

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

Donatas VYDMANTAS

**ES DIMENSIJOS LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO
ORGANIZACIJŲ PERSONALO UGDYME**

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

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Donatas Vydmantas

ES dimensijos Lietuvos viešojo administravimo organizacijų personalo ugdyme.

Magistro darbas.

Baigiamojo darbo temos aktualumą lemia tai, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose kvalifikaciniai reikalavimai darbuotojams keičiasi taip sparčiai, kad personalo sugebėjimas prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos tampa fundamentaliu veiksnium užtikrinančiu organizacijos konkurencingumą ir veiklos efektyvumą. Nuo tada kai Lietuva tapo ES nare didžiausiu iššūkiu viešojo administravimo organizacijoms tapo parengti tokį personalą, kuris sugebėtų susidoroti su nuolat augančiu informacijos, bei kompleksinių užduočių srautu ir palaipsniui kaip lygiavertis partneris integruotųsi į ES viešąją erdvę. Nepaisant to, kad išteklių valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra riboti, organizacijos turi rasti patį efektyviausią būdą, kaip pasiekti visus strateginius personalo tobulinimo tikslus ir uždavinius. Baigiamojo darbo tikslas – ištirti viešojo administravimo organizacijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus – mokymo finansavimą, mokymo įstaigų darbą, patį mokymo procesą, jo programų parengimą ir atskleisti organizacijos personalo tobulinimo galimybes atsižvelgiant į esamus privalumus ir trūkumus, bei numanomas galimybes ir grėsmes. Darbe teoriškai pagrįsta personalo tobulinimo organizacijose svarba; atskleisti valstybės tarnautojų mokymo prioritetai, tikslai, uždaviniai, reikalavimai. Galiausiai apibrėžiamos silpniausios Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimo sritys ir dar kartą patvirtinama, kad būtina daug dalykų pakeisti ir patobulinti tam, kad netolimoje ateityje galėtume kaip lygiavertiniai partneriai atstovauti savo šalies interesus tarptautinėse organizacijose.

SUMMARY

Donatas Vydmantas

EU dimensions in Lithuania's Public Administration Organizations personnel development.

Master's work.

Relevance of the final work is conditioned by the fact that both in Public and Private sector organizations training requirements for employees are rotating so fast, that personnel capabilities of acclimatization in volatile environment becomes the main contributor supporting organizational competitiveness and its activities efficiency, also it facilitates implementation of the main objectives. Since Lithuania became EU member, the main challenge for Public Administration Organizations was established as personnel preparation with high capabilities of clearing up with permanently growing information and new additional tasks flow and step by step integration into EU Public Sector as equal partner. Despite the fact that resources for public sector employee's education and refresher courses are limited, organizations must find the most effective way to achieve all strategic tasks and objectives for personnel improvement. The aim of the master's work is to check up peculiarities of personnel education and qualification development in Organizations of Public Administration: sponsorship of education, work of educational institutions, training process, preparation of its programmes and unfolding personnel development opportunities in organization considering to existing advantages and shortages; predictable possibilities and threats. In this Master's work you can find theoretical motivation of personnel development significance, there are unfolded educational priorities, tasks, objectives, requirements. Finally Master's work emphasizes the weakest points of personnel improvement courses in Lithuania's Public Sector Organizations and once more circumstantiates, that transformations and improvements are necessary if we want represent our country in the International Organizations as equal partners in the near future.

TURINYS

ŽODYNĖLIS	4
ĮVADAS.....	6
1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SAMPRATA ES KONTEKSTE	10
1.1. Personalo ugdymo svarba	11
1.2. Personalo mokymo procesas ir strategija.....	18
1.3. Nuolat besimokančios organizacijos principų diegimas	28
2. LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO TOBULINIMAS	32
2.1. ES dimensijos šalies mokymo ir kvalifikacijos kėlimo teisiniame reglamente	32
2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ypatumai	42
3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO TOBULINIMAS	52
3.1. Savivaldybės administracijoje įgyvendintas projektas.....	54
3.2. Personalo tobulinimo tyrimo metodai ir eiga.....	63
3.3. Anketinės apklausos duomenų analizė	66
3.4. SSGG analizė.....	94
3.4.1. Stiprybės.....	94
3.4.2. Silpnybės	96
3.4.3. Galimybės.....	97
3.4.4. Grėsmės.....	97
3.5. Tobulinimo galimybės atsižvelgiant į išorinius veiksnius	98
3.6. Tobulinimo galimybės atsižvelgiant į vidinius veiksnius	101
3.7. Bendri pagrindiniai veiksniai įtakoiantys valstybės tarnautojų mokymą	103
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	104
LITERATŪRA.....	107
PRIEDAI.....	111

ŽODYNĖLIS

ECDL - Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimas (European Computer Driving Licence - ECDL) – dokumentas, rodantis, kad jo savininkas turi pakankamai žinių apie informacijos technologiją ir sugeba naudotis asmeniniu kompiuteriu bei dažniausiai naudojama taikomąja programine įranga. Praktiniu požiūriu ECDL liudija, kad jo savininkas išlaikė teorinį egzaminą, įvertinantį informacijos technologijos pagrindų žinias, ir šešis praktinius testus, įvertinančius jo gebėjimus naudotis asmeniniu kompiuteriu bei jo taikomąja programine įranga.

ECDL yra visame pasaulyje pripažįstamas dokumentas. Jis skirtas palengvinti įdarbinimo procedūras ir užtikrinti darbdavį, kad pretendentai į darbo vietą ir jau dirbantys asmenys sugeba dirbti kompiuteriu ir naudotis įprastomis programomis. ECDL yra žinias ir kompetenciją patvirtinantis pažymėjimas, kuris remiasi vieninga pripažinta ECDL programa. [52]

Valstybės tarnautojų įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išlaikę įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklaudyti. [10]

Kompetencija – (lot. *competere* — „sutapti“) — gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Kompetencija apima patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes. [63] Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Kompetencijos priklausomybė pagal teisę: 1. klausimų arba reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 2. Visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų [34]

Kvalifikacija – tarptautiniame standartiniame profesijų klasifikatoriuje ISCO-88 ir Europos Sąjungos atnaujintame variante ISCO-88 (COM) vartojama kvalifikacijos samprata apibrėžiama sugebėjimu atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad:

- 1) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų užduočių ar pareigų įvairovė;
- 2) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiamomis žiniomis ar sritimi, darbo metu naudojamais įrankiais, medžiagomis, taip pat gaminamų prekių ar paslaugų rūšimi. [40, p.88].

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo į šias pareigas dienos privalo išklaudyti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas. [10]

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. [44, p. 373]

Mokymas darbo vietoje – tai darbų rotacija, stažuotės, dublerių užduotys ir formalios globėjų programos. [49, p. 271]

Neformalus mokymas – tai mokymas, kurį baigęs asmuo įgyja laisvos formos pažymėjimą, kuriame fiksuojamos jo įgytos žinios, kompetencija. Valstybė nereglamentuoja šio mokymo programų turinio, išduodamų pažymėjimų. [55]

Persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu. [50, p. 274-275 p.]

Tobulinimasis – mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena. [50, p. 274-275 p.]

Valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma. [10]

Viešasis administravimas – įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti. [12]

Viešojo administravimo subjektai – institucijos, įstaigos, tarnybos, valstybės tarnautojai (pareigūnai), turintys įstatymų suteiktas viešojo administravimo teises ir praktiškai įgyvendinantys vykdomąją valdžią ar atskiras vykdomosios valdžios funkcijas. [12]

Viešojo administravimo institucija – viešojo administravimo subjektas, vykdamas įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės funkcijas. [12]

Informacinė visuomenė – tai yra visuomenė, kurioje kiekvienas jos narys gali, nori ir sugeba naudotis naujai suteikiamomis informacijos technologijų galimybėmis. Pagrindiniai šios visuomenės bruožai: nuolatinis mokymasis, nuotolinis darbas, elektroninis verslas ir paslaugos, elektroninė demokratija. [54]

IVADAS

XXI amžiuje organizacijoms keliami vis griežtesni reikalavimai. Konkurencija, paslaugų kokybė, personalo kvalifikacija ir organizacijų gebėjimas taikytis prie besikeičiančių rinkos sąlygų verčia jas kasdien tobulėti ir diegti naujoves. Nuolat turi būti atnaujinama organizacijos techninė bazė, bet svarbiausias yra personalo atnaujinimo procesas. Juk iš tiesų pačios svarbiausios yra investicijos į žmogų, nes tik jis kuria ir valdo organizacijų pridėtinę vertę ir užtikrina jų konkurencingumą globaliame iššūkių pasaulyje.

Magistro darbo aktualumas. Lietuvai 2004 metais tapus Europos Sąjungos (toliau ES) nare reikalavimai viešojo sektoriaus organizacijoms kasmet griežtėja, personalo kompetencija turi atitikti ne tik nacionalinius, bet ir ES lūkesčius ir tendencijas. Norint tinkamai pasinaudoti ES mūsų šaliai teikiamais privalumais, būtina paruošti profesionalius tarnautojus, kurie gebėtų dirbti Lietuvos ir ES institucijose bei užtikrintų efektyvų ir savalaikį tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Ypač svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijų personalas sugebėtų priimti adekvačius sprendimus įgyvendinant projektus ir pasinaudojant ES struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis. Nuo 2004 metų, kaip viena iš pagrindinių problemų išryškėjo, Lietuvos nesugebėjimas maksimaliai įsisavinti ES paramos lėšų. Galime daryti prielaidą, kad tai sąlygoja personalo trūkumas arba esamo personalo nekompetentingumas. Atsižvelgiant į šias tendencijas, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas turi būti koreguojami atitinkama kryptimi. Fundamentalus veiksnys yra tai, kad organizacijų vadovai ir darbuotojai aktyviai dalyvautų transformuojant personalo tobulinimo sistemą, teikdami galimas alternatyvas mokymo įstaigoms, tam kad būtų pasiekti optimaliausi rezultatai atsižvelgiant į žmogiškuosius ir materialinius resursus.

Siekiant atskleisti personalo tobulinimo aktualijas ir tendencijas atlikta viešojo sektoriaus organizacijos mokymo (Mažeikių rajono savivaldybės administracijos) stiprybių, silpnybių, galimybių, ir grėsmių (toliau SSGG) analizė (paremta anketinės apklausos rezultatais, bei teoriniais šios srities tobulinimo aspektais). Ieškoma dabartinės valstybinių įstaigų personalo tobulinimo sąrangos trūkumų. Sunkiausia aktualizuoti optimaliausią viešųjų organizacijų personalo tobulinimo modelį, kuris patenkintų abipusius lūkesčius. Kiekvienais metais personalo mokymui skiriamas finansavimas, reglamentuotas įstatymais, todėl būtina objektyviai įvertinti šių lėšų naudojimo efektyvumą ir pagrįstumą organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui.

Magistro darbo problema. Aktualizuoti nesklandumus ir kliūtis su kuriomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos personalo tobulinimo procese ir nustatyti ką galima pakeisti, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai. Svarbu suvokti, kodėl šiandieninė valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema neadekvati darbuotojų poreikiams ir nustatyti objektyvias pasitraukimo iš valstybės tarnybos priežastis: finansavimo problemos, motyvacinės sistemos

nebuvimas, netinkamos mokymo programos, pasenę mokymo metodai, nesugebėjimas mokymui išnaudoti turimų priemonių ir išteklių, mokymų organizavimas neatsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir kt. Lietuvai tapus ES nare reikia labai daug padirbėti visose šalies ūkio srityse, tam, kad taptumėm lygiaverčiais partneriais globaliame tarpvalstybiniame kontekste. Būtent todėl viešasis sektorius ypač svarbus, nes būtent valstybės tarnautojai, rengia ir vykdo projektus, paskirsto lėšas pagal prioritetines kryptis, vykdo viešuosius pirkimus ir kt. Todėl būtina užtikrinti, kad valstybės tarnyboje dirbtų aukščiausią kvalifikaciją turintys žmonės, kurių profesionalumas užtikrintų patį efektyviausią valdymą, viešųjų paslaugų teikimą, o svarbiausia, kad jie sugebėtų adekvačiai atstovauti piliečių interesus ne tik nacionaliniame, bet ir tarptautiniame kontekste.

Magistro darbo tikslas. Išsiaiškinti Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ypatumus, bei pateikti rekomendacijas kaip optimaliai organizuoti viešojo sektoriaus personalo tobulinimą ateityje.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti ir detalizuoti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektus, kurie pateikiami mokslinėje literatūroje. Tai padės suprasti personalo tobulinimo prioritetines kryptis, patį mokymo procesą ir jo specifines charakteristikas. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę nesunkiai galėsime suvokti kaip vyksta personalo mokymas, bet kurioje organizacijoje.
2. Išanalizuoti viešojo sektoriaus teisinį reglamentą, susijusį su personalo mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu ir palyginti kiek LR viešojo sektoriaus organizacijų personalo mokymas atitinka ES personalo mokymo lūkesčius, kadangi nuo tada, kai mūsų valstybė tapo ES nare, LR valstybės tarnautojai planuodami, organizuodami ir vykdydami personalo mokymą pirmiausia turi vadovautis ES teisės aktais. Tokia hierarchija būtina, nes LR valstybės tarnautojai dirba ne tik valstybės vietos savivaldos ar centrinės valdžios įstaigose, bet ir atstovauja šalį tarptautinėse institucijose.
3. Nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo stiprybes, silpnybes, privalumus ir trūkumus (anketinės apklausos ir SSGG analizės metodai); palyginti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų (remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracijos pavyzdžiu) personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos esamą padėtį su ateities vizija; atskleisti pagrindines problemas su kuriomis susiduria viešojo administravimo organizacijos planuodamos ir vykdydamos valstybės tarnautojų edukacinę veiklą.

Magistro darbo tyrimo objektas: Lietuvos viešojo sektoriaus personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema - jos privalumai ir trūkumai.

Magistro darbo tyrimo dalykas. Tyrimo dalykas apima: valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planavimą, organizavimą, programų rengimą, mokymo metodus, finansavimą, įstatyminę bazę, institucinį mechanizmą, turimus materialinius ir žmogiškuosius išteklius, jų panaudojimą ir kt.

Magistro darbo tyrimo periodas. Tyrimo periodas 2008-2009 metai. 2008 metais buvo atlikta mokslinės literatūros ir teisinės bazės analizė, remiantis ja 2009 metais organizuota valstybės tarnautojų anketinė apklausa ir SSGG analizė, renkami, kaupiami, analizuojami ir sisteminami duomenys, daromos apibendrintos išvados.

Magistro darbo tyrimo metodai. Išstudijuota mokslinė literatūra, teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai, taip pat remtasi Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vykdytu projektu. Atsižvelgiant į personalo tobulinimo aktualijas parengta ir atlikta valstybės tarnautojų anketinė apklausa. Susistemintus visus apklausos metu gautus duomenis ir atsižvelgiant į teorinius ir praktinius personalo ugdymo aspektus, atlikta SSGG analizė.

Atliekant tyrimą taikytas aprašomasis kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) tipas, kurio tikslas detalizuoti problemas viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimo procese.

SSGG analizės metu išnagrinėti vidiniai ir išoriniai organizacijos veiksniai, kurie gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką mokymo efektyvumui. Atliekant SSGG analizę išskirti bendri pagrindiniai veiksniai apibūdinantys personalo tobulinimo fundamentalius aspektus. Tyrimas padėjo aktualizuoti valstybės tarnautojų ugdymo problemas ir jų sprendimo alternatyvas.

Magistro darbo tyrimo rezultatai. Lietuvos viešasis sektorius turi ženklų efektyvumo ir kokybės didėjimo rezervą. Atliktas tyrimas tik patvirtino, kad šiuo metu nėra optimaliai išnaudojamos personalo tobulinimo galimybės, dėl nepakankamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, bei abipusio dialogo nebuvimo tarp darbuotojų ir vadovų. Eliminavus tai sukursime puikų potencialą visapusiškam organizacijos tobulėjimui. Tyrimas aktualizavo egzistuojančias problemas ir jų sprendimo alternatyvas. Visa informacija apie personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą padėjo konceptualiai pažvelgti į esamą situaciją ir numatyti tobulėjimo perspektyvinius variantus. Empirinis tyrimas puikiai reprezentuoja dabartines tendencijas šalies personalo tobulinimo institucinėje ir įstatyminėje srangoje.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: santrauka, turinys, žodynėlis, įvadas, 2 teorinės ir 1 tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 8 priedai.

Pirmoje dalyje akcentuojamos bendrosios personalo tobulinimo tendencijos. Aktualizuojama personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo samprata, metodai, rūšys ir strategija. Visa tai padeda detalizuoti fundamentalius principus, kuriais vadovaujantis organizuojamas profesionalių specialistų rengimas.

Antrojoje dalyje detalizuojami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektai nagrinėjant tai reglamentuojančius norminius dokumentus.

Trečioji darbo dalis susideda iš Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje įgyvendinto IT biuro programų ir anglų kalbos žinių ugdymo projekto, anketinės apklausos rezultatų, bei viešojo sektoriaus personalo tobulinimo SSGG analizės. Valstybės tarnautojų ugdymo tendencijos iliustruojamos grafiškai, stengiantis atskleisti priežastinius jų ryšius ir pateikti alternatyvias veiklos optimizavimo galimybes.

Nors mokslinis darbas apima tik personalo tobulinimo tendencijas, tačiau jį rengiant teko išanalizuoti didelį kiekį informacijos šaltinių (mokslinė literatūra, norminiai dokumentai, interneto šaltiniai, publikacijos žurnaluose, straipsniai laikraščiuose, konferencijų medžiaga, investiciniai projektai ir kt.), kurių pagrindu atskleidžiamos fundamentalios valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo aktualijos. Būtina suvokti, kad svarbiausias sėkmingo personalo tobulinimo veiksnys yra ne modernių technologijų kiekybė ar kokybė, o personalo gebėjimas jomis naudotis vykdant informacijos sklaidą ir jos savalaikis įsisavinimas. Esminis mokymų tikslas yra konceptualus žmogaus mąstymo lavinimas, gebėjimų suvokti naują informaciją tobulinimas, skatinimas ją analizuoti ir adekvačiai pritaikyti praktinėje veikloje priimant optimaliausius problemų sprendimo būdus.

1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SAMPRATA ES KONTEKSTE

Šiuo metu organizacijų elgseną veikia daugybė veiksnių: informacinė pažanga, veiklos internacionalizavimas, globalizacija, visuomeninio ir ekonominio gyvenimo demokratizavimas - jie siejami su šiandieną labai plačiai propaguojama žinių visuomene. Žinios, mokėjimas jas įsisavinti ir pritaikyti praktikoje, mokymasis visą gyvenimą tampa svarbiausiais šios visuomenės požymiais. Tai kelia naujus reikalavimus kiekvienos organizacijos darbuotojui, kurio specializacija turi atitikti organizacijos poreikius. Tik nuolat besimokantis, sugebantis prisitaikyti ir aplenkti nuolat augančius visuomenės poreikius, darbuotojas sugebės išlikti organizacijoje ir kurti konkurencingas prekes ir paslaugas, kurios užtikrins stabilų šalies ūkio pridėtinės vertės augimą. Konkurencingumas, laisvas prekių ir paslaugų judėjimas, modernių technologijų taikymas, sparti žinių sklaida ir gebėjimas jas taikyti praktikoje yra pagrindiniai veiksniai bet kurios organizacijos sėkmingam vystymuisi globalizacijos sąlygomis. Pagrindinis globalios rinkos tikslas yra naikinti ne tik tarpvalstybinius barjerus (pavyzdys tokios organizacijos kaip NATO ir ES), bet ir kurti vientisą tarpinstitucinį mechanizmą, kurio veikla būtų standartizuota ir pagrįsta bendradarbiavimu tarp žemynų, regionų, valstybių, organizacijų ir galiausiai pačių žmonių. Nuo tada kai buvo sukurtas globalus interneto tinklas informacijos kiekis pasaulyje kas keletą metų padvigubėja, todėl svarbiausiu rodikliu tapo ne informacijos kiekybė, bet kokybė.

Šioje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra susijusi su personalo mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu. Apibrėžiama, kas tai yra personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, nusakomas jų vaidmuo valdymo procese. Čia pateikiami kvalifikacijos kėlimo proceso etapai, metodai, paaiškinama kaip efektyviausiai juos pritaikyti praktikoje, taip pat apibrėžiamas mokymo įvertinamas. Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarba valdymo procese yra akivaizdi.

Kiekvienam naujai priimtam dirbti darbuotojui yra būtinas mokymas, kadangi jis į organizaciją dažniausiai ateina dar neturėdamas reikiamos kvalifikacijos ir įgūdžių. Tuomet kai darbuotojas jau yra adaptavęsis ir turi pagrindus būtinus jo kvalifikacijai, pereinama prie kito personalo tobulinimo etapo – kvalifikacijos tobulinimo, arba, esant reikalui, perkvalifikavimo. Pabrėžtina, kad organizacija be nuolat besimokančio ir neturinčio aukštos kvalifikacijos personalo tiesiog būtų pasmerkta žlugti.

Tai puikiai atspindi dabartinė situacija Lietuvos viešajame sektoriuje, kur padėtis gerėja labai lėtai, pirmiausia dėl to, kad aukščiausius postus įvairiose srityse užima toli gražu ne aukščiausios kvalifikacijos personalas. Paradoksalu, kad į aukštus postus paskiriami kai kurie pareigūnai net neturi darbinių ES užsienio kalbų pagrindų ar kitų specifinių žinių ir įgūdžių, būtinų tinkamam

pareigų vykdymui, juo labiau, kad vadovaujantis personalas turi būti pavyzdys kitiems darbuotojams. Kodėl susidarė tokia situacija ir permamos per daug menkos, kad būtų užkirstos bet kokios prielaidos tokių žmonių patekimui į vadovujančius 18-20 pareigybės kategorijų valstybės tarnautojų etatus?

Organizacija norėdama būti konkurencinga ir nuolat besimokančia turi ne tik sugebėti išlaikyti kvalifikuotą personalą, bet ir sugebėti sukurti tokią motyvacinę sistemą, kad darbuotojai nuolat rodytų iniciatyvą ir patys stengtųsi tobulėti. Tam būtina sukurti aiškią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją – ilgalaikį planą, kuriame būtų numatytos prioritinės personalo mokymo kryptys, tikslai, uždaviniai. Šios dalies pabaigoje paanalizuosiu šią strategiją ir pabandyčiau paaiškinti, kodėl ji būtina sėkmingai organizacijos raidai ir kodėl ES kontekste Lietuvos viešojo sektoriaus personalo tobulinimą dar reikia iš esmės reformuoti. Planavimo, organizavimo, vykdymo, ir kontrolės procesas turi nenutrūkstamai vykti visose mokymo stadijose, kitaip grįžtamasis ryšys neatitiks planuotų rezultatų. Dabartinė padėtis valstybės tarnyboje yra problematiška, kadangi personalo tobulinimo strategijos yra labiau tik teorinės prielaidos sėkmingai ugdomajai veiklai įgyvendinti, o reali veikla dažnai skiriasi nuo tos kuri apibrėžiama ilgalaikiuose mokymo planuose. Personalo tobulinimo kaštai dažnai prasilenkia su realybe, kadangi tiek mokymo įstaigų, tiek besimokančiųjų institucijų darbuotojai tobulinimui skirtas lėšas vertina atitinkamai kaip pajamas ar išlaidas, o kad tai yra investicija į šalies ūkio vystymąsi dažniausiai niekas net nepagalvoja. Norėdami pasiekti ES lygmenį mokymo kokybėje ir tarnautojų kompetencijoje pirmiausia turime keisti požiūrį į personalo tobulinimą ir suprasti, kad tai yra fundamentalus veiksnys, kuris užtikrins šalies ūkio konkurencingumą ne tik regioniniu bet ir tarptautiniu mastu.

1.1. Personalo ugdymo svarba

Tam, kad suvoktume mokymo ir kvalifikacijos kėlimo reikšmę pirmiausia reikia perprasti personalo valdymo procesą. Jei suprasime, kas tai yra, nesunkiai suvoksime, kokią svarbią vietą kiekvienos organizacijos veikloje užima mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.

„Valdymas - tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų.“ [32, p. 10] Prie visų šių valdymo funkcijų dar reikia pridėti koordinavimą, kitaip visas procesas neturės tęstinumo, o pageidaujami rezultatai nebus pasiekti. Personalo tobulinimo procesas akivaizdžiai susijęs su visomis valdymo funkcijomis, kurias tarpusavyje koordinuojant galima pasiekti puikių rezultatų: bus sukurta tokia mokymo sistema, kuri optimaliai patenkins tiek besimokančiųjų, tiek mokymo įstaigų, tiek viešųjų organizacijų lūkesčius. Jei iš mokymo proceso eliminuosime bent vieną iš minėtų funkcijų, mokymo kokybė ir efektyvumas dėl to ženkliai sumažės, galiausiai galutiniais rezultatais visi bus nepatenkinti. Patį planavimo procesą galima

diversifikuoti, kuris be organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir koordinavimo būtų beprasmis. Prioritetas neturi būti teikiamas nei vienai iš valdymo funkcijų, kadangi pats geriausias rezultatas pasiekiamas tada, kai jos visos tarpusavy koordinuojamos, atsižvelgiant į siekiamus tikslus ir uždavinius.

Plačiau apie personalo valdymą kalba G. Desleris, pasak jo personalo valdymas – „tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams, bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Personalo valdymas aprėpia tokias sritis:

- darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą);
- darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą;
- kandidatų atranką;
- naujųjų darbuotojų orientavimą ir mokymą;
- darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą (kaip mokėti darbuotojams už jų darbą);
- išmokas ir naudas;
- darbo įvertinimą;
- komunikaciją (pokalbius, patarimus, drausminimą);
- mokymą ir tobulinimą;
- darbuotojų įsipareigojimų ugdymą.“ [47, p. 18]

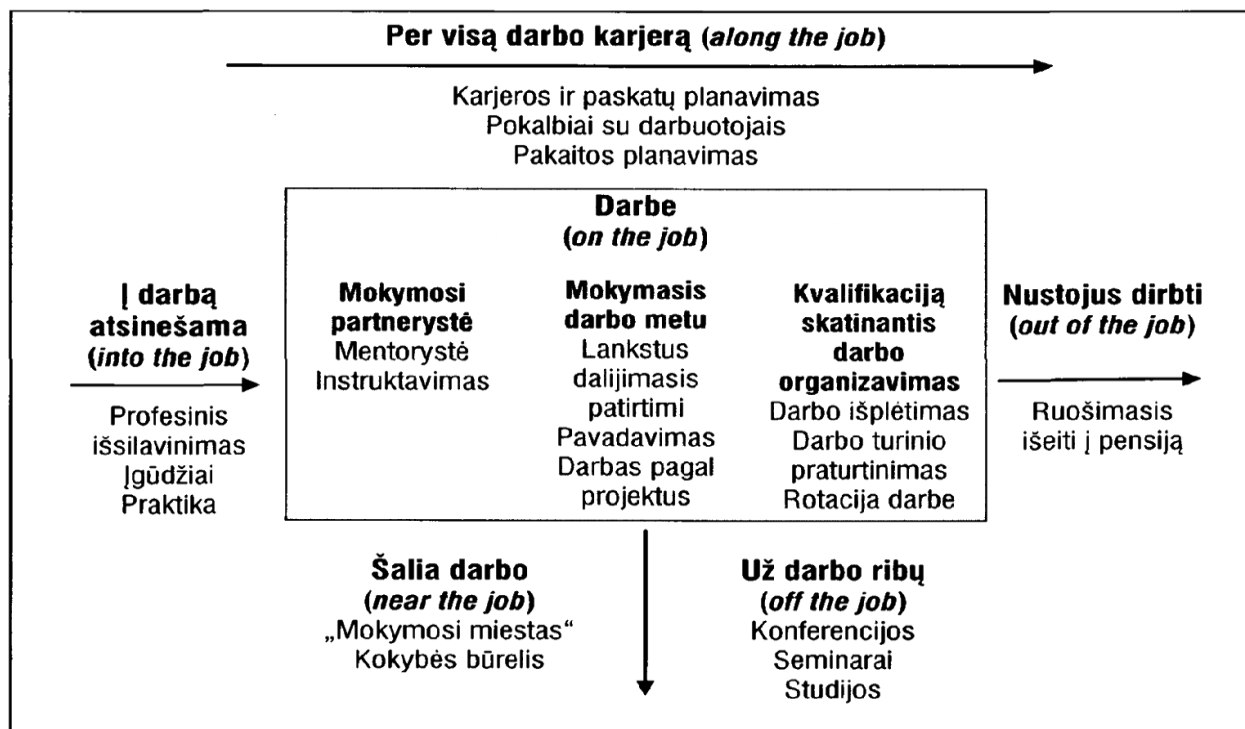
Akivaizdu, kad personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas neatsiejama valdymo proceso dalis. Kaip matome iš G. Deslerio valdymo apibrėžimo su mokymu yra susijusios tokios sritys kaip naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas, jų tobulinimas, iš dalies personalo įsipareigojimų ugdymas ir kitos.

Kalbant apie personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą neišvengiamai susiduriame ir su tokia sąvoka kaip jų ugdymas. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji darbuotojų ugdymo dalis.

Išskiriamos šios personalo ugdymo priemonių rūšys, kurios sudaro ugdymo turinį:

- 1) išsilavinimas - mokymosi ir mokymo procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- 2) tobulinimasis - mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;
- 3) persikvalifikavimas - kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu. [50, p. 274-275 p.]

Kiekvienas darbuotojas ateina į organizaciją jau turėdamas tam tikrą kvalifikaciją, kuri dažniausiai ne visai atitinka keliamus reikalavimus, todėl būtinas tolesnis kvalifikacijos tobulinimas, o kvalifikaciniams reikalavimams radikaliam pasikeitimui ir persikvalifikavimas – naujos kvalifikacijos įgijimas. Į paveikslėlyje pateikiamos personalo ugdymo galimybės nuo to momento, kai darbuotojas pradeda dirbti iki tol kol jis išeina į pensiją. Tik išsiaiškinę, kas tai yra kvalifikacija ir mokymas, galėsime iki galo suvokti visą personalo mokymo procesą.



1 pav. Personalo ugdymo galimybės [50, p. 276]

Iš šio paveikslėlio matome, kad optimalus personalo tobulinimo modelis yra galimybių suteikimas mokytis tiek darbe, tiek už darbo ribų, tačiau toks kvalifikaciją skatinantis darbo organizavimas kaip rotacija pas mus taikomas labai retai (dažniausiai visai netaikomas), kadangi darbuotojai bijo permainų, o ir darbdaviai dažniausiai kaip mokymo būdą rotaciją taiko itin retai, dėl konservatyvaus požiūrio ir ko gero baimės prarasti kvalifikuotą personalą. Tokia praktika labiau žalinga nei naudinga, kadangi prarandama galimybė skatinti tarporganizacinį bendradarbiavimą, perimant gerą patirtį vieniems iš kitų. Tačiau ir darbuotojai tam nerodo didelės iniciatyvos, todėl renkasi pastovų ir sėslų darbą, o permainos jiems sukelia neapibrėžtumo ir nepasitikėjimo jausmą. ES patirtis rodo, kad viešojo sektoriaus mobilumo programos išties labai naudingos ir yra vienareikšmiškai tik teigiamas veiksnys skatinantis veiklos efektyvumą ir pozityvius organizacinius pokyčius. Artimiausioje ateityje Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, būtina sukurti tarporganizacinį darbuotojų mainų mechanizmą, kuris skatintų tobulėjimą, o rotacija taptų skatinimo ir gebėjimų įvertinimo priemone, bet ne baimės ir nepasitikėjimo objektu. Rotacija turėtų

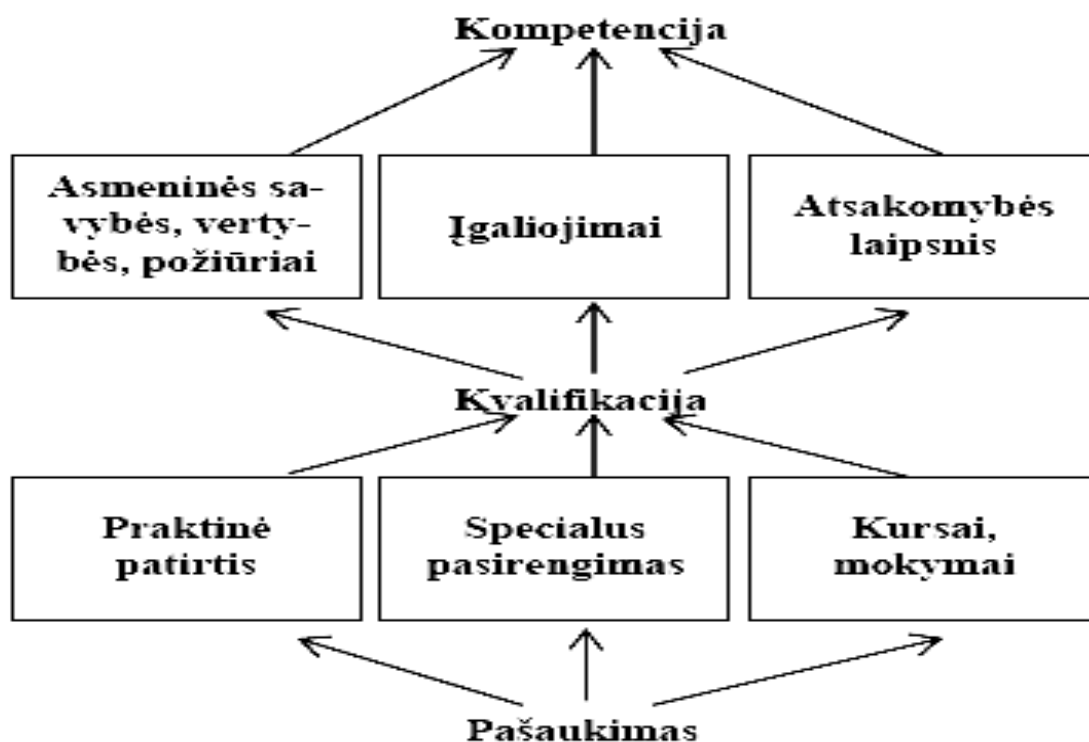
būti puiki rekomendacija kiekvienam valstybės tarnautojui, norint įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.

Kyla klausimas, kas tai yra kvalifikacija. Kvalifikacija - asmens gebėjimai ir žinios, kurias jis sugeba tam tikroje veikloje panaudoti tam tikru lygiu. Kvalifikacija įgyjama įgimtų gabumų ir ugdomų, bei lavinamų bendrųjų gebėjimų pagrindu.[64] Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų - tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų – pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų – moksliniais laipsniais ir vardais. [55] Darbo užmokestis dažniausiai glaudžiai susietas su turima kvalifikacija. Tačiau valstybės tarnyboje darbuotojo kvalifikacijos vertinime sudaromos visos sąlygos piktnaudžiavimui, dėl ko šis procesas praranda skaidrumą, objektyvumą. Taip pat tai mažina darbuotojų motyvaciją tobulėti. Darbuotojas dažnai vertinamas, ne pagal nuopelnus, o pagal tai ar jis patinka vadovams, tokiu būdu didinama įtampa organizacijos viduje, kas gali sukelti tarpasmeninius konfliktus, dėl ko nukenčia veiklos efektyvumas ir rezultatai.

Tarptautiniame standartiniame profesijų klasifikatoriuje ISCO-88 ir Europos Sąjungos atnaujintame variante ISCO-88 (COM) vartojama kvalifikacijos samprata apibrėžiama sugebėjimu atlikti tam tikro darbo keliamas užduotis ar pareigas, nurodant, kad:

- 3) kvalifikacijos lygmenį nusako atliekamų užduočių ar pareigų įvairovė;
- 4) kvalifikacijos specializacija apibrėžiama reikiamomis žiniomis ar sritimi, darbo metu naudojamais įrankiais, medžiagomis, taip pat gaminamų prekių ar paslaugų rūšimi.[40, p.88]

Šis profesijų klasifikatorius sukurtas tam, kad darbdaviai objektyviai ir skaidriai galėtų vertinti savo darbuotojų kvalifikaciją ir mokėti jiems atitinkamą atlygį, tačiau valstybės tarnyboje nėra sukurta tokia sistema, kur būtų aiškus ryšys tarp mokymosi rezultatų, turimų žinių ir įgūdžių, bei pareiginių kvalifikacinių kategorijų. Dažnai motyvuojama tuo, kad nepaisant turimos kvalifikacijos darbuotojai yra labai kompetetingi ir visas užduotis atlieka nepriekaištingai. Nors tai nustatyti be galo sunku, tačiau svarbiausia, kad kompetencija ir kvalifikacija tarpusavyje yra labai glaudžiai susiję. Kompetencijos sąvoką iliustruoja 2 paveikslėlis.



2 pav. Kompetencijos sąvokos schema [40, p.88]

Iš pateiktos schemos aiškiai matome, kad kiekvienas darbuotojas pirmiausia turi įgyti reikiamą kvalifikaciją, kylant kvalifikacijai didėja ir darbuotojų kompetencija. „Geras techninis, komercijos, finansų, administravimo ar kitos srities darbuotojas nėra spontaniškas gamtos tvarinys, tokį jį reikia sukurti. Tai šeimos, mokyklos ir valstybės varginančių pastangų rezultatas“. [48, p.103-104] Kiekviena organizacija turi būti suinteresuota išugdyti kuo aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, o tai reiškia ir turinčius geresnius įgūdžius, bei atsakingesnius. Kompetencijos lygis nustatomas pagal tai kokie įgaliojimai suteikiami darbuotojui (atsižvelgiant į asmenines savybes, vertybes ir požiūrius), koks jo atsakomybės laipsnis. Kvalifikuoti ir kompetetingi darbuotojai reikalauja didelių investicijų, kad jų aukštas žinių ir įgūdžių potencialas būtų išlaikytas.

Nemaža dalis įstaigų ir įmonių vadovų mano, kad svarbiausios yra investicijos į ūkį ir modernius įrengimus, o lėšos skiriamos personalo tobulinimui yra traktuojamos, kaip nepageidaujamos išlaidos. Šios sritys turi būti ugdomos lygiagrečiai. Jei per daug dėmesio skirsime techniniam modernizavimui, dėl to nukentės darbuotojai. Svarbiausi yra žmogiškieji išteklių ir organizacijos indėlis į konkretaus žmogaus tobulėjimą, kuris yra šalies ūkio plėtros garantas.

A. Sakalas savo knygoje „Personalo vadyba“ teigia: „Investicijos į ūkį - tai ne tik investicijos į modernius įrengimus ir statybas - tai ir investicijos į žmogų. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Derama profesinė kvalifikacija būtina krašto pažangos sąlyga. Kita vertus, tai žmogaus egzistencijos ir aukšto gyvenimo lygio sąlyga“. [31, p.170]

Kiekvienos įmonės administracija turi būti suinteresuota pirmiausia geresniais darbo rezultatais, o tik po to didesniu darbo užmokesčiu, kuris labiausiai priklauso nuo prekių ir paslaugų kokybės, bei savalaikiškumo. Todėl personalo diferencijacija vien tik skirtingais pareiginiiais kvalifikaciniais reikalavimais, nuo kurių priklauso darbo užmokestis nėra visai tinkama. Būtina taikyti ir kitas kompleksines priemones, darbuotojų papildomam paskatinimui už iniciatyvą kasdieninėje veikloje ir siekį nuolat tobulėti. Tokiu būdu bus skatinamas darbuotojų noras savarankiškai tobulėti. Keletas priežasčių kurios skatina personalo tobulėjimą ir aukštesnės kvalifikacijos siekiamybę:

- „nuolat keičiasi darbo pobūdis;
- įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį;
- darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus;
- susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas;
- noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių;
- savo profesinės kvalifikacijos kėlimas;
- poreikis geriau aptarnauti savo klientus; efektyvesnis sudėtingų situacijų sprendimas;
- noras dalintis su kitais savo patirtimi;
- vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis;
- dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus bei noras išvengti klaidų ir iš pirmo karto darbą atlikti puikiai“. [8, p. 160], [37]

Visos šios priežastys yra darbuotojų motyvacijos elementai ir organizacijos tobulėjimo pagrindas. Žinoma, turi būti tinkamai diferencijuota paskatų sistema, kad nebūtų skatinami visi darbuotojai, o tik tie kurie išsiskiria savo veiklos rezultatais ar rodoma iniciatyva. Vargu ar darbuotojai bus suinteresuoti atlikti darbą kuo geriau, kai žinos, kad bet koku atveju jie gaus fiksuotą darbo užmokestį, juo labiau jei nėra skatinama konkurencija. Personalas turi būti suinteresuotas ne tik aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekimu, bet ir turimos išlaikymu. Todėl būtina griežčiau reglamentuoti kvalifikacinius reikalavimus, kur būtų numatytas ir kvalifikacinės kategorijos sumažinimas. Mokymų metu būtina formuoti novatorišką mąstymą, kuris skatintų nuolat ieškoti naujų problemų sprendimo būdų.

„Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“. [44, p. 373] Galime teigti, kad mokymas yra sistemingas žinių, įgūdžių ir nuostatų, reikalingų, kad žmogus galėtų efektyviai atlikti duotą užduotį ar darbą, ugdymas. Desleris savo knygoje „Human resource managment“ pateikia tokį mokymo apibrėžimą:

„procesas susijęs su būdais naudojamais suteikti naujiems ar jau dirbantiems darbuotojams įgūdžių, reikalingų darbo atlikimui“. [46, p. 187] Mokymas būtinas visiems darbuotojams, tai būdas išmokti, bei sužinoti kažką naujo. Mokymai nuo kvalifikacijos tobulinimo skiriasi tuo, kad jų metu apmokoma naujų disciplinų, naujovių, to ko mes dar nemokame, o kvalifikacijos tobulinimas tik atnaujina ar papildo jau turimas žinias ir įgūdžius. „Mokymas yra apimanti visus visuomenės sluoksnius veikla, kuri vyksta pramonėje ir prekyboje, valstybinėse agentūrose bei departamentuose, sveikatos apsaugos organizacijose, visose karinės tarnybos srityse. Kiekvienoje organizacijoje mokomas visų lygių personalas: operatoriai, meistrai, administracinis personalas, pardavimų personalas, mokslininkai ir vadovai. Besimokantieji skiriasi amžiumi, darbo patirtimi, išsilavinimu, etnine kilme ir gebėjimais“. [45, p. 102-103] Todėl mokymas yra principų, apibūdinančių, kaip sukurti žinių įgijimo procesą ir jį veikti, rinkinys, bei turi aprėpti įvairius mokymo kontekstus, skirtingus besimokančiuosius ir jų įgūdžius.

„Pastaraisiais metais mokymo turinys buvo praplėstas. Anksčiau mokant dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, pavyzdžiui, surinkėjai buvo mokami sulituoti laidus, o mokytojai – sudaryti pamokos planą. Šiandien mokymas gali reikšti ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas, nes įgyvendinant kokybės gerinimo programas iš darbuotojų tikimasi, kad jie gebės sudaryti įvairias lenteles bei grafikus ir analizuoti duomenis. Šiandien darbuotojai gali būti mokami, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti“. [47, p. 156-157] Tačiau nereikia pamiršti, kad kompleksinis mokymas galimas tik tada, kai darbuotojas įgyja reikiamą kvalifikaciją atlikti savo pagrindinėms darbo užduotims. Jei pavyzdžiui mokytojas nemokės dirbti individualiai, tai jokios naudos neduos ir komandinio darbo mokymas.

Apibendrinant galime pasakyti, kad personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji personalo ugdymo dalis. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra sudėtingas procesas, kurio tikslas suteikti darbuotojui reikiamų žinių ir vėliau pagal jo gebėjimus nustatyti kvalifikacijos lygį. Darbuotojui tobulinant savo kvalifikaciją lygiagrečiai didėja ir jo kompetencija – darbuotojui suteikiami vis platesni įgaliojimai, o atsakomybė nuolat auga.

1.2. Personalo mokymo procesas ir strategija

Dažnam personalo mokymas atrodo labai paprastas ir nesudėtingas procesas, kuriame nereikia ypatingo išankstinio pasiruošimo. Tai klaidingas požiūris. Norint, kad personalo mokymas duotų pageidaujamų rezultatų būtina nuolat analizuoti besimokančiųjų poreikius ir pagrindinį dėmesį skirti toms sritims, kuriose personalui iškyla daugiausia nesklandumų. G. Desleris savo knygoje „Personalo mokymo pagrindai“ pateikia tokius penkis personalo mokymo ir tobulinimo proceso etapus, kurie smulkiau apibūdinti 3 paveikslėlyje:

- 1) poreikio analizė;
- 2) mokymo proceso projektavimas;
- 3) veiksmingumo patikrinimas;
- 4) įgyvendinimas;
- 5) mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

1. POREIKIO ANALIZĖ

- Išsiaiškinkite, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti.
- Nuodugniai susipažinkite su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrintumėte, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą.
- Pasitelkite mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams.

2. MOKYMO PROCESO PROJEKTAVIMAS

- Suformuluokite mokymo tikslus bei metodus, sukomplektuokite mokymo priemones, nustatykite mokymo turinį bei eiliškumą, parinkite pavyzdžius, pratimus ir praktines užduotis. Vadovaudamiesi suaugusiųjų mokymo teorija, sudarykite mokymo planą.
- Pasistenkite, kad visos mokymo priemonės, tokios kaip videofilmų scenarijai, metodiniai nurodymai užsiėmimų vadovui ir mokymo dalyvių pratimų rinkiniai, viena kitą papildytų, būtų aiškiai parašytos ir sudarytų vieningą mokymo priemonių, tiesiogiai nukreiptų mokymo tikslams įgyvendinti, sistemą.
- Atidžiai ir profesionaliai parenkite visus programos elementus – ar jie būtų popieriuje, ar kino bei videojuostoje, – kad užtikrintumėte mokymo kokybę bei efektyvumą.

3. VEIKSMINGUMO PATIKRINIMAS

- Patikrinkite mokymo programos veiksmingumą, organizuodami užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Galutines pataisas darykite, remdamiesi tarpinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais, kad užtikrintumėte jos efektyvumą.

4. ĮGYVENDINIMAS

- Jei įmanoma, organizuokite „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinkite, kaip perteikti dėstomą medžiagą.

5. MOKYMO REZULTATŲ ĮVERTINIMAS IR ĮTVIRTINIMAS

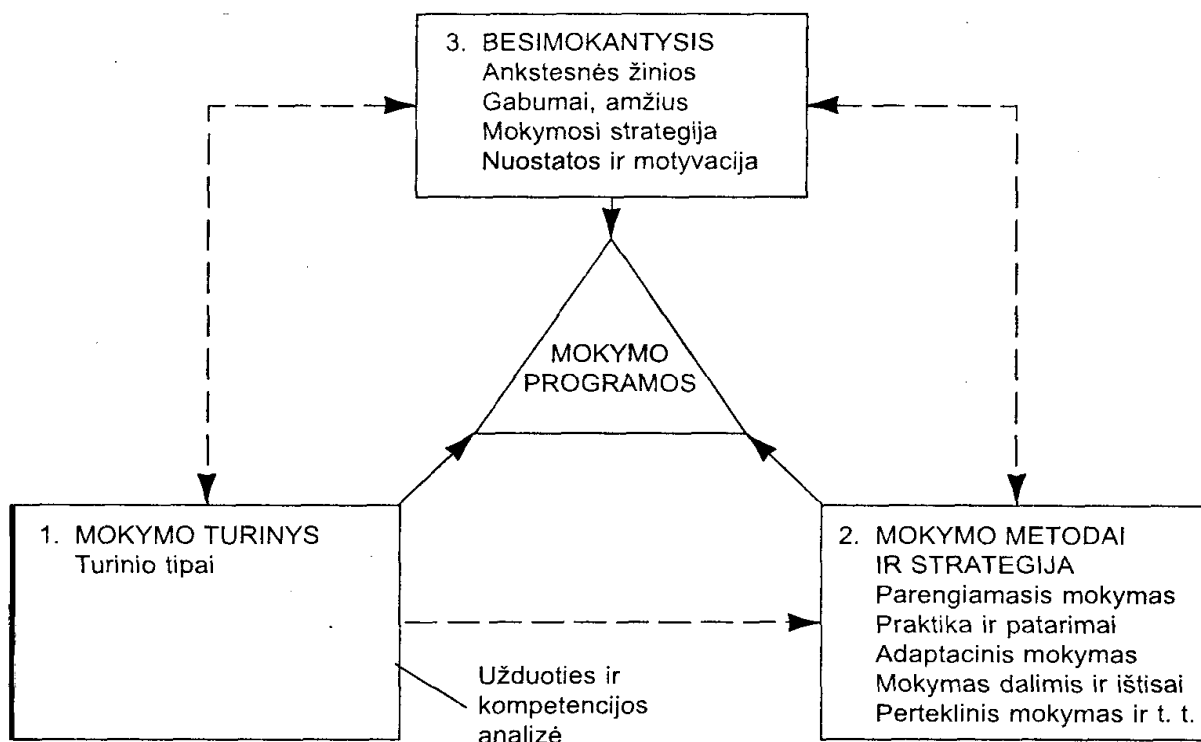
- Įvertinkite mokymo programos naudą, remdamiesi šiais kriterijais:
REAKCIJA – užfiksukite, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą.
ŽINIJIMAS – naudokite tokias grįžtamojo ryšio priemones kaip testai prieš mokymą ir po jo, kad įvertintumėte, ką iš tiesų jie išmoko.
ELGESYS – stebėkite tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias.
REZULTATAI – įvertinkite, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

3 pav. Penki personalo mokymo ir tobulinimo proceso etapai [47, p. 157]

Taigi 3 paveikslėlyje pateiktas personalo mokymo ir tobulinimo proceso modelis yra optimaliausias, bet kurios organizacijos personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. Deja, Lietuvoje šiuo metu personalo mokymo procesas toli gražu neatitinka organizacijų poreikių dėl paviršutiniškos jo analizės, atmetimo mokymo programų sudarymo ir grįžtamojo ryšio tarp mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo, bei darbo rezultatų nebuvimo. Tai ypač išryškėja viešosiose organizacijose kur mokomieji dalykai dažnai duoda labai menką naudą, o mokymų kainos nepagrįstai didelės ir dažnai niekas net nebando vertinti, kokia praktinė personalo tobulinimo nauda, kaip pakito darbo rezultatai ar darbuotojų motyvacija.

N. Chmiel knygoje „Darbo ir organizacinė psichologija“ pateikia tris mokymo ir tobulinimo etapus:

- mokymo poreikių ir turinio nustatymas;
- mokymo projektavimas (4 paveikslėlyje pateikti trys mokymo projektavimo komponentai);
- mokymo vertinimas [45, p. 124].



4 pav. Trys mokymo struktūros (projektavimo) komponentai [45, p.113]

Šie etapai iš esmės nesiskiria nuo tų, kuriuos pateikia G. Desleris, skirtumas tik tas, kad čia praleistas mokymo vertinimas ir veiksmingumo patikrinimas. Bet plačiau kalbant apie kiekvieną iš

šių etapų į juos įeina tiek mokymo vertinimas, tiek veiksmingumo patikrinimas. Pirmojo etapo įvykdymui, reikia atlikti tam tikrą darbo arba užduoties analizę ir tiksliai suformuluoti mokymo tikslus. Ši veikla yra labai svarbi, nes ji užtikrina, mokymo aktualumą, be to visiems aišku, kokie įgūdžiai vertinami pasibaigus mokymui.

Antrajame - mokymo projektavimo - etape yra daug svarbių veiksnių. Keletas iš jų:

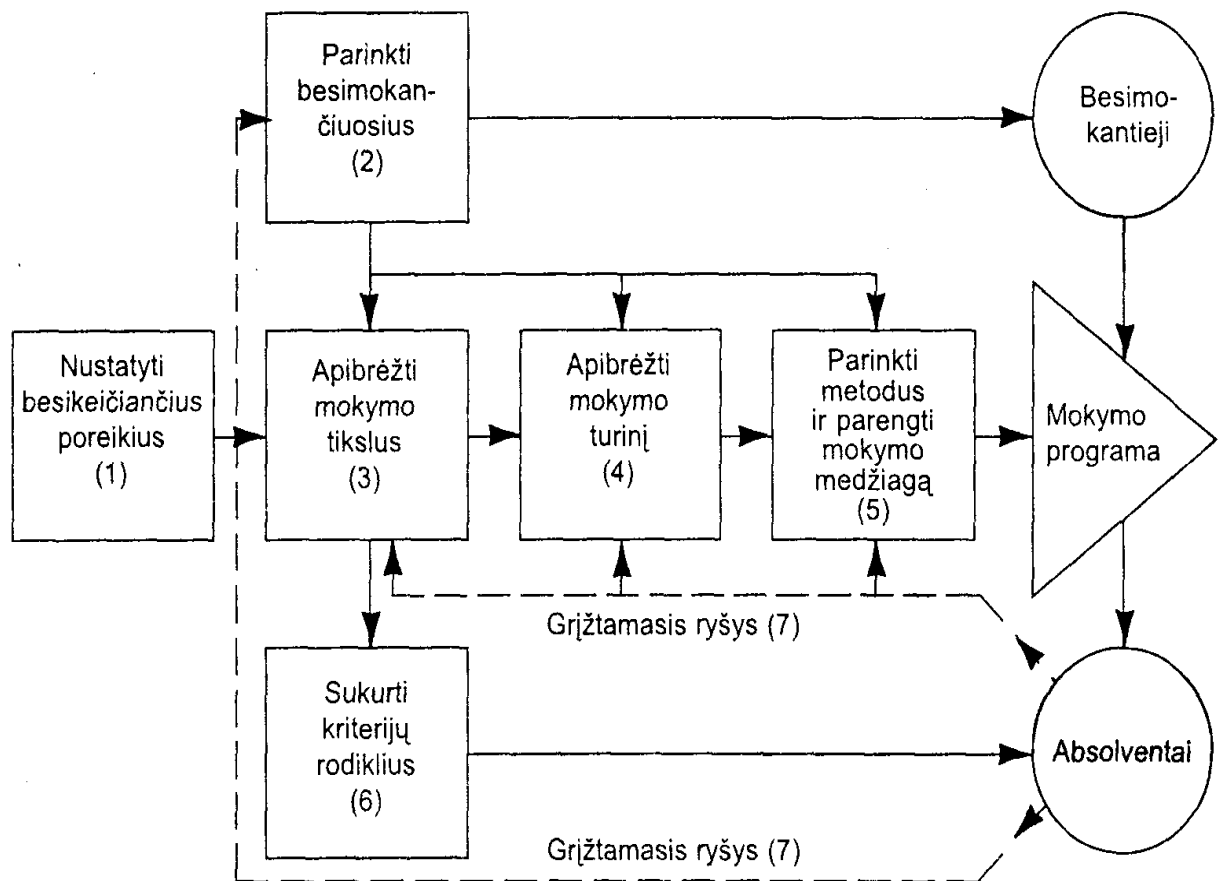
- praktikos galimybių sudarymas, kad besimokantysis galėtų susiformuoti automatinius įgūdžius ir dirbti be klaidų;
- besimokančiųjų motyvavimas išmokti mokymo programą.

Pastarąjį veiksni organizacijos dažnai pamiršta. Praktika yra vienas iš esmingiausių mokymo aspektų, be to, svarbu, kad būtinų įgūdžių būtų praktiškai mokomasi su pertraukomis tarp užsiėmimų, jų metu mokantysis patartų ir suteiktų grįžtamojo ryšio informaciją, kuri besimokančiajam leistų aiškiai suprasti, kaip jis gali pagerinti savo darbo rezultatus. Bet kurios praktikos būtina sąlyga – tinkamas besimokančiojo motyvavimas mokymosi metu. Šie veiksniai – tai ne vien tik domėjimasis ir skatinimas, kuriuos sukelia pati mokymo programa, bet ir besimokančiojo nuomonė, ar mokymasis padės jo karjerai, suteiks galimybę gauti didesnę atlyginimą ir įgyti naujų ar patobulinti turimus įgūdžius.

Paskutinis mokymo etapas – besimokančiųjų vertinimas siekiant įsitikinti, kad jie įgijo reikalingų įgūdžių, o jei taip neatsitiko, atitinkamai peržiūrėti mokymo programą bei turinį. Šiandien darbai ir užduotys keičiasi sparčiau, todėl į formalų ir neformalų mokymą labiau nei bet kada reikia žiūrėti kaip į tęstinę viso gyvenimo veiklą.[45, p. 124-125]

Reikia pažymėti, kad dauguma organizacijų pasirenka individualų, patį priimtinausią mokymo modelį, tačiau dažnai jis neatitinka personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų reikalavimų. Tokiu būdu organizacijai reikia daug laiko, kol personalas įgyja reikiamą kvalifikaciją. Sudarant mokymo programas reikia labai didelį dėmesį skirti jo formų ir metodų parinkimui, tik pastaruosius derinant tarpusavyje pasiekiamas pats geriausias rezultatas. „Išaiškinta, kad pateikiamos medžiagos išmokymo lygis priklauso nuo medžiagos pateikimo ir mokymosi formos: 10 % - skaitant, 20 % - klausantis (tradicinės paskaitos metu), 30 % - matant, 40 % - klausantis ir matant (paskaitoje naudojant technines priemones), 70 % - pačiam dalyvaujant pokalbyje, 90 % - pačiam aktyviai dirbant / perprantant medžiagą.“ [30, p.165]

Taigi norint pasiekti, kad darbuotojas kuo geriau įsisavintų informaciją ir ją sugebėtų taikyti praktiškai, reikia parinkti kuo įvairesnes mokymo formas, kad mokymų metu kiekvienas visapusiškai perprastų pateikiamą informaciją ir atsirinktų tai kas svarbiausia. Ryšys tarp besimokančiųjų ir mokymo programų pateiktas 5 paveikslėlyje.



5 pav. Ryšys tarp besimokančiųjų ir mokymo programų [45, p.105]

Mokymo metodai dažniausiai skirstomi į formalius ir neformalius, bei mokymus darbo ir ne darbo metu. Tradiciškai mokymas reiškia formalų mokymą. Jis yra iš anksto planuojamas ir struktūrizuojamas. „Tačiau faktai byloja, kad organizacijos vis dažniau pasikliauja neformaliu mokymu – nestruktūrizuotu, neplanuotu ir lengvai pritaikomu prie atskirų žmonių situacijų, - norėdamos išugdyti įgūdžius ir pasiekti, kad darbuotojai neatsilikėtų nuo naujovių. Iš tiesų, didžioji neformalaus mokymo dalis - tai ne kas kita kaip darbuotojų savitarpio pagalba. Galbūt svarbiausias šios tendencijos rezultatas yra tas, kad dabar dauguma vadovų kur kas palankiau žiūri į tai, kas anksčiau laikyta „tuščiais plepalais“. Pavyzdžiui, korporacijos „Siemens“ gamyklos Šiaurės Karolinoje vadovybė dabar supranta, jog žmonės nebūtinai privalo stovėti prie gamybos konvejerio, kad dirbtų. Diskusijos prie atšaldyto vandens fontanėlio ar kompanijos kavinėje nėra, kaip kad galvojo administracija, su darbu nesusiję pokalbiai, pavyzdžiui, apie sportą ar politiką. Dažniausiai šie pokalbiai sukrovosi apie susijusių su darbu problemų sprendimą. Tad dabar „Siemens“ vadovybė skatina tokius atsitiktinius susibūrimus.“ [49, p. 271]

„Neformalus mokymas – tai mokymas, kurį baigęs asmuo įgyja laisvos formos pažymėjimą, kuriame fiksuojamos jo įgytos žinios, kompetencija. Valstybė nereglamentuoja šio mokymo programų turinio, išduodamų pažymėjimų.“ [55] Žvelgiant į ateitį reikia pažymėti, kad neformaliam

mokymui kiekviena perspektyvi organizacija turės skirti vis daugiau dėmesio. Šiuo metu Lietuvoje taip pat populiarėja neformalus mokymas. Darbuotojai matydami organizacijų abejingumą ar nesugebėjimą ugdyti dirbančio personalo žinias ir įgūdžius, patys savarankiškai imasi iniciatyvos tai daryti, tačiau atsiranda pavojus, kad darbuotojo požiūris į tokią organizaciją blogės ir jis iš jos pasitrauks. Todėl darbdaviai pirmiausia turi būti suinteresuoti personalo mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, tam kad išsaugotų personalą.

„Mokymas darbo vietoje - tai darbų rotacija, stažuotės, dublerių užduotys ir formalios globėjų programos“.[49, p. 271] Svarbiausias šių mokymo darbo vietoje metodų trūkumas yra tas, kad jie dažnai trukdo darbui. Kai kurie darbdaviai mano, kad visko galima išmokti tik vienoje darbo vietoje. Toks požiūris nėra teisingas. Geras darbdavys visuomet suteiks savo darbuotojui galimybę patobulinti savo gebėjimus ir pagilinti žinias mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigose, pagal tokias mokymo programas, kurios apimtų, kuo diferencijuotesnes ir patrauklesnes mokymo formas ir metodus. Būtent todėl organizacijos investuoja į mokymą ne darbo vietoje. Viena iš populiariausių mokymo formų – paskaitos auditorijoje. Jos pravedinėjamos pasitelkiant į pagalbą videojuostas, viešus seminarus ir savarankiškų studijų programas, kursus internetu, palydovinės televizijos transliuojamus užsiėmimus ir kitokias formas. Lietuvoje pati populiariausia mokymo forma tradicinės paskaitos auditorijoje, kur susirenka besimokantieji, o dėstytojas juos moko skaitydamas ir aiškindamas mokymo medžiagą. Reiktų keisti šią nusistovėjusią praktiką, ypač didelį dėmesį skiriant nuotolinėms paskaitoms, kur besimokantieji gali tobulinti savo žinias ir įgūdžius nepalikdami darbo vietos, arba ramiai sėdėdami namuose.

Dažnas nesuvokia kuo skiriasi mokymo formos nuo mokymo metodų, todėl būtina šiuos skirtumus apibrėžti. Išskiriami tokie mokymo metodai:

- 1) mokymas darbo vietoje. Yra keli mokymo darbo vietoje būdai. Iš jų geriausiai žinomas – treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas. Kitas mokymo darbo vietoje būdas – darbo rotacija, kai darbuotojas tam tikrais suplanuotais laiko tarpais perkeliamas iš vieno darbo į kitą. Mokant darbo vietoje turi būti praeinami šie keturi etapai: besimokančiojo parengimas, supažindinimas su veikla (arba darbo esme), bandomųjų užduočių atlikimas ir įgytų žinių bei įgūdžių įtvirtinimas;
- 2) praktinės stažuotės. Praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbo vietoje. Šis metodas plačiai taikomas mokant darbuotojus daugelio profesijų. Per praktinę stažuotę praktikantas mokosi globojamas patyrusio meistro;

- 3) audiovizualiniai metodai. Audiovizualiniai metodai, - pavyzdžiui, mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audio juostos bei videojuostos - gali būti labai efektyvūs, todėl plačiai taikomi. Gali būti išskiriami keli audiovizualinio mokymo būdai. Vienas iš jų – tele mokymas, kurio metu mokytojas iš centrinės būstinės televizijos kanalais gali mokyti darbuotojų grupes įvairiose vietovėse. Kitas būdas – distancinis mokymas organizuojant video konferencijas. Video konferencijos tampa vis populiarsnis būdas mokyti darbuotojus, geografiškai atskirtus vienus nuo kitų ar nuo mokytojo. Šis būdas apibrėžiamas kaip priemonė sujungti dvi ar daugiau viena nuo kitos nutolusias grupes naudojant audio ir video įrengimų derinį;
- 4) imitacinis mokymas („mokymas vestibulyje“). Imitacinis mokymas – tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais, tačiau ne darbo vietoje. Šis būdas leidžia naudotis mokymo darbo vietoje privalumais. Imitacinis mokymas paprasčiausiai gali vykti atskiroje patalpoje su įrengimais, kuriuos besimokantieji vėliau iš tiesų nauduos darbe;
- 5) kompiuterizuotas mokymas. Kompiuterizuoto mokymo metu besimokantieji savo žinioms sustiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis. Jei taikant imitacinį mokymą kompiuterinės sistemos ne visada būtinos, tai kompiuterinio mokymo metu besimokantiems imituojamos situacijos beveik visada pateikiamos kompiuteriu;
- 6) mokymas naudojant internetą. Mokymas per internetą jau tapo ne tik realybe, bet ir kasdienybe, firmos naudoja internetą, siūlydamos savo mokymo programas. Šios programos yra plačiai aprašomos ir tai pritraukia labai daug norinčių mokintis. Daugelis firmų kompiuteriniam mokymui jau naudoja savo vidaus interneto tinklą, vadinamą intranetu. Intranetas labai naudingas organizuojant mokymą organizacijos viduje, norint apsaugoti informaciją nuo konkurentų;
- 7) specialios paskirties mokymas. Šiandien mokymui keliamas uždavinys ne tik parengti darbuotojus, kad jie našiai dirbtų savo darbą. Reikia taip pat ir specialaus mokymo, tam, kad greitai ir efektyviai prisitaikyti prie darbo jėgos įvairovės. Darbdaviai taiko įvairius būdus, kuriais siekiama dirbantiems ir naujai priimtiems darbuotojams suteikti trūkstantus įgūdžius ir žinias;
- 8) vadovų mokymas. Vadovų mokymas, kaip atskiras mokymo metodas išskiriamas todėl, kad vadovai negali mokintis kartu su savo darbuotojais. Mokant vadovus gali būti taikomi tokie pat mokymo būdai kaip ir mokant eilinius darbuotojus. Tačiau yra ir tokių mokymo būdų kurie taikomi tik vadovų mokymui. Vienas iš jų – valdymo žaidimai. Valdymo žaidimai gali būti gera vadovų tobulinimo priemonė. Žmonės

geriausiai išmoksta ką nors patys veikdami, o žaidimai būtent ir suteikia tokią galimybę. Atskirai rengiami seminarai ir mokymo programos, skirtos specialiai vadovų mokymui. Organizacijos atrinkdamos vadovus veiklai užsienyje organizuoja vadovų mokymą tarptautinėse kompanijose. [47, p. 159-174]

Mokymo metodais paprasčiausiai sugrupuojamos jo formos į didesnes grupes. Vienas mokymo metodas apima keletą mokymo formų. Metodų gausa leidžia kiekvienos organizacijos darbuotojams atsakingiems už personalo mokymą pasirinkti tuos, kurie užtikrintų efektyviausią organizacijos poreikių patenkinimą. Mokymas neatsiejamas nuo organizacinio tobulinimo, kuris būtinas kiekvienai šiuolaikinei organizacijai.

Organizacinis tobulinimas toks pokyčių įdiegimo būdas, kai patys darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį, pertvarkymo procese pateikdami duomenis, kaupdami grįžtamąją informaciją apie kylančias problemas ir komandose planuodami sprendimus. Organizacijų vadovų svarbiausias uždavinys sugebėti tinkamai nuteikti darbuotojus ir įveikti jų neigiamą požiūrį permainoms (pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams). Organizacinio pokyčio proceso modelis pateiktas 1 priede. Norint pasiekti efektyvių organizacinių pokyčių būtina juos įgyvendinti palaipsniui.

Norint adekvačiai taikyti mokymo metodus labai svarbu žinoti mokymo organizavimo principus. A Sakalas savo knygoje „Personalo vadyba“ (1998 m.) suformulavo tokius pačius bendriausius mokymo organizavimo principus:

- 1) mokomasi sparčiau, jei mokomasi sprendžiant realias problemas;
- 2) vienkartinis mokymasis auditorijoje nekeičia to, kuris mokosi, elgsenos. Praktika duoda daug daugiau;
- 3) geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas įmonėje efektyviausias mišrioje (profesinio lygio požiūriu) grupėse, nagrinėjant netipinę situaciją;
- 4) geriau aktyviai mokytis, aiškinantis situaciją pačiam, nei klausantis apie ją. Todėl keitimasis patyrimu yra labai svarbus mokymosi elementas;
- 5) vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus, skirti tam laiko, atlyginti už jį, dalyvauti jame;
- 6) pabrėžiama asmeninė darbuotojo atsakomybė už savo kvalifikaciją, žinoma, pripažįstant, kad būtina visokeriopa įmonės parama.“[30, p. 165]

Šie mokymo organizavimo principai nusako, kaip pasiekti, kad procesas būtų optimaliausias t.y. mažiausiom pastangom būtų pasiektas geriausias rezultatas. Jei rengiant mokymo programas vadovaujamosi šiais principais, tokiu atveju patenkinami tiek organizacijos, tiek darbuotojo poreikiai. Tačiau nereikia pamiršti, kad bet kokia veikla turi būti paremta gerai apgalvotu veiklos planu – strategija.

Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, įmonės vidinius veiksnius, suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją. Be strateginio personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo plano mokymo procesas paprasčiausiai yra pasmerktas žlugti, kadangi tik remiantis strategija suformuluojami aiškūs prioritetai, kryptys, tikslai ir uždaviniai personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. Išskiriamos trys išsamios kvalifikacijos kėlimo strategijos:

- 1) žmogaus išteklių - intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Būtina sąlyga - gerai išplėta bazinio mokymo sistema ir darbo rinka, kuri aprūpina įmones reikiamu atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų skaičiumi;
- 2) dualioji, dažnai vadinama poliarizacijos, strategija teigia, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir siekius. Čia prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija labai patraukli, bet paprastai visada yra grupė žmonių, kurie gali būti atleisti, nes „nesugeba“ kelti kvalifikacijos. Ši strategija rekomenduotina šalyse, kuriose bazinio mokymosi sistema yra silpna ir reikia savarankiškai, įmonės jėgomis likviduoti šį trūkumą. Ji labiausiai tinka Lietuvai dabartinėmis sąlygomis. Nepakankamo bazinio mokymo lygio, daugumos darbuotojų nepasiruošimo dirbti rinkos sąlygomis problemos sprendžiamos motyvuojant, sudominant pačius darbuotojus kelti savo kvalifikaciją. Ši strategija sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir atitinka skurdžius šiems uždaviniams skiriamus finansinius išteklius;
- 3) mobilumo strategija – leidžia įmonei akcentuoti aukštojo išsilavinimo (universitetinio) svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia. Mokymasis ir uždarbis - tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įmonėje. Toks požiūris užtikrina labai didelį turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei žemesnio išsilavinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis įmonės bruožas, sukkeliantis spartų reikalavimų kvalifikacijai kitimą. Ji taip pat taikytina ir mobiliose įmonėse, kuriose dažnai keičiasi padėtis, todėl reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilį ir pasirengimą [22, p. 176]. Lietuvoje taikyti šią strategiją yra geros prielaidos, nes yra darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, perteklius. Šią strategiją taikančios įmonės sukuria deramas savo ateities plėtotės prielaidas. „Atsižvelgiant į tai, kaip suprantamas

kvalifikacijos kėlimas, finansinius išteklius, darbuotojų pasirengimo lygį ir kitas priežastis, kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias mokymo strategijas.“ [22, p. 176] Negalime teigti, kad Lietuvoje įmonės turi taikyti tik kurią nors vieną strategiją, dažniausiai jas reikia kombinuoti atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimus, turimą išsilavinimą, finansinius išteklius ir kt.

„Šiandien dėl įtemptos tarptautinės konkurencijos kompanijos turi sparčiai keisti savo strategiją, leidžiančią užimti naujas verslo sritis, – ar organizacijos struktūrą, ar savo darbuotojų pažiūras bei vertybes.“ [47, p. 173] Laisvos rinkos sąlygomis konkurencija vyksta ne tik tarp įmonių, kurios veikia šalies viduje. Į kiekvienos šalies rinką skverbiasi ir kaimyninių šalių įmonės, kurios tik didina kvalifikacinius reikalavimus tuo pat metu didindamos konkurenciją. Vakarų šalyse kiekviena organizacija stengiasi turėti kvalifikuotus ir kuo universalesnius darbuotojus, kurie sugebėtų valdyti sudėtingus įrengimus, spręsti aukštos kvalifikacijos reikalaujančias užduotis. Tuo tikslu kuriama vieninga personalo ugdymo sistema, pasitelkiant į pagalbą mokymo programas, kurios sudaromos pagal ilgalaikius įmonių veiklos planus (strategijas). Šiuo metu Lietuvos įmonėse dar nėra sukurta vieninga personalo tobulinimo sistema. Tačiau šis procesas vyksta teigiama linkime. Žinoma pirmiausia trūksta strateginio planavimo specialistų, kurie sukurtų pagrindą efektyviam personalo tobulinimui. Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas dažnai vyksta stichiškai t.y. iš anksto nenumačius personalo tobulinimo poreikių. Darbuotojai yra apmokomi tik tada, kai jie akivaizdžiai nebegali įvykdyti kvalifikaciniuose reikalavimuose jiems keliamų užduočių. O taip neturėtų būti, nes nekvalifikuoti darbuotojai kelia grėsmę organizacijos saugumui ir teikiamų paslaugų kokybiškam atlikimui. Vartotojas pajutęs, kad organizacija teikia prastos kokybės paslaugas paprasčiausiai atsisakys jos paslaugų ir tada jau bus per vėlu mokinti darbuotojus, kadangi bet kuriai organizacijai klientų praradimas reiškia mažėjantį konkurencingumą ar net žlugimą.

Ne veltui šiuo metu apie darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą kalbama vis dažniau. Lietuvoje kvalifikacijos tobulinimo problema aktualesnė nei kitose šalyse dėl tokių priežasčių:

- be visoms šalims šiuo metu būdingo ūkio restruktūrizavimo, kai siaurinama gamybos sfera ir plečiama aptarnavimo sfera, numatančio visuomenės profesinės struktūros ir kvalifikacinių reikalavimų pokyčius, mūsų organizacijos turi perprasti joms neįprastą rinkos mechanizmą;
- vykstantis kapitalo persikirstymo procesas pakeitė socialinius santykius visuomenėje;
- galimybė įsilieti į pasaulio rinką skatina susipažinti su menkai pažįstamu Vakarų pasauliu, jo įstatymais ir tradicijomis, mokytis kalbų. [7, p.101]

Nauja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema tik kuriama, ji susiduria su daugybe problemų. Svarbiausios yra šios:

- egzistuoja atotrūkis tarp kvalifikacijos tobulinimo pasiūlos ir paklausos, nes niekas to metodiškai netiria, pasitenkinama atsitiktiniais tyrimais;
- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri dažniausiai tenkina deficitinių sričių t.y. užsienio kalbų, darbo su asmeniniu kompiuteriu, vadybos, apskaitos ir finansų kvalifikacijos poreikius; ši sistema vystosi menkai kontroliuojama ir konkuruodama su valstybės žinioje esančiomis mokymo įstaigomis. [7, p.101]

Paradoksalu, tačiau viešojo sektoriaus specialistų rengimas buvo pradėtas vykdyti vos prieš keletą metų Lietuvai tapus ES nare, o jų poreikio iki tol niekas detalai neplanavo, nors tai buvo galima daryti visą atkurtos nepriklausomybės laikotarpį. Valstybinės mokymo įstaigos ruošdamos specialistus neturi galutinai suformuotos strategijos ir iki galo neįsigilina į realius poreikius. Žinoma pirmiausia tai priklauso nuo finansavimo. Nors teigiama, kad valstybinių mokymo įstaigų biudžetas yra toli gražu nepakankamas, tačiau net ir gaunamos lėšos dažniausiai naudojamos labai neefektyviai. Tokia situacija kai valstybiniam universitetams norima suteikti autonomiją priimant sprendimus, nustatant studentų skaičių labai primena jų privatizavimą, nes tokiu atveju visa sistema remiasi į finansinių išteklių didinimą ir niekas negali garantuoti, kad pagerės studijų kokybė ir mokymosi techninė bazė. Tam, kad situacija pasikeistų būtina įvesti ilgalaikį planavimą visuose mokymosi lygmenyse.

Lietuvos organizacijose pripažįstama, kad personalo kvalifikacija labai įtakoja sėkmingą organizacijos veiklą. „Apklausų duomenimis 59% respondentų nurodo, kad labai svarbu, likę – kad vidutiniškai svarbu, tačiau tik maža dalis (20% apklaustųjų) įmonių turi patvirtintą personalo mokymo strategiją“. [2, p.112] Tai tik parodo, kad dauguma įmonių nesuvokia personalo mokymo svarbos, juo labiau viešosios įmonės, kurių resursai yra mokesčių mokėtojų pinigai. Lietuvos įmonėse mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi tokiais būdais:

- „sprendžia padalinių vadovai, reaguojant į situaciją (40% atsakymų);
- pagal darbuotojų pageidavimus (23% atsakymų);
- tuo rūpinasi personalo padalinys ar specialistas (18% atsakymų);
- kvalifikacijos kėlimas – pačių darbuotojų reikalas (14% atsakymų)“. [2, p.112]

Tai tik dar kartą patvirtina, kad požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą nulemia įmonių vadovai. Jį iš esmės reikia keisti, nes vadovaujantis personalas dažnai neatsižvelgia į darbuotojų pageidavimus, tokiu būdu sumažina pastarųjų lojalumą organizacijai, dėl ko nukenčia darbo rezultatai ir motyvacija tobulinti savo žinias ir įgūdžius.

Personalo tobulinimo trumpalaikių ir ilgalaikių krypčių, tikslų, uždavinių nesuderinamumas ir prieštaravimas, ko gero yra pati didžiausia problema tiek Lietuvos viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose. Ne visi įstaigų vadovai tai suvokia ir nesugeba tinkamai sudaryti ir įgyvendinti ilgalaikių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planų, kurie neapsiribotų vien geromis idėjomis, bet

didžiausias dėmesys būtų skiriamas tam, kad personalo tobulinimo finansavimas palaipsniui tik didėtų, o įgyvendinimas būtų vykdomas kuo nuosekliau ir atsakingiau. Jei to nebus padaryta, mes dar ilgai liksime tik vidutiniškai tarp ES valstybių. Blogiausia – organizacijos vietoj to, kad pačios išsiugdytų aukštos kvalifikacijos specialistus dažniausiai siekia pritraukti personalą kuris jau turi reikiamą kvalifikaciją, tokiu būdu stengiantis taupyti lėšas, tačiau tai daryti reiktų tik kraštutiniu atveju, nes lėšos skiriamos personalo tobulinimui pati geriausia investicija į šiuolaikinės organizacijos kūrimą, kurios veiklos pagrindas inovatyvumas ir atsakingas požiūris į personalo politiką. Tai nuolat besimokančios organizacijos pagrindas.

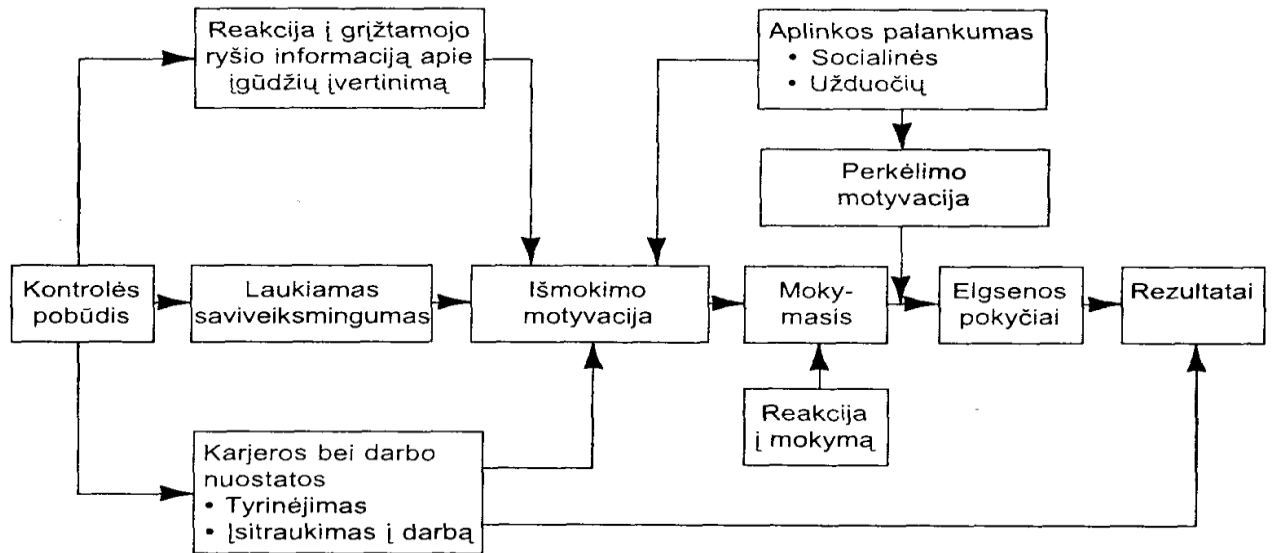
1.3. Nuolat besimokančios organizacijos principų diegimas

Šiuolaikinės visuomenės poreikis nuolat mokintis neatsiejamas nuo jos piliečių gebėjimų, bei motyvacijos nuolat tobulėti. Konkurencija nuolat didėja ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp atskirų individų. Mokintis visą gyvenimą jau tapo norma, dėl labai dinamiškai besitransformuojančių rinkos poreikių. Darbo rinka kasdien tampa vis mobilesne. Žinoma Lietuvoje šie procesai tik dabar įgauna pagreitį, kadangi mūsų šalis ilgą laiką buvo santykinai uždara, nepaisant to buvo sukauptas didelis potencialas tobulėjimui. Kūrybingi ir iniciatyvūs žmonės gali migruoti iš vienos organizacijos į kitą ir, ko gero, protingi vadovai tam nesudaro jokių kliūčių, nes supranta, kad darbuotojai nenurims tol, kol nesuras sau tokios veiklos, kuri užtikrintų ne tik materialinę nepriklausomybę, bet taip pat kūrybinę nepriklausomumą ir aiškias tobulėjimo perspektyvas. Neišvengiamai, įstaigos taip pat reorganizuojamos – kuriamos nuolat besimokančios organizacijos, kurios nori pritraukti nevaržomų kūrybinių polėkių personalą. Jei organizacijų ir darbuotojų tikslai, bei uždaviniai sutampa, tokiu atveju galima pasiekti labai aukštų veiklos rezultatų. Laimingas tas darbuotojas, kuris nevaržomai gali siekti tobulybės. Tobulybė labai subjektyvi sąvoka, tai yra siekiamybė, kurios trokšta tik patys ambicingiausi ir nuolat kovojantys su naujais iššūkiais darbuotojai.

Vertinant Lietuvos viešąjį sektorių, jame ko gero tik dabar formuojama nuolat besimokančių organizacijų koncepsija, kadangi valstybės tarnautojai specializuotai rengiami dar tik nepilną dešimtmetį ir dar nespėjo susiformuoti nauja vadovų karta, kuri suprastų nuolat besimokančios organizacijos svarbą. Viešojo sektoriaus personalo diversifikacija dar pakankamai ženkli, ypač tarp atokesnių provincijų ir didesnių miestų tarnautojų. Nėra sukurtas tolygaus resursų paskirstymo mechanizmas, dėl ko ir personalo mokymas skirtinguose administraciniuose vienetuose yra nevienodas.

Kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje klausimai susiję su personalo mokymu turėtų būti prioritetiniai. Ne tik organizacijos renkasi darbuotojus, pastarieji atsižvelgdami į siūlomas perspektyvas taip pat renkasi tas įstaigas, kurios labiausiai atitinka turimą kvalifikaciją, žinias,

įgūdžius ir tobulėjimo potencialą. „Šiuo metu ne tik personalas parduoda savo žinias ir sugebėjimus, bet ir organizacija pateikia save kaip prekę – t.y.kaip jos sugebės motyvuoti savo darbuotojus, patenkinti jų lūkesčius, įrodyti, kad geriau negu kitos gali padėti darbuotojams pritaikyti savo žinias ir plėtoti sugebėjimus“. [1, p.37] Taigi renkantis organizaciją labai svarbus vaidmuo tenka darbuotojų motyvacijai. Motyvacijos įtaka mokymosi efektyvumui pateikta 6 paveikslėlyje.



6 pav. Motyvacijos įtaka mokymo efektyvumui [45, p. 115]

Kiekvienas perspektyvus darbuotojas prieš ateidamas dirbti į organizaciją pirmiausia išsiaiškina, kokios yra tobulėjimo perspektyvos. Jis pasirenks tik tą organizaciją, kur bus sudaromos palankiausios sąlygos tobulėjimui. Tai vienas iš esminių veiksnių nulemiančių darbo vietos pasirinkimą.

Egzistuoja glaudus ryšys tarp įmonės aplinkos ir sugebėjimo keistis. Tai susiję su besimokančios organizacijos koncepcija. Visame pasaulyje įmonės konkurencingumą didina taikydamos tuos pačius metodus. Greitai besimokanti įmonė sparčiai perima naujoves iš kitų organizacijų ir jas sėkmingai įgyvendina. Tačiau pasiseka tik tiems, kurie sugeba greitai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir taip persiorientuoti į dinamiškai besikeičiančius rinkos poreikius. Sėkmingiausiai veikia tos organizacijos, kurios greičiausiai mokosi ir inovatyviai diegia naujoves, kurios minimaliu išteklių panaudojimu užtikrina didžiausią organizacijos efektyvumą. Nuolat besimokančios įmonės sėkmės formulė yra supratimas, kad žinios leidžia pasiekti sinergijos efektą.

Terminas „sinergija“, kilęs iš graikų žodžio „sunergos“, reiškiančio „dirbant kartu“. Egzistuoja teigiama ir neigiama sinergija. Teigiamos sinergijos prasmę atskleidžia posakis – „visuma didesnė nei atskirų jos dalių suma“. Matematiškai tai galima būtų išreikšti lygybe:

$$1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10 [61]$$

Sinergijos efektas – abipusės pastangos siekiant užsibrėžtų tikslų, tiek iš darbuotojų, tiek iš pačios organizacijos. Tai padeda pasiekti pačių geriausių veiklos ir tobulėjimo rezultatų. Svarbu, kad vadovai sugebėtų konsoliduoti personalą taip, kad šis veiktų išvien, kaip darnus mechanizmas, kuris padėtų tobulėti tiek pačiai organizacijai, tiek kiekvienam joje dirbančiam tarnautojui, maksimaliai realizuojančiam savo gebėjimus. Šiuolaikinės įstaigos pirmiausia mokosi tobulindamos savo personalo kvalifikaciją ir nuolat supažindindamos su naujausia informacija. Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų individualių įgūdžių, kurie įgalina juos dirbti kaip darnią komandą.

Dirbantieji turi būti mokomi vadovaujantis tam tikrais principais. A. Sakalas knygoje „Personalo vadyba“ pateikia tokius nuolat besimokančios organizacijos mokymo principus:

- nuolat besimokanti įmonė - tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- nuolatinis mokymas neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių. Svarbiausias veiksnys, siekiant pusiausvyros tarp aplinkos ir įmonės, yra bendradarbiai, kurie turi įvertinti, ar jų žinios atitinka besikeičiančias sąlygas, ir pasirinkti geriausią mokymo būdą;
- įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- mokytis iš geriausių -vienas iš svarbiausių besimokančios įmonės reikalavimų;
- nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėse ir betarpiškai darbo vietoje; savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.“[31, p.172-173]

Šie mokymo principai atskleidžia nuolat besimokančios organizacijos esmę. Tokia organizacija turi būti atvira inovacijoms, konkurencinga, labai greitai besimokanti ir gebanti perimti geriausių konkurentų patirtį. Besimokančios organizacijos kūrimas – ilgalaikis procesas reikalaujantis nuoseklumo ir aiškiai suformuluotos strategijos, kuri užtikrintų nepertraukiamą transformaciją globalizacijos kontekste.

Nuolat besimokanti įmonė negali atsirasti staiga. Pirmiausia būtina sukurti besimokančios organizacijos fundamentalius pagrindus: darbo vietų ir darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistemą. Tai leidžia nustatyti prioritетines personalo tobulinimo sritis. Reikalingos kompetencijos formavimo modelis sėkmingai veikia tik tada, kai yra suformuluoti

aiškūs ilgalaikiai tikslai ir sukuriama jų įgyvendinimą remianti sistema. Kuriant nuolatbesimokančią organizaciją reikia laikytis tam tikrų etapų:

- 1) suformuluojami siekiami tikslai ir su jais supažindinami dirbantieji;
- 2) suformuluojami mokymo planai;
- 3) besimokantiems suteikiama įvairiapusė metodinė pagalba;
- 4) sukuriama reikalinga organizacija;
- 5) sukuriama darbuotojų motyvavimo sistema;
- 6) sukuriama kontrolės sistema. [31, p.173-175]

Kur kas paprasčiau mokinti personalą laikantis tam tikro modelio. Pateikti mokymo etapai puikiai atspindi tokį mokymo modelį, kuris galėtų užtikrinti nuolat besimokančios organizacijos sukūrimą. „Mokymas yra (arba turėtų būti) nuolatinis procesas ir individams, ir organizacijoms. To ypač reikia ginkluotosiose pajėgose, turint omenyje nuolatinės technikos ir personalo permainas. Kitų organizacijų darbuotojai, nors ir formaliai mokomi, ypač pradedant naują darbą ar jį pakeitus, mokymo ar profesinio tobulinimo veikloj; kartais dalyvauja savanoriškai. Tokiais atvejais besimokančiojo vertybės, suvokimas ir motyvacija lemia, ar jis savanoriškai dalyvaus mokymo bei profesinio tobulinimo veiklose.“ [30, p. 103-104] Tačiau globalizacijos sąlygomis nuolat mokintis turi ne tik ginkluotosios pajėgos, bet kiekviena organizacija, o savanoriškai turėtų mokintis kiekvienas sąmoningas ir tobulėjimo siekiantis darbuotojas. Lietuvos viešajame sektoriuje šiuo metu galime pastebėti neigiamas tendencijas, taip yra dėl to, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema kinta tik fragmentiškai, neįsigilinant į esminius dalykus, bet iškeliant tik tai, dėl ko einamuju momentu kyla daugiausia problemų. Tokia praktika yra ydinga, kadangi organizacija kaip vientisas mechanizmas – sugedus vienam sraigteliui, sužlunga visa jos personalo tobulinimo strategija. Būtent todėl personalo tobulinimo procesą būtina matyti kaip visumą. Patys gabiausi darbuotojai užuot toliau dirbę viešosiose organizacijose paprasčiausiai pasitraukia į privatų sektorių, kur sudaromos geresnės tobulėjimo galimybės, o ir darbo užmokestis priklauso nuo pasiektų rezultatų (nėra fiksuotas kaip viešajame sektoriuje). Tai taip pat labai svarbus veiksnys, kuris didina privataus sektoriaus patrauklumą, produktyvumą ir skatina darbuotojų tobulėjimą – lyginant viešąjį sektorių su privačiu, pastarajame sukuriama didesnė tarporganizacinė konkurencija.

Viešąjo sektoriaus organizacijose sukurti nuolat besimokančios organizacijos modelį, kur kas sunkiau, nei privačiose. Tačiau nereikia pamiršti, kad viešosios įstaigos yra išlaikomos mokesčių mokėtojų, vien dėl to įstaigų vadovai turi stengtis nuolat gerinti viešųjų paslaugų kokybę ir konkurencingumą. Viešojo sektoriaus personalo ugdymo veikla yra specifinė dėl griežto teisinio reglamentavimo, dėl ko iš dalies prarandamas šio proceso lankstumas ir apribojamos alternatyvos mobilios mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimui.

2. LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS PERSONALO TOBULINIMAS

Šio skyriaus pagrindinis tikslas yra atskleisti ES dimensijas Lietuvos viešojo sektoriaus personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisiniame reglamente, peržvelgiant teisės aktus kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų tobulinimą. Šio skyriaus struktūra yra labai paprasta. Pirmiausia nagrinėjami pagrindiniai teisės aktai kurie apibrėžia valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą ir apibrėžiami šio proceso esminiai ypatumai.

Būtina nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, tuo sudarant sąlygas dinamiškos žinių visuomenės vystymuisi. Tai ir stengiamasi atskleisti šioje darbo dalyje. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų tarnautojai netolimoje ateityje privalės pasiekti tokį kvalifikacijos lygmenį, kad ES institucijose galėtų dirbti kaip lygiaverčiai partneriai.

2.1. ES dimensijos šalies mokymo ir kvalifikacijos kėlimo teisiniame reglamente

Norint suprasti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą pirmiausia reikia apibrėžti tokias sąvokas kaip: valstybės tarnyba, viešasis administravimas, viešojo administravimo institucija, viešojo administravimo subjektai ir nusakyti viešojo administravimo principus.

Valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma. [10]

Kaip matome valstybės tarnybos sąvoka labai plati apimanti labai daug sričių, bet iš esmės tai yra konkurencingų viešųjų paslaugų teikimas gyventojams, remiantis galiojančiais teisės aktais, o šių paslaugų kokybę labiausiai priklauso nuo darbuotojų turimos kvalifikacijos, patirties, žinių ir įgūdžių, bei motyvacijos. Valstybės tarnyba yra neatsiejama nuo viešojo administravimo.

„Viešasis administravimas - įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti.

Viešojo administravimo institucija - viešojo administravimo subjektas, vykdamas įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės funkcijas.

Viešojo administravimo subjektai - institucijos, įstaigos, tarnybos, valstybės tarnautojai (pareigūnai), turintys įstatymų suteiktas viešojo administravimo teises ir praktiškai įgyvendinantys vykdomąją valdžią ar atskiras vykdomosios valdžios funkcijas“. [12] Viešojo administravimo sąvoka detalizuoja valstybės tarnybos apibrėžimą.

Viešojo administravimo subjektai savo veikloje vadovaujasi šiais demokratinio valstybės administravimo principais: įstatymo viršenybės (objektyvumo); proporcingumo; nepiktnaudžiavimo valdžia; tarnybinio bendradarbiavimo. Šie principai atitinka bendrus ES viešojo sektoriaus veiklos reikalavimus.

Viešojo administravimo sistema reformuojama vadovaujantis subsidiarumo principu, t.y. reikalavimu, kad aukštesnėms institucijoms nebūtų priskiriamos funkcijos, kurias gali atlikti žemesniosios institucijos ar kiti asmenys. Čia aiškus neapibrėžtumas, kadangi aukštesnių institucijų personalas, gali perleisti savo funkcijas žemesniems padaliniams, neatsižvelgdamas į tai ar jų darbuotojai turi pakankamą kvalifikaciją. Tokiu būdu atsiranda veiklos neobjektyvumas ir neskaidrumas, dėl ko gali kilti vidiniai konfliktai tarp darbuotojų, didinti jų nepasitenkinimą darbu ir abejingumą atliekant tiesiogines savo pareigas.

Kalbant apie mokymą ir kvalifikacijos kėlimą viešojo sektoriaus organizacijose reikia pažymėti, kad čia skirtingai nei privačiame sektoriuje ar kitose organizacijose dirba kvalifikuoti valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į:

- 1) karjeros;
- 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
- 3) įstaigų vadovų;
- 4) pakaitinių [10].

Visiems jiems keliama daugybė kvalifikacinių reikalavimų: specifinės žinios ir įgūdžiai, tam tikra darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas, geri darbo kompiuteriu įgūdžiai. Priimant į tarnybą valstybės tarnautojai yra testuojami ir su jais atliekami individualūs pokalbiai arba priėmimas vykdomas aukštų valdininkų skyrimu, jų kadencijos laikotarpiui. Apmaudu yra tai, kad dažnai priimant į tarnybą didžiausią reikšmę turi kandidato pažintys, o ne turima kvalifikacija, šis veiksnys taip pat skatina institucinį neveiklumą, korupciją, viešų ir privačių interesų konfliktus.

Kalbant apie valstybės tarnautojų darbo užmokestį reikia paminėti, kad jis yra diferencijuojamas, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo pareigybių lygį ir kategoriją (2 priedas).

Valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių:

- 1) A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;
- 2) B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;
- 3) C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija. [10]

Galime daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai priklauso nuo pareigybės lygio ir kategorijos, kadangi kiekvienai valstybės tarnautojo kategorijai ir pareigybės lygiui keliami skirtingi reikalavimai (žinios, įgūdžiai, darbo patirtis). Taigi viešojo administravimo organizacijose kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi, priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų sudėtingumo. Pagal vykdomas funkcijas ir pareigų sudėtingumą yra išskiriamos tokios valstybės tarnautojų grupės:

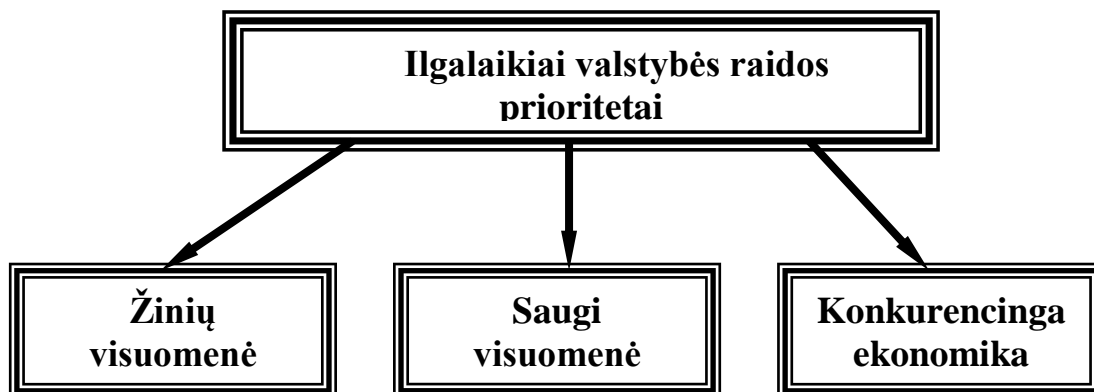
- 1) aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai). Jie tiesiogiai atsakingi už valstybės politikos įgyvendinimo programų rengimą ir jų realizavimą bei išteklių valdymą. Naujoji viešojo administravimo samprata reikalauja, kad jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą;
- 2) naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai. Į valstybės ir savivaldybių institucijas priimtiems dirbti asmenims svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios yra taisyklės ir procedūros, sugebėti efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje;
- 3) valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Šiems tarnautojams privalo išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą;
- 4) tarnautojai, besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose. Ši tarnautojų grupė privalo išmanyti Europos Sąjungos teisyną, Sąjungos institucijose taikomas teisės aktų rengimo bei priėmimo procedūras, derėjimosi meną. [40, p. 66]

Toks valstybės tarnautojų grupavimas labai gerai atspindi jiems keliamus kvalifikacinius reikalavimus, reikiamą patirtį, žinias ir įgūdžius. Nesant adekvataus personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planavimo, organizacijos gali patirti papildomų išlaidų ir nuostolių.

Nesukomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo pasekmė būna organizacijų veiklos efektyvumo praradimas. Nepakankamą dėmesį personalo planavimui skiriančioje organizacijoje darbuotojai netenka ir dalies galimybių planuoti savo karjeros perspektyvas, apsunkinamos jų asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės. Gana dažnai dėl žmogiškųjų išteklių netinkamo planavimo, nepakankamo dėmesio jų problemų analizei, netinkamų sprendimų prarandami kompetentingi bet ambicingi, žinantys savo vertę darbuotojai.

Šiuo metu valstybės tarnautojams priskiriama apie 30000 žmonių (po įstojimo į ES jų skaičius išaugo beveik trečdaliu). Visi jie turi atitikti kvalifikacinius reikalavimus ir nuolat mokintis, bei tobulinti jau turimą kvalifikaciją. Taigi labai svarbu, kad kiekvienas valstybės tarnautojas suvoktų, koks svarbus mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo vaidmuo kiekvieno XXI amžiau piliečio gyvenime, kuris kuria ir įgyvendina demokratinės žinių visuomenės principus, kur pačią didžiausią vertę turi žinios.

Vienas iš esminių dokumentų formuojančių valstybės tarnybos vystymosi gaires yra valstybės ilgalaikės raidos strategija iki 2015 metų. Tarptautinei Lietuvai padėčiai didžiausią įtaką daro tokie veiksniai, kaip narystės ES ir NATO įtvirtinimas, bei įvairiapusiškas bendradarbiavimas su šiomis tarptautinėmis organizacijomis, tam, kad būtų užtikrinti nacionaliniai interesai ir įgyvendinti tarptautiniai įsipareigojimai. Norint tai padaryti vieningai turi dirbti visi valstybės tarnautojai, pradedant aukščiausiais valdžios pareigūnais ir baigiant eiliniaisiais valstybės tarnautojais. Čia labai svarbus vaidmuo tenka valstybės tarnautojų mokymui ir perkvalifikavimui, kadangi kvalifikaciniai reikalavimai nuolat keičiasi, dėl globalizacijos, organizacijos vidinių pokyčių ir atsižvelgiant į rinkos poreikius. Geras užsienio kalbos mokėjimas, darbas kompiuteriu, strateginis planavimas, komandinis darbas, ES teisės išmanymas, yra būtinas kiekvienam valstybės tarnautojui. Norint pasiekti kad valstybės tarnyboje dirbtų tokie žmonės pirmiausia reikia pradėti nuo strateginio planavimo – nustatyti ilgalaikius tikslus, prioritetus, bei jų įgyvendinimo kryptis. 7 paveikslėlyje pateikti ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai, remiantis ilgalaikie valstybės raidos strategija.



7 pav. Ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai [9]

Iš šių prioritetų galima formuoti jų įgyvendinimo kryptis. Pagal pirmą prioritetą (žinių visuomenė) trečioji jo įgyvendinimo kryptis yra „Valstybės valdymas ir savivalda“. Pagal šią kryptį viešojo administravimo tobulinimas yra nuolatinis, sisteminis procesas, apimantis centrinę, teritorinę ir savivaldybių lygmenis; taip pat valstybės tarnybą kaip pamatinę visuomeninių santykių formą viešojo administravimo srityje.

Siekama, kad 2010 m. Lietuvos viešojo administravimo sistema atitiktų Europos šalių viešojo administravimo patikimumo lygį. Svarbiausias tikslas – modernizuoti viešojo administravimo sistemą – siekti sukurti nukreiptą į ateitį viešąjį administravimą, adekvatų Europos sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms.[9; 62] Tačiau galime drąsiai teigti, kad tai per daug optimistinis siekis Lietuvos viešojo administravimo sistemai, kadangi ES gyvuoja jau ne vieną dešimtmetį, o mes norime pasiekti ES lygį vos per 6 metus. Realiai tam prireiks, ko gero ne vieno dešimtmečio.

Strategijoje nurodomi pagrindiniai viešojo administravimo tobulinimo veiksmai plėtojami šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

- 1) „elektroninės valdžios projektų įgyvendinimas, elektroninės vyriausybės plėtra;
- 2) centrinės, regioninės ir vietinės valdžių funkcijų optimizavimas bei valdymo tobulinimas;
- 3) savivaldos plėtojimas;
- 4) valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas“.[9]

Kryptys labai aiškios, tačiau realybėje jas sunku įgyvendinti, dėl sparčiai augančio valstybės tarnautojų skaičiaus, o finansavimas kuris galėtų būti skiriamas darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skiriamas naujų darbuotojų darbo užmokesčiui ar jo neproporcingam didinimui. Reikia pabrėžti, kad viešojo administravimo tobulinimo veiksmų strateginės kryptys viena su kita yra glaudžiai susietos ir jei kuri nors iš šių krypčių ignoruojama, reiškia, kad nebus įgyvendinta ir visa valstybės valdymo ir savivaldos tobulinimo kryptis, o taip pat ir ilgalaikė valstybės raidos strategija. Plačiau pakalbėsime apie ketvirtąją viešojo administravimo tobulinimo veiksmų strateginę kryptį – „valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas“, kuri yra tiesiogiai susijusi su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu. Šia kryptimi siekiama tokių pagrindinių rezultatų:

- sukurti sąlygas sudaryti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų ir savivaldybių darbo tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą, viešumą, gerą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už savo priimtus sprendimus; įgyvendinti skaidrią ir visiems suprantamą valstybės tarnautojų, pareigūnų ir politikų darbo apmokėjimo sistemą, panaikinti atlyginimų disproporcijas ir nepagrįstai dideles išeitines kompensacijas. Valstybės tarnautojų

tarnybinę padėtį ir karjerą reguliuoti taikant specialią kvalifikacinių kategorijų skalę bei kvalifikacines klases, o atlyginimai ir socialinės garantijos (statutiniams pareigūnams) turi priklausyti nuo kvalifikacinės kategorijos bei atitinkamų pareigų stažo;

- nustatyti valstybės institucijų ir pareigūnų veiklos ribas; nustatyti valstybės institucijų ir valstybės tarnautojų individualią atsakomybę už jų padarytus pažeidimus;
- užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą; reikalauti, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi ir nuolat keltų kvalifikaciją; įdiegti valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją, parengti atitinkamas programas;
- užtikrinti aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojų rengimą aukštosiose mokyklose, organizuoti nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, įskaitant specialybės kalbos tobulinimą ir užsienio kalbų mokymą, tam panaudojant užsienio šalių pažangią patirtį bei Europos Sąjungos fondų lėšas;
- užtikrinti moterų ir vyrų lygias galimybes: siekiant išsimokslinimo, keliant kvalifikaciją, priimant į darbą, perkelti į aukštesnes pareigas, nustatant darbo užmokestį. Moterys lygiateisiškai su vyrais gali dalyvauti visose politinio ir visuomeninio darbo, prestižinės veiklos srityse, eiti vadovaujančias pareigas valstybės valdymo institucijose;
- užtikrinti tinkamą Lietuvos interesų atstovavimą ES institucijose narystės ES sąlygomis. [9]

Kad būtų pasiekti visi šie rezultatai turi būti sukurta centralizuota valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema. Stengtis turi visos viešojo sektoriaus institucijos ir jose dirbantys valstybės tarnautojai. Tokie rezultatai nepasiekiami per vienerius metus, gali prireikti kelių dešimtmečių, juo labiau, kad visa tai kas yra deklaruojama strategijoje yra teorinė siekiamybė, o realybė dažnai yra visai kitokia. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas dažnai lieka paskutinėje vietoje, nors tai turėtų būti prioritetinga viešųjų įstaigų veiklos kryptis.

Likusieji prioritetai (saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika) taip pat susiję su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, tačiau plačiausiai šį procesą nusako pirmasis prioritetas. Visi trys prioritetai yra neatsiejama visos valstybės tarnybos raidos dalis, svarbiausia, kad tai suvoktų ne tik valstybės tarnautojai, bet ir visuomenė.

Kitas vidutinės trukmės dokumentas susijęs su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu yra viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų plėtros strategija. Šia strategija siekiama sukurti aplinką viešojo administravimo sistemos plėtrai. Šis dokumentas glaudžiai susijęs

su ilgalaikę valstybės raidos strategija. Ji paremta Europos Sąjungos rekomendacijomis, kaip tobulinti viešąjį administravimą. Jos parengimą lėmė:

- 1) poreikis įgyvendinti valstybės ilgalaikės raidos strategijos [9], ilgalaikio valstybės raidos prioriteto „Žinių visuomenė“ vieną iš pagrindinių įgyvendinimo kryptių „Valstybės valdymas ir savivalda“ ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ patvirtintą vieną iš strateginių tikslų (prioritetų) – „plėtoti informacinę ir žinių visuomenę“. [13] Vėliau pagal šią strategiją ir remiantis vyriausybės 2003 metų nutarimu buvo parengtas naujas vyriausybės nutarimas pagal kurį vienas iš prioritetų yra „plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, skatinti visuomenės teisinį švietimą“. [14] Už šio prioriteto įgyvendinimą ir vykdymo priežiūrą vyriausybė paskyrė atsakingas institucijas (Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerija, Teisingumo ministerija, Vidaus reikalų ministerija);
- 2) didėjantys asmenų reikalavimai, kad centrinio, teritorinio ir vietinio valdymo lygiais geriau būtų sprendžiamos socialinės ir kitos jų problemos, nuolat didėjantis privataus sektoriaus vaidmuo, jo įtaka šalies ekonomikos raidai ir informacinių technologijų (toliau vadinama – IT) plėtra;
- 3) poreikis didinti valstybės valdymo efektyvumą, gerinti viešųjų paslaugų kokybę diegiant šiuolaikinius vadybos metodus.

Negalima nepaminti viešojo administravimo sektoriaus tikslų:

- 1) tobulinti viešojo administravimo sistemą;
- 2) tobulinti regioninio valdymo institucijų vidinę sandarą ir jų veiklą;
- 3) plėtoti vietos savivaldą: vietos savivaldos lygiu sukurti veiksmingą valdymą, patogų gyventojams;
- 4) didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį;
- 5) tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą ir trumpinti trukmę plačiau naudojantis patikimų IT galimybėmis. [41]

Su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu siejasi visi tikslai, tačiau labiausiai susijęs 4 tikslas – valstybės tarnybos administracinių gebėjimų didinimas ir valstybės tarnautojo įvaizdžio gerinimas. Lietuvos narystė ES lemia būtinybę formuoti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Įgyvendinus šį tikslą, padidėtų valstybės tarnybos gebėjimai tarnauti visuomenės interesams, jos prestižas. Šiam tikslui pasiekti vienas iš uždavinių yra sistemingo valstybės tarnautojų mokymo organizavimas. [41]

Sprendžiant šį uždavinį, yra kuriamas institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, koordinavimo mechanizmas, diegiama valstybės tarnautojų mokymo metinio planavimo procedūra, susieta su Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų formavimu valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose, sustiprinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės stebėseną, standartizuojami specialieji kvalifikaciniai reikalavimai įvairių lygių valstybės tarnautojams.

Ypač svarbu toliau ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus ES teisės, strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų srityse, gerinti jų užsienio kalbų mokėjimą. Plėtojant viešųjų paslaugų teikimą naudojant IT, turi būti didinama pačių valstybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo kompetencija. Tam į valstybės tarnautojų mokymo programas yra įtraukta kompiuterinio raštingumo (pvz., ECDL programa – European Computer Driving Licence), e. valdžios projektų plėtros, naujų paslaugų teikimo būdų naudojant IT ir IT saugos mokymą. Taip pat turi būti nustatyti kompiuterinio raštingumo kvalifikaciniai reikalavimai. [41]

Galima daryti išvadą, kad viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija aiškiai remia prioritetus ir jų kryptis išdėstytas valstybės ilgalaikės plėtros strategijoje. Šiame dokumente aiškiai suformuluojami tikslai ir uždaviniai viešojo sektoriaus organizacijoms, kurie turi būti pasiekti iki 2010 metų.

Kitas svarbus dokumentas reglamentuojantis valstybės tarnautojų mokymą yra valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija. Ši strategija nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Valstybės tarnautojų mokymas apima įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Valstybės tarnautojų mokymo formos yra su einamosiomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose. [14; 37]

Valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius, finansines galimybes, prioritетinius mokymo tikslus ir prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- 1) Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.
- 2) Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.
- 3) Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.
- 4) Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.
- 5) Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

6) Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- 1) Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.
- 2) Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.
- 3) Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.
- 4) Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklaudyti nustatytas mokymo programas.
- 5) Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą. [37]

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją galime teigti, kad čia jau konkretizuojami valstybės tarnautojų mokymo uždaviniai, tikslai ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės. Vyriausybė ir kitos valstybinės institucijos rengdamos įstatymus, nutarimus, potvarkius, aktus ir kitus dokumentus reglamentuojančius valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą turi vadovautis šia strategija.

Su informacinės visuomenės plėtra susijusi Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros strategija. Vienas iš pagrindinių informacinės visuomenės plėtros siekių – „viešojo administravimo efektyvumas ir demokratijos plėtra („e-valdžia“ - nauja viešųjų paslaugų organizacinė infrastruktūra, nauja politinių sprendimų priėmimo aplinka).“ [27] Įgyvendinant šį siekį, norima sukurti lanksčią ir optimalią viešojo administravimo struktūrą, informacinių technologijų pagalba didinti tiesioginę visuomenės įtaką politiniams sprendimams.

Viešojo administravimo sektoriuje turi būti plėtojama globalios informacinės aplinkos reikalavimus ir konkrečius visuomenės poreikius atitinkančių elektroninio raštingumo (ir informacinės kompetencijos apskritai) kvalifikacinių reikalavimų bei technologinių galimybių struktūrinė visuma (pradedant nuo minimalių kvalifikacinių reikalavimų bei prieigų prie viešųjų informacinių tinklų ir baigiant moderniausių informacinių technologijų valdymo kompetencija, bei prieigos prie didžiausias galimybes teikiančios techninės ir programinės įrangos bei duomenų srautų kanalų); aukščiausi informacijos kompetencijos ir technologinio aprūpinimo reikalavimai turi būti taikomi bent jau centrinei vykdomosios šalies institucijai, atsakingai už informacinių technologijų valdymą šalyje. Vystant valstybės informacinį kompiuterinį tinklą (VĮ „VIKT“) būtina užtikrinti, kad jis taptų saugiu ir patikimu, valstybės ir savivaldos institucijas aprūpinančiu kokybiškomis informacinėmis paslaugomis, integruotu informacinių paslaugų tinklu. [27] Artimiausioje ateityje visi valstybės tarnautojai privalės mokėti išnaudoti visas IT teikiamas galimybes, kitaip jie bus

priversti kelti kvalifikaciją kompiuterinio raštingumo ar IT technologijų kursuose, kitaip jie susidurs su problemomis atlikdami jiems pavestas užduotis.

Be šių strateginių valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančių esminių dokumentų dar yra gausybė įstatymų, poįstatyminių aktų, nutarimų, potvarkių, kurie detalizuoja viešojo sektoriaus personalo tobulinimo tvarką. Reikia pažymėti, kad visi dokumentai parengti remiantis ES rekomendacijomis ir atsižvelgiant į reikalavimus, kuriuos Bendrija kelia valstybės tarnautojams. Tokiu būdu siekiama Lietuvos viešojo administravimo institucijų personalo tobulinimo procesą priartinti prie tarptautinių reikalavimų, kas yra ES tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindas.

Už valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vykdymo priežiūrą atsako Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Esminiai teisės aktai reglamentuojantys viešojo sektoriaus organizacijų veiklą:

- 1) LR konstitucija;
- 2) LR viešojo administravimo įstatymas;
- 3) LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas;
- 4) LR apskrities valdymo įstatymas;
- 5) LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas.

Taip pat reikia įvardinti šiuos svarbiausius vidaus reikalų ministro įsakymus ir kitus teisės aktus reglamentuojančius valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą:

- 1) valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės;
- 2) valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai;
- 3) valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašas (nuolat keičiamas);
- 4) valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės;
- 5) kiti teisės aktai.

Apibendrinant galime teigti, kad pirmiausia bet kokia viešojo sektoriaus organizacija veikdama vadovaujasi viešojo sektoriaus institucijų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais. Vidaus reikalų ministerija yra atsakinga už valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, tam tikslui prie ministerijos įkurtas valstybės tarnybos departamentas, kaip institucija prižiūrinti kad organizuojant ir vykdant valstybės tarnautojų mokymą būtų laikomasi bendrųjų reikalavimų. Kiekviena institucija organizuojanti mokymus metines ataskaitas teikia valstybės tarnybos departamentui, šis atitinkamai apie valstybės tarnautojų mokymą atsiskaito vidaus reikalų ministrui, o pastarasis ministrui pirmininkui. Reikia pasakyti, kad toks valstybės tarnautojų mokymo kontrolės modelis yra optimalus ir atitinka ES taikomą praktiką.

2.2. Valstybės tarnautojų mokymo ypatumai

Valstybės tarnautojo mokymas yra sudėtingas procesas ir reikia pažymėti, kad jauni valstybės tarnautojai, dar neturintys darbo patirties, stokoja tiek teorinių žinių, tiek ir įgūdžių, kad galėtų įvykdyti visas jiems keliamas užduotis. Todėl, sulėtėja užduočių atlikimo laikas, bei nukentčia kokybė ir darbuotojai neišvengiamai turi būti siunčiami į mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus. Tam tikslui yra išskiriamos ir valstybės tarnautojų mokymo rūšys, pagal kurias yra mokomi skirtingą patirtį ir žinias turintys valstybės tarnautojai. Čia išlieka pakopiškumas. Visas valstybės tarnautojo mokymas pradedamas įvadiniu mokymu, vėliau jo kvalifikacija nuolat tobulinama ir baigiama 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymu. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys yra šios:

- 1) įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti;
- 2) kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo į šias pareigas dienos privalo išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas. [10]

Skiriami tokie įvadinio mokymo programų turinio reikalavimai. Kiekvienas naujai pradėjęs dirbti valstybės tarnautojas per vienerius metus nuo jo priėmimo į pareigas dienos privalo išklausti įvadinio mokymo programą. Ši programa supažindina valstybės tarnautojus su svarbiausia informacija reikalinga jų sėkmingai veiklai valstybinėje institucijoje. Įvadinio mokymo programų turinio reikalavimai yra šie:

- supažindinti su Lietuvos Respublikos konstitucine sąranga;
- supažindinti su viešosios politikos sprendimų priėmimo procesais;
- supažindinti su teisės aktų hierarchija, įstatymų ir kitų norminių aktų rengimo taisyklėmis;
- supažindinti su viešojo administravimo sistemos funkcionavimo principais;
- supažindinti su valstybės tarnybos reformos principais ir įgyvendinimo aktualijomis;

- supažindinti su esamos ekonominės sistemos funkcionavimo principais;
- supažindinti su pagrindinių Europos Sąjungos institucijų sąranga, sprendimų priėmimo mechanizmais ir integracijos į Europos Sąjungą aktualijomis;
- supažindinti su strateginio/programinio planavimo principais ir procedūromis;
- supažindinti su informacinių technologijų vartojimo viešajame administravime galimybėmis. [11]

Apibendrinant įvadinio mokymo programų turinio reikalavimus galima drąsiai teigti, kad įvadinio mokymo metu sukuriama bazė tolesnei valstybės tarnautojo karjerai, kadangi jo metu kiekvienas pradedantis dirbti valstybės tarnyboje supažindinamas su esminiais dalykais: sprendimų priėmimo procesu, LR konstitucine sąranga, viešojo administravimo funkcionavimo principais, strateginio planavimo principais, ES institucijų sąranga, IT galimybėmis viešajame administravime. Be šių dalykų tolesnė valstybės tarnautojo karjera neįmanoma. Žinoma norint, kad valstybės tarnautojai sugebėtų atstovauti Lietuvos interesams ES institucijose dar turėtų būti įvestas atitinkamas užsienio kalbos mokėjimo lygis ir kasmetinis testavimas, kuris parodytų sritis kuriose dar reikia tobulėti.

Kvalifikacijos tobulinimo programų turiniui jau keliami visai kiti reikalavimai. Čia didžiausias dėmesys skiriamas jau turimų įgūdžių tobulinimui ir valstybės tarnybos aktualijoms, taip pat supažindinimui su aktualiais teisės aktų pakeitimais. Mokymo įstaigos sudarydamos mokymo programas, jų įgyvendinimui turi skirti pačios aukščiausios kvalifikacijos specialistus, kurie visą laiką sektų pasikeitimus valstybės tarnyboje.

Kvalifikacijos tobulinimo programų turinio reikalavimai yra šie:

- nagrinėti institucines-funkcines viešojo administravimo reformos aktualijas;
- nagrinėti naujausius teisės aktus, kurie taikomi einant konkrečias pareigas;
- nagrinėti Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginius tikslus (prioritetus): socialinės-ekonominės raidos tendencijas savivaldybės, apskrities, ministerijos lygiais;
- nagrinėti Europos Sąjungos administruojamų sričių politiką ir jos įgyvendinimo aktualijas;
- nagrinėti Europos Sąjungos struktūrinių fondų strateginio valdymo principus ir procedūras;
- ugdyti gebėjimus vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (acquis) įgyvendinimu ir dalyvavimu Europos Sąjungos institucijų veikloje;
- nagrinėti kovos su korupcija viešajame administravime būdus ir priemones;
- ugdyti efektyvaus informacinių technologijų vartojimo įgūdžius;

- tobulinti efektyvaus strateginio/programinio planavimo įgūdžius;
- nagrinėti žmogiškųjų išteklių strateginio planavimo valstybės tarnyboje metodiką, atrankos, veiklos valdymo, vertinimo, mokymų planavimo ir organizavimo klausimus;
- nagrinėti teisės aktų projektų padarinių įvertinimo problemas ir tobulinti bendradarbiavimo rengiant teisės aktus įgūdžius. [11]

Apibendrinant galime teigti, kad parengti aukščiausios kvalifikacijos valstybės tarnautojų neįmanoma be kvalifikacijos tobulinimo. Kvalifikacijos tobulinimas tai tarpinis mokymas tarp įvadinio mokymo ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo. Aukščiausią kvalifikaciją turi 18-20 kategorijų valstybės tarnautojai. Jie jau praėję tiek įvadinį mokymą, tiek kvalifikacijos tobulinimą, ir visa žinias jau sugeba puikiai taikyti praktiškai. 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos turi ugdyti jų vadybos gebėjimus:

- tobulinant viešąjį administravimą;
- stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ryšius su gyventojais;
- mokantis taikyti modernias lyderiavimo, vadybos ir viešųjų organizacijų teorijas;
- tobulinant profesinius ir asmeninius gebėjimus dalyvauti Europos Sąjungos institucijų veikloje, siekiant efektyvaus asmenybės vystymosi. [11]

Svarbiausia tai, kad viešųjų įstaigų ir jų padalinių vadovaujantis personalas (18-20 kategorijų valstybės tarnautojai) įgiję aukštą kvalifikaciją atsižvelgtų ir į savo pavaldinių poreikius ir suteiktų jiems visas galimybes tobulėti. Dažnai pasitaiko tokių atvejų, kai vadovas neskiria dėmesio savo pavaldiniams, dėl ko didėja rizika, kad darbuotojas paliks organizaciją ir įsidarbins ten, kur jo tobulėjimo potencialas bus patenkintas geriausiai.

Toliau apibrėžiami bendri reikalavimai valstybės tarnautojų mokymo programoms įforminti. Teikiamose tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti nurodyta:

- mokymo programos tikslas ir turinio anotacija: tikslinė grupė, temų sąrašas;
- mokymo programos modulių pavadinimai, jų trukmė akademinėmis valandomis;
- mokymo programos modulių eigos planas: tikslas, uždaviniai, metodai;
- dalomoji ir demonstruojamoji medžiaga: tezės, skaidrės, praktinės užduotys, pavyzdžiai.

Kartu su valstybės tarnautojų mokymo programomis turi būti pateikta:

- dėstytojų sąrašas (nurodant jų išsilavinimą, kvalifikaciją, darbovietę, pareigas), kurie įgyvendins patvirtintą valstybės tarnautojų mokymo programą;
- argumentai, kuriais vadovaujantis nustatyta modulių trukmė. [11]

Kaip matome reikalavimai valstybės tarnautojų mokymo programų įforminimui labai konkretūs, kuriuos turi įvykdyti valstybės tarnautojų mokymo įstaiga.

Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas skiriasi nuo kitų specialybių darbuotojų mokymo. Pirmiausia reikia pažymėti tai, kad pagal darbo sutartį samdomi darbuotojai (finansų, teisės, informacinių technologijų, užsienio kalbų specialistai ir kt.) į organizaciją ateina jau turėdami atitinkamą kvalifikaciją ir turėdami pagrindines žinias konkrečiam darbui atlikti. Valstybės tarnautojai priklausomai nuo to, koks jų išsilavinimas, taip pat į viešąsias įstaigas ateina turėdami tam tikrus pagrindus: jie gali būti geri kalbų, informacinių technologijų ar kitos specifinės srities žinovai. Tačiau to valstybės tarnautojams neužtenka, kadangi jiems yra keliami specifiniai reikalavimai. Dirbdami viešajame sektoriuje jie išklauso įvadinio mokymo kursą, kuris yra tarsi pagrindas darbui valstybės tarnyboje. Vėliau kiekvienas valstybės tarnautojas tobulina savo kvalifikaciją įvairiose srityse (aktualūs įstatymų pakeitimai, strateginis planavimas, kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbos ir kt.). Valstybės tarnautojų mokymas baigiamas 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymu. 18-20 kategorijos valstybės tarnautojai, labiausiai patyrę ir sugebėję geriausiai įsisavinti valstybės tarnybos subtilybes darbuotojai, kurie sugeba gerai vadovauti žmonėms, turi gerus strateginio planavimo įgūdžius ir puikiai supranta LR ir ES įstatymų sąrangą.

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys tenkina bendrus rinkos poreikius, reikia keisti tik pačias valstybės tarnautojų mokymo programas, kadangi daugelis iš jų yra perpildytos nereikšmingų mokomųjų dalykų. Šiuo metu, kai Lietuva yra NATO ir ES narė būtina daugiau dėmesio skirti mokymams susijusiems su strateginiu planavimu, anglų kalba, informacinėmis technologijomis, komandiniu darbu ir darbu su žmonėmis taip pat ES ir tarptautine teise.

Toliau pabandydysime paanalizuoti reikalavimus valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigoms, mokymo finansavimui, mokymo programų tvirtinimui, užsakymo ir metinių planų sudarymo procedūroms ir mokymo priežiūrai.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias integracijos į Europos Sąjungą, personalo vadybos srityse ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Kita labai svarbi organizacija įtakojanti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą yra Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, kuri vienija šias neakademinių lavinimo institucijas Lietuvoje:

- 1) American – English School;
- 2) Finansų ministerijos Mokymo centras;
- 3) Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras;

- 4) Lietuvos viešojo administravimo institutas;
- 5) KTU Savivaldos mokymo centras Kaune;
- 6) Socialinio draudimo mokymo ir tyrimo centras;
- 7) Valstybės ir savivaldybių tarnautojų centras „Dainava“ Druskininkuose;
- 8) Muitinės mokymo centras.

Asociacija yra savanoriška Lietuvos valstybės ir savivaldybių politikų bei tarnautojų lavinimo institucijų sąjunga. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija įregistruota 1998 m. lapkričio 9 dieną. Kolegialus Asociacijos valdymo organas yra Taryba, kurią sudaro visų institucijų – steigėjų atstovai.

2004 metais prie Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos įkurta Akademinė taryba. Į Asociacijos Akademinę tarybą yra suburti mokslininkai – Lietuvos akademinės bendruomenės atstovai, dirbantys viešojo administravimo mokslo ir studijų srityje. Akademinėje taryboje yra atstovaujami visi Lietuvos universitetai, kuriuose yra ugdomi vadybos ir viešojo administravimo specialistai, bei atliekami moksliniai tyrimai, skirti viešajam administravimui plėtoti, bei vadybinio profilio mokymams bei studijoms tobulinti.

Visi Akademinės tarybos nariai yra žymūs mokslininkai, daug metų sėkmingai atliekantys mokslinius tyrimus, skirtus įvairioms vadybos ir viešojo administravimo problemoms spręsti. Jie dalyvauja daugelyje tarptautinių projektų viešojo administravimo tobulinimo bei valstybės tarnybos modernizavimo srityje, prioritetą teikdami pažangios tarptautinės patirties panaudojimui, atsižvelgiant į Europos Sąjungos plėtros aplinkybes.

Pažymėtina, kad visi Akademinės tarybos nariai aktyviai dalyvauja įvairiuose Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų bei šių institucijų asociacijos renginiuose ir programose: Akademinės tarybos nariai skaito paskaitas ir veda seminarus įvairiuose valstybės tarnautojų bei viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, rengia kvalifikacijos tobulinimo programas, nuolat konsultuoja viešojo administravimo institucijas, bei jų vadovus ir darbuotojus vadybos ir administravimo, viešosios politikos parengimo ir įgyvendinimo, bei žmogiškųjų išteklių ugdymo klausimais.

Akademinė taryba akumuliuoja didelį mokslinių, teorinių ir praktinių žinių potencialą, leidžiantį nuolat modernizuoti valstybės tarnautojų, viešojo administravimo, bei kitų sričių specialistų ugdymą ir taip pat tobulina Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų veiklą.

Ši Taryba veikia kaip Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos veiklos kolektyvinis ekspertas, atliekantis viešojo administravimo lavinimo procesų monitoringą bei konsultuojantis šių institucijų vadovus ir darbuotojus viešojo administravimo lavinimo, tobulinimo klausimais. [58]

Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. [10] Šios įstaigos privalo atitikti teisės aktais nustatytus reikalavimus, nuolat domėtis viešojo sektoriaus aktualijomis ir atsižvelgiant į jas koreguoti mokymo programas. Labai svarbu suprasti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procedūrą. Tokia įstaiga turi atitikti tam tikrus reikalavimus. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procedūra apima dokumentų pateikimą, įstaigos, siekiančios mokyti valstybės tarnautojus, vertinimą ir patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos įrašymą į vidaus reikalų ministro tvirtinamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.[36]

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaiga privalo atitikti šiuos reikalavimus:

- a) turėti kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą mokymo įstaigos veiklą;
- b) turėti tinkamą materialinę techninę mokymo bazę: mokymo klases, mokymo metodinę infrastruktūrą ir kitas būtinas mokymo priemones, atitinkančias numatomų įgyvendinti mokymo programų reikalavimus [36]

Įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, privalo pateikti valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai šiuos dokumentus:

- a) prašymą, kuriame nurodomas tikslus įstaigos, siekiančios mokyti valstybės tarnautojus, pavadinimas, kodas, adresas ir telefonas. Tuo atveju, kai įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, vykdo neformalųjį suaugusiųjų švietimą, jos prašyme turi būti nurodytas švietimo veiklos rūšies kodas ir pavadinimas pagal Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių;
- b) steigimo ir veiklą reglamentuojančių dokumentų patvirtintus nuorašus;
- c) numatytų vykdyti ar vykdomų valstybės tarnautojų mokymo programų sąrašą;
- d) mokymo personalo (dėstytojų), kuris įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo programas, sąrašą kartu su duomenimis apie jų išsilavinimą, kvalifikaciją, patirtį, darbovietę ir pareigas;
- e) visuomenės sveikatos centro higieninės ekspertizės protokolo nuorašą dėl materialinės bazės atitikties higieniniams reikalavimams teikti mokymo paslaugas;
- f) pažymą, apibūdinančią įstaigos materialinę - techninę mokymo bazę.

Pateikti dokumentai registruojami valstybės tarnybos tvarkymo įstaigoje teisės aktų nustatyta tvarka. [36]

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga, gavusi nurodytus dokumentus, įvertina, ar įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, atitinka nustatytus reikalavimus ir surašo motyvuotą išvadą (ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo dokumentų gavimo dienos), kurioje vidaus reikalų ministrui pateikia vieną iš pasiūlymų:

- a) patvirtinti įstaigą, siekiančią mokyti valstybės tarnautojus;
- b) nepatvirtinti įstaigos, siekiančios mokyti valstybės tarnautojus. [36]

Galutinį sprendimą dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos patvirtinimo priima vidaus reikalų ministras per 10 darbo dienų nuo valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos pasiūlymo gavimo dienos. Patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos įrašomos į vidaus reikalų ministro tvirtinamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 3 darbo dienas nuo vidaus reikalų ministro priimto sprendimo dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos patvirtinimo raštu informuoja įstaigą, siekiančią mokyti valstybės tarnautojus.

Jeigu valstybės tarnautojų mokymo procese valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga nustato, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaiga nebeatitinka nustatytų reikalavimų, ji teikia pasiūlymą vidaus reikalų ministrui išbraukti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigą iš patvirtinto valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaiga, išbraukta iš patvirtinto valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo, ir įstaiga, siekianti mokyti valstybės tarnautojus, kuri nėra patvirtinta, gali pakartotinai kreiptis dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos patvirtinimo į valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą ne anksčiau kaip po 3 mėnesių nuo sprendimo išbraukti iš patvirtinto valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo ar nepatvirtinimo priėmimo dienos. Visi ginčai, kylantys dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo, nagrinėjami teisės aktų nustatyta tvarka. [36]

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga yra valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. Taigi valstybės tarnybos departamento teikimu vidaus reikalų ministras įrašo mokymo įstaigą į kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.

Valstybės tarnautojų mokymas gali būti finansuojamas iš valstybės biudžeto, savivaldybių biudžeto, ES struktūrinių fondų paramos lėšų, kitų šaltinių. Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. [10]

Jei mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo. Šioje sutartyje turi būti numatyta, kad lėšas valstybės tarnautojas grąžina, jeigu jis:

- savo noru atsistatydina iš valstybės tarnautojo pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymo pabaigos;
- dėl tarnybinės nuobaudos atleidžiamas iš pareigų. [10]

Iš valstybės tarnautojo pareigų atleistas asmuo, su kuriuo buvo sudaryta sutartis dėl

mokymui skirtų lėšų grąžinimo, privalo per 6 mėnesius nuo atleidimo dienos grąžinti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai su jo mokymu susijusias valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos išlaidas. Jeigu asmuo su jo mokymu susijusių išlaidų negrąžina, valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga privalo kreiptis į teismą dėl šių lėšų išieškojimo.

Siekiančių tobulinti savo kvalifikaciją valstybės tarnautojų mokymas gali būti finansuojamas ir iš kitų tikslinių valstybės tarnautojų mokymui skirtų lėšų. Tokio lėšos gali būti skiriamos iš ES struktūrinių fondų .

Valstybės tarnautojų mokymo programos, kurių trukmė viršija 8 akademinės valandas, teikiamos tvirtinti valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Kartu su teikiama tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programa valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai pateikiamos dviejų atitinkamos srities kvalifikuotų specialistų (vieno – atitinkamos srities praktiko, kito – atitinkamos srities mokslininko) recenzijos apie valstybės tarnautojų mokymo programos atitiktį vidaus reikalų ministro nustatytiems valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimams.

Atitinkamos srities kvalifikuoti specialistai, teikiantys recenzijas dėl valstybės tarnautojų mokymo programų, pasirenkami iš valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos vadovo sudaryto sąrašo.

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 5 darbo dienas nuo valstybės tarnautojų mokymo programos pateikimo dienos įvertina, ar ji atitinka vidaus reikalų ministro nustatytus valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus, ir ją patvirtina arba su pastabomis grąžina koreguoti jos rengėjams. [38]

Patvirtintos valstybės tarnautojų mokymo programos įrašomos į valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos tvarkomą valstybės tarnautojų mokymo programų sąrašą. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 3 darbo dienas nuo valstybės tarnautojų mokymo programos patvirtinimo dienos apie tai informuoja jos rengėjus. [38]

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga gali inicijuoti atitinkamų valstybės tarnautojų mokymo programų parengimą. Įstaigos joms reikalingų valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo išlaidas apmoka iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų. [38]

Ateinančiųjų metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą rengia įstaigoje už personalo tvarkymą atsakingas padalinys arba valstybės tarnautojas (personalo tarnyba), atlikdamas šiuos veiksmus:

- 1) apibendrina valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo;
- 2) nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdamas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą

Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes;

3) nustato lėšų poreikį ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo poreikiams tenkinti. [38]

Kasmet iki kovo 1 d. Seimo kanceliarija, Seimui atskaitingos institucijos, Respublikos Prezidento kanceliarija, Respublikos Prezidentui atskaitingos institucijos, prokuratūra, Vyriausybės kanceliarija, ministerijos, Vyriausybės įstaigos, apskričių viršininkų administracijos, Nacionalinė teismų administracija, savivaldybių institucijos ir įstaigos ateinančiųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planų projektus, parengtus pagal valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisykles (žr. 3 priedą), pateikia valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai, teismai –Teisingumo ministerijai, o įstaigos prie ministerijų – ministerijoms pagal valdymo sritis. [38]

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga ir ministerijos, gavusios įstaigų ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planų projektus, įvertina, ar jie atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamoje Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, ir apie įvertinimo rezultatus praneša įstaigoms ne vėliau kaip per mėnesį nuo tokių mokymo planų projektų gavimo. Atsižvelgdamos į gautas pastabas ir numatomus ateinančių metų biudžeto asignavimus, įstaigos patikslina šių planų projektus.

Patikslintus ir įstaigos vadovo patvirtintus ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planus įstaigos pateikia valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai iki liepos 1 d. Patvirtinus einamųjų metų biudžeto asignavimus įstaigai, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir (ar) valstybės tarnautojų vertinimo rezultatus bei įstaigos finansines galimybes, įstaigos valstybės tarnautojų mokymo planas tikslinamas pagal valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklėse pateiktą formą (žr. 4 priedą). Patikslintas einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planas iki kovo 1 d. pateikiamas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. [38]

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga ir įstaigos, vykdydamos mokymo priežiūrą, gali paskirti asmenį stebėti mokymo eigą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kasmet iki vasario 1 d. turi pateikti savo veiklos ataskaitas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Ataskaitose pateikiami duomenys apie vykdomas valstybės tarnautojų mokymo programas, mokytojų valstybės tarnautojų ir mokymo dienų skaičių, įstaigų atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymo programų efektyvumą, valstybės tarnautojų mokymo programų tobulinimo perspektyvos, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės ir formos. Iki einamųjų metų vasario 1 d. įstaigos ataskaitą apie valstybės tarnautojų mokymą praėjusiais metais pateikia valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai pagal 5 priede pateiktą formą. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga gali kontroliuoti valstybės tarnautojų mokymo programų įgyvendinimą, tikrindama gautus skundus dėl valstybės tarnautojų mokymo.

Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga, nustačiusi, kad įgyvendinant atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą nebuvo užtikrinta tinkama mokymo kokybė, gali sustabdyti jos įgyvendinimą, iki bus pašalinti nustatyti trūkumai.

Kaip matome reikalavimai valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra griežtai reglamentuoti teisės aktais. Taip pat nustatyti griežti reikalavimai valstybės tarnautojų mokymo įstaigoms, mokymo programų sudarymui. Detalizuojamos kvalifikacijos tobulinimo kryptys, tikslai, uždaviniai, prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės, taip pat apibrėžiami reikalavimai skirtingoms valstybės tarnautojų mokymo rūšims. Valstybės tarnautojų tobulinimą planuoja, organizuoja, vykdo, kontroliuoja ir koordinuoja daugybė su mokymu ir kvalifikacijos kėlimu susijusių institucijų. Toks personalo tobulinimo mechanizmas nėra lankstus, tačiau reikia pažymėti, kad atitinka ES keliamus reikalavimus ir yra paremtas Bendrijoje galiojančiais teisės aktais. Tam, kad geriau suprastume, su kokiomis problemomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos vykdydamos darbuotojų ugdymą ir kaip vyksta pats personalo tobulinimo procesas atliksime konkrečios organizacijos – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo analizę.

3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO TOBULINIMAS

ES politikos vienas iš pagrindinių tikslų yra sukurti prielaidas laisvam prekių ir paslaugų judėjimui bendrijos erdvėje, tuo pačiu metu sudarant adekvačiai vienodas sąlygas visoms esamoms ir būsimoms Bendrijos šalims narėms. Tai nėra lengvas uždavinys, kadangi kiekviena valstybė pirmiausia akcentuoja savo interesus, o tik po to Sąjungos. Kartais atrodo, kad Lietuva besąlygiškai prisiima vykdyti visus įsipareigojimus, net nesiderėdama sau palankesnių sąlygų, atsižvelgiant į kasdien besikeičiančią situaciją. ES regioninė politika, bent jau teoriškai pagrįsta tarpvalstybinių sienų ir barjerų naikinimu įvairiose srityse. Personalo tobulinimas taip pat neišimtis. Siekiant kuo glaudesnio ir sklandesnio tarpregioninio bendradarbiavimo tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmenimis būtina išugdyti profesionalius tarnautojus, kurie gebėtų efektyviai veikti dinamiškomis aplinkybėmis, kur sprendimo priėmimo procesas reikalauja kompleksinių žinių ir įgūdžių, gebėjimo dirbti komandoje, o svarbiausia atvirumo naujovėms. Fundamentalus veiksnys sėkmingam darbui – geras bazinių žinių ir įgūdžių lygis, kas sudaro prielaidas tolesniam, tęstiniam, sėkmingam tobulėjimui. Mūsų šalis turi didžiulį tobulėjimo potencialą, todėl turime sutelkti visas pastangas ir visiems įrodyti, kad esam atviri permainoms.

ES ir Lietuvos regioninė politika skiriasi – tai neišvengiama, kadangi mes esame besivejančiųjų pozicijoje ir turime kur kas dinamiškiau reaguoti į pokyčius. Tam kad būtų pasiektas atitinkamas ekonominis, politinis, socialinis, kultūrinis, mokslinis išsivystymo lygis, gali prireikti kelių dešimtmečių, o varomoji bet kokio tobulėjimo jėga, žinoma, pirmiausia yra besikeičianti visuomenė, kuri nepaiso nusistovėjusių stereotipų ir drąsiai žengia į priekį. Žmonės, kurie nuolat mokosi, tobulina savo įgūdžius, ieško naujų problemų sprendimo būdų ir geba prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios situacijos pačiuose įvairiausiuose veiklos lygmenyse, yra bet kokio progreso pagrindas. Todėl ypač svarbus personalo tobulinimas, kuris yra pagrindinis besikeičiančio žmogaus mąstymo ir veiklos stimulus. Kiekvienas vadovas turi suvokti, kad būtina nuolatinė žmogiškųjų išteklių plėtra ir tobulinimas, o lėšos skiriamos personalo tobulinimui yra ne išlaidos, bet investicija.

Žmogiškųjų išteklių plėtra apima mokymąsi visą gyvenimą – ikimokyklinį ugdymą, vidurinį ir profesinį mokslą, aukštąjį mokslą, profesinių žinių tobulinimą ir persikvalifikavimą. Šiuo metu susiduriama su daugybe problemų ne tik aukštojo mokslo srityje, bet ir visuose mokymo lygiuose. Švietimo ir mokslo sistemai trūksta esminių reformų, kurios padidintų jos patrauklumą ir konkurencingumą. Jei pažvelgsime į viešojo sektoriaus personalo tobulinimo problemas, turbūt esminė yra ta, kad praktiškai neįmanoma nustatyti mokymosi efektyvumo ir kaip pagerėja darbo rezultatai. Taip pat neaiškus ryšys tarp valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir jų tarnybinės veiklos vertinimo. Kitas dalykas yra personalo mokymui skiriamo finansavimo ir studijų kokybės santykis. Sudarant mokymo programas nėra iki galo įsigilinama į organizacijos poreikius.

Mokymo efektyvumo tobulinimo procesas turi būti nenutrūkstamas, padedantis organizacijai mažinti tiek materialines, tiek laiko sąnaudas, įgyvendinant konkrečias užduotis. Viešojo sektoriaus personalo tobulinimo procesui trūksta aiškumo ir apibrėžtumo.

Privačiame sektoriuje personalo tobulinimas yra vykdomas kur kas efektyviau, kadangi yra kruopščiau vertinamas mokymo efektyvumas ir praktinė nauda. Žinoma reikia suvokti, kad netgi organizacijai dirbant nuostolingai pati geriausia investicija, beveik visais atvejais, yra personalo tobulinimas, nes ilgalaikėje perspektyvoje žmogus įgijęs atitinkamą kvalifikaciją, sukurs kur kas didesnę pridėtinę vertę, be to pagerės prekių ir paslaugų kokybė. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių politiką būtina iš esmės keisti didinant efektyvumą ir mažinant sąnaudas.

Analizuojant dabartinę viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių politiką yra daroma nemažai klaidų. Vietoj to, kad būtų vykdomas darbuotojų perkvalifikavimas, prisidengiant ekonominiu sunkmečiu pasirenkamas lengvesnis kelias – darbuotojas atleidžiamas iš darbo arba lėšos personalo tobulinimui yra drastiškai sumažinamos, nors jos net didžiausio ekonominio pakilimo laikotarpiu buvo minimalios. Žinoma tam įtakos turi ir mažėjantys asignavimai iš valstybės biudžeto, ir nuolat didėjantis tiek išorės, tiek vidaus spaudimas viešojo sektoriaus kaštų mažinimui, kadangi smunkant ekonomikai neišvengiamai smunka ir nacionalinio biudžeto surinkimas, iš kurio skiriamos lėšos personalo tobulinimui. Tačiau šiai sričiai lėšos turėtų būti mažinamos tik pačiu kraštutiniu atveju ir tik tokiu atveju, kai visi rezervai išsemti. Personalo tobulinimui netgi galima skolintis ir tai bus pati geriausia investicija, kur paskolos palūkanos visada bus kompensuojamos dėl padidėjusios sukuriamos pridėtinės vertės.

Esamai padėčiai šalies viešojo sektoriaus personalo tobulinimo sistemoje iliustruoti pasirinkta Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Nors tai tik maža viešojo sektoriaus organizacijų sudėtinė dalis, tačiau ji puikiai reprezentuoja dabartines tendencijas tiek nacionaliniu, tiek ES lygmeniu. Todėl pirmiausia bus apžvelgti bendromis ES paramos ir savivaldybės biudžeto lėšomis vykdyto projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ rezultatai. Taip pat bus pateikti 2007-2008 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenys.

Apibendrinus 2007-2008 metų valstybės tarnautojų mokymo ir projekto įgyvendinimo ataskaitas, bus atlikta savivaldybės tarnautojų anketinės apklausos analizė, kuria stengiamasi personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą nagrinėti visais įmanomais aspektais įtraukiant ir ES dimencijas.

Galiausiai šią darbo dalį užbaigs SSGG analizė, kuri apibendrins pagrindines problemas kylančias planuojant, organizuojant vykdam ir kontroliuojant Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.

3.1. Savivaldybės administracijoje įgyvendintas projektas

Mažeikių rajono savivaldybės administracija yra valstybinė organizacija teikianti viešąsias paslaugas gyventojams. Šios organizacijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos atspindi bendrą situaciją Lietuvos viešajame sektoriuje.

Vienas iš administracijos tikslų yra skatinti darbuotojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą.[23] Tačiau tai įgyvendinti nėra paprasta dėl mažėjančio darbo užmokesčio fondo, dėl ko atitinkamai mažėja ir finansavimas personalo tobulinimui.

Administracijos struktūra pavaizduota 6-ame priede. Administracijos padalinių nuostatus, valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių sąrašą, neviršijant darbo užmokesčiui skirtų lėšų ir nustatyto etatų skaičiaus, ir pareigybių aprašymus tvirtina administracijos direktorius.

Savivaldybės administracijos direktorius yra savivaldybės administracijos vadovas - įstaigos vadovas, pavaldus savivaldybės tarybai ir atskaitingas merui. Savivaldybės administracijos direktoriaus skyrimo ir atleidimo tvarką nustato Vietos savivaldos ir Valstybės tarnybos įstatymai.[23] Analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos veiklą, valstybės tarnautojų mokymo srityje, reikia pažymėti, kad buvo išleista eilė įsakymų ir priimta sprendimų reglamentuojančių prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupes ir nustatančių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pagrindines kryptis, bei tikslus. Visų šių įsakymų ir sprendimų priėmimą nulėmė valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija.

Mažeikių rajono savivaldybės taryba nustatė tokius valstybės tarnautojų mokymo prioritetus:

- 1) administracinių gebėjimų tobulinimas;
- 2) pasirengimas narystei ES – gebėjimų įgijimas struktūrinių fondų strateginio valdymo srityje;
- 3) kompiuterinio raštingumo pagal Europos standarto (ECDL) programą kvalifikacijos kėlimas;
- 4) žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos tobulinimas. [25]

Administracijos direktorius vadovaudamasis valstybės tarnautojų mokymo strategija nustatė tokias prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupes:

- 1) valstybės tarnautojai atsakingi už savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą;
- 2) valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu;
- 3) valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą. [21]

Savivaldybės tarybos sprendimu [26; 56] prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupėms buvo nustatyti tokie prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- 1) pasirengimas vykdyti funkcijas susijusias su ES teisės įgyvendinimu;
- 2) kompiuterinio raštingumo (ECDL įgūdžių formavimas) tobulinimas;
- 3) gebėjimas spręsti problemas, susijusias su savivaldybės strateginių tikslų (strateginio planavimo) įgyvendinimu, tobulinimas. [26]

Apibendrinami galime teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetai, prioritetingas mokymo grupės ir mokymo tikslai yra paremti nacionaliniu personalo tobulinimo reglamentu ir atitinka bendruosius ES reikalavimus. Tai labai

svarbu, kadangi kitaip nebūtų užtikrintas tarptautinių įsipareigojimų laikymasis, dėl ko organizacija prarastų galimybę pasinaudoti ES struktūrinių fondų teikiama parama, projektų susijusių su tarnautojų ugdymu įgyvendinimui.

Tam, kad matytume bendras tendencijas institucijos personalo tobulinime apžvelgsime 2007-2008 tarnautojų mokymo ataskaitų suvestines.

1-2 lentelėse pateikta informacija susijusi su Mažeikių rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymu 2007 – 2008 metais remiantis atitinkamomis valstybės tarnautojų mokymo ataskaitomis.

1 lentelė

2007 metų valstybės tarnautojų mokymo suvestinė

Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	Įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatyti asignavimai (Lt)	Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	Mokymui skirtos lėšos (Lt)		Vienam valstybės tarnautojui skirtos mokymo lėšos (Lt)		
			biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų	kitos lėšos	biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos	
101	2518900	64	43900 1,74%		464,65		
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis							
Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas						
	18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais tobulinimas	Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	Darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas	kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas/ kitos mokymo programos
10	0	0	14	2	0	0	147/3

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2007 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2008 sausio 31 d. Nr. 1, Mažeikiai (Sudaryta autoriaus remiantis ataskaita)

2008 metų valstybės tarnautojų mokymo suvestinė

Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	Įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatyti asignavimai (Lt)	Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	Mokymui skirtos lėšos (Lt)		Vienam valstybės tarnautojui skirtos mokymo lėšos (Lt)		
			biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų	kitos lėšos	biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos	
129	3877368	110	54500 1,41%		422,48		
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis							
Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas						
	18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais tobulinimas	Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas	kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas/ kitos mokymo programos
28	0	0	64	7	32	30	130/82

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2008 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2009 sausio 29 d. Nr. 1, Mažeikiai (Sudaryta autoriaus remiantis ataskaita)

Lyginant 2007-2008 metų valstybės tarnautojų mokymo suvestines akivaizdu, kad 2008 metais valstybės tarnautojų mokymo finansavimas sumažėjo ir sudarė 1,41% nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, nors vidutinis darbo užmokestis tenkantis vienam darbuotojui 2008 metais padidėjo kone 20% (dalinant įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus iš Mažeikių rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų skaičiaus). Tai tik parodo, kad esant santykinai mažam valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo finansavimui organizacijos nėra linkusios jo didinti iš vidinių resursų, nors 2008 metai, tam buvo labai palankūs. Toks požiūris yra ydingas, kai vietoj to, kad būtų didinamas personalo konkurencingumas, gerinant jų įgūdžius ir suteikiant naujų žinių, tiesiog pasirenkama blogesnė alternatyva ir lėšos kurios galėtų būti skirtos personalo tobulinimui tarnautojams išmokamos darbo užmokesčio forma.

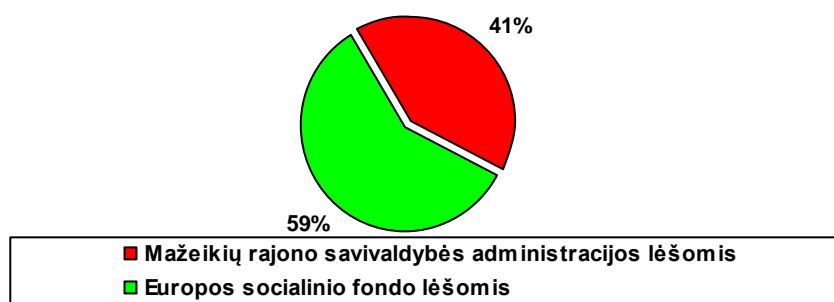
Galima pamanyti, kad tai netgi priimtinau ir naudingiau, tačiau toli gražu taip nėra, kadangi retas, tarnautojas mokysis savarankiškai, kai tuo tarpu net ir nedidelė suma investuota į personalo tobulinimą ateityje atsipirktų dešimteriojai.

Nepasisant to, kad finansavimas mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui nėra įspūdingas, negalime teigti, kad tam nėra skiriamas dėmesys.

Puikus sėkmingo personalo tobulinimo pavyzdys yra Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2006-2008 metais įgyvendintas projektas savivaldybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo ir anglų kalbos mokymui bei turimų žinių ir įgūdžių gerinimui, kur buvo panaudotos tiek ES paramos tiek nacionalinės lėšos.

2005 metų liepą Mažeikių rajono savivaldybės taryba pritarė rajono Savivaldybės administracijos investiciniam projektui „Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir Tarybos narių kvalifikacijos kėlimas, gilinant jų kompiuterinį raštingumą ir anglų kalbos žinias“. Šis investicinis projektas buvo parengtas pagal Lietuvos Respublikos 2004-2006 metų bendrojo planavimo dokumento 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. [24] Savivaldybė išipareigojo finansuoti 25% šio projekto vertės.

2006-05-06 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorius pasirašė sutartį projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ finansiniam rėmimui iš ES lėšų. 59 % projekto įgyvendinimo lėšų t.y. 268805 litai turėjo būti skirti iš specialiosios Europos socialinio fondo BPD įgyvendinti programos. Likusią dalį – 41% (186796 litai) (žr. 8 pav.) – projekto išlaidų turėjo apmokėti Mažeikių rajono savivaldybės administracija.[12] Planuotos ir faktinės projekto išlaidos ir gautos lėšos pavaizduotos 3-4 lentelėse. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projektų valdymo skyriaus vedėjas teigė, kad šis projektas skirtas kelti savivaldybės darbuotojų kompiuterinį raštingumą ir gilinti anglų kalbos žinias, tokiu būdu didinant personalo konkurencingumą, organizacijoje, bei darbo rinkoje

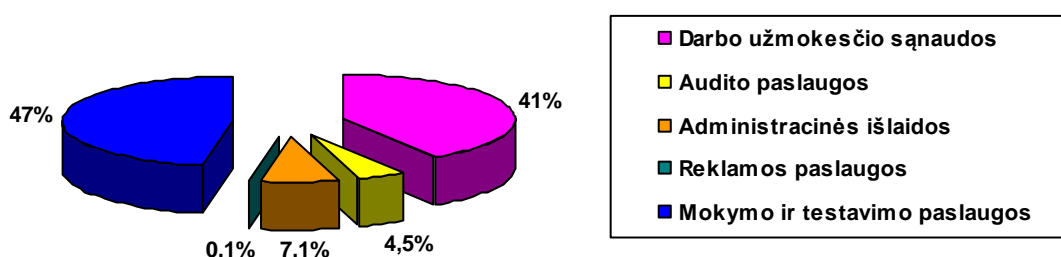


8 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai naudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ planuotas finansavimas (Sudaryta autoriaus remiantis projekto ataskaita)

Visos patirtos tinkamos finansuoti projekto išlaidos

Nr.	Išlaidų kategorija	Planuota lėšų suma	Faktiškai patirtos išlaidos iki ataskaitos pateikimo datos
1.	Administracinės išlaidos	33.800	33.453
1.1.	Administravimo paslaugų pirkimo išlaidos	33.800	33.453
2.	Vykdyto išlaidos	262.375	218.890
2.4.	Paslaugų pirkimas	262.375	218.890
2.4.1.	<i>ECDL mokymų bei testavimo paslaugų pirkimas</i>	<i>175.675</i>	<i>161.140</i>
2.4.2.	<i>Anglų kursų bei testavimo paslaugų pirkimas</i>	<i>86.700</i>	<i>57.750</i>
3.	Kitos išlaidos	24.000	24.000
3.1.	Audito paslaugos	20.000	20.000
3.2.	Informacijos sklaida ir reklamos paslaugos	4.000	4.000
3.2.1.	<i>Lankstinukai</i>	<i>1.020</i>	<i>1.020</i>
3.2.2.	<i>Stendas</i>	<i>980</i>	<i>980</i>
3.2.3.	<i>Straipsnis žiniasklaidoje</i>	<i>2.000</i>	<i>2.000</i>
4.	Projekto dalyvių išlaidos	219.331	190.581,65
4.1.	Dirbančiųjų darbo užmokesčio sąnaudos	219.331	190.581,65
Iš viso		539.506	466.924,65

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ įgyvendinimo galutinė ataskaita 2008 lapkričio 14 d. Nr. 3, Mažeikiai (Sudaryta autoriaus remiantis projekto ataskaita)



9 pav. Visos patirtos tinkamos finansuoti projekto išlaidos (Sudaryta autoriaus remiantis projekto ataskaita)

Žinoma labai sunku nustatyti ar įgyvendinant projektą visos lėšos buvo panaudotos efektyviausiai. Ateityje reiktų siekti, kad lėšos tiesioginėms vykdyto išlaidoms (mokymo ir testavimo paslaugų pirkimui) sudarytų bent 60% bendros projekto vertės. Kaip matome iš 9 paveikslėlio mokymo ir testavimo paslaugų pirkimui tenka tik 47% lėšų. Pirkimų ir veiklos procedūras reiktų supaprastinti ir atsisakyti, kaip įmanoma daugiau biurokratijos, tam, kad būtų

apmokytas kuo didesnis skaičius valstybės tarnautojų ir jiems suteiktos konkurencingos mokymo paslaugos.

4 lentelė

Projekto finansavimo šaltiniai (gautos lėšos)

Nr.	Finansavimo šaltinis	Planuota	Faktiškai gauta už ataskaitinį periodą
1.	Tinkamos finansuoti išlaidos, iš jų:	539.506,00	466.924,65
1.1.	Paramos lėšos	318.308,33	275.485,34
1.2.	Projekto vykdytojo ir partnerio (-ių) lėšos	221.197,67	191.439,31
<i>1.2.1.</i>	<i>Nacionalinės lėšos</i>	<i>221.197,67</i>	<i>191.439,31</i>
<i>1.2.1.1.</i>	<i>Valstybės biudžeto lėšos</i>		
<i>1.2.1.2.</i>	<i>Savivaldybių disponuojamos lėšos</i>	<i>221.197,67</i>	<i>191.439,31</i>

Šaltinis: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ įgyvendinimo galutinė ataskaita 2008 lapkričio 14 d. Nr. 3, Mažeikiai (Sudaryta autoriaus remiantis projekto ataskaita)

Nors faktinis projekto finansavimas ir buvo mažesnis už planuotą, tačiau proporcijos tarp Europos socialinio fondo ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos lėšų skirtų projekto įgyvendinimui nepakito, nuo tų kurios buvo nustatytos pačioje jo rengimo pradžioje.

Šio projekto įgyvendinimo pabaigoje, 2008 metais, visi jame dalyvavę valstybės tarnautojai gavo sertifikatus, patvirtinančius jų įgytą kvalifikaciją anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo srityse. Pagrindinis projekto tikslas – pagerinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kompiuterinio raštingumo bei anglų kalbos žinias ir įgūdžius, sukuriant prielaidas sėkmingam adaptavimuisi prie besitransformuojančių šalies ūkio ir darbo rinkos reikalavimų. Taip pat pašalinti savivaldybės administracijoje egzistuojančias šias problemas:

- 1) neefektyvų savivaldybės darbuotojų darbą su kompiuterinėmis taikomosiomis programomis ir dėl to atsirandančias dideles laiko sąnaudas atliekant darbo užduotis;
- 2) žemą darbuotojų raštinių ir žodinių anglų kalbos žinių lygį.

Kiti projekto tikslai:

- Kelti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kompiuterinį raštingumą, gilinti naujausias žinias bei įgūdžius, reikalingus dalyvaujant ekonominiame bei visuomeniniame gyvenime.
- Plėsti suaugusiųjų švietimą ir prisidėti prie mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo.

- Priderinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos specialistų profesinį rengimą prie kintančių ūkio poreikių.
- Sumažinti tarp Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų esančius išsilavinimo skirtumus, suteikiant pagrindinius įgūdžius, reikalingus žinių ekonomikos sąlygomis.
- Padidinti visų darbuotojų, kuriems reikia naudotis kompiuteriu, darbo našumą ir sumažinti neefektyvaus darbo laiko sąnaudas.
- Prisidėti prie prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų siekimo.
- Remti ir skatinti visuotinę kompiuterinę išprusimą.
- Užkirsti kelią nedarbo lygio Mažeikių rajone augimui. [22]

Kaip matome projekto tikslai aiškūs ir savo reikalingumu nekelia abejonių.

Projekte iš viso dalyvavo 130 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų – 80 moterų ir 50 vyrų. [22] Tęstinis rezultatas pasiektas. Įgyvendinant Projektą darbuotojų įgyti anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo įgūdžiai taikomi kasdieniame darbe, gerinant jo kokybę ir didinant efektyvumą. Be to, tikimasi, jog sėkmingas įgytų žinių taikymas turėtų motyvuoti darbuotojus siekti dar aukštesnės kvalifikacijos.

Anglų kalbos kursų dėka įgytos žinios darbuotojų bus naudojamos užsienio teisės aktų ir gerosios patirties nagrinėjimui, taip pat bendraujant ir bendradarbiaujant su užsienio šalių organizacijomis ir kitose darbinėse situacijose.

ECDL kursų metu įgyti pagrindai įgalins darbuotojus greičiau atlikti tam tikras užduotis (pvz. ataskaitų rengimas, pristatymų efektyvinimas ir pan.), pagerins tarpasmeninę komunikaciją, duomenų apsikeitimą savivaldybėje ir padidins kitų su informacinių technologijų naudojimu susijusių veiklų efektyvumą.

Dėl padidėjusio darbo efektyvumo darbuotojams pritaikant įgytas žinias praktikoje, jie sugebės greičiau ir kokybiškiau atlikti savo darbą, taip taupydami ne tik savo, bet ir kitų susijusių institucijų laiką. Bendradarbiavimas su užsienio partneriais taps produktyvesnis ir sklandesnis.

Projekto metu įgyta patirtis turėtų padrašinti darbuotojus toliau tobulėti bei generuoti naujas idėjas jų darbo procesų tobulinimui.

Mokymų metu gauta patirtis ir medžiaga taip pat bus naudinga ir naujiems Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams, nes jie galės savarankiškai tobulinti teorines žinias, įgūdžius. Be to, įgyvendinant projektą taip pat buvo sukurti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymo organizavimo ir vykdymo metodai, kurie toliau bus taikomi praktikoje.

Už tęstinę veiklą po projekto pabaigos yra atsakinga Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Kasmet skirdama lėšas darbuotojų mokymams, savivaldybė užtikrins darbuotojų turimų žinių išlaikymą bei tolimesnį jų gilinimą.

Projekto pasekmių stebėjimą atliks projekto įgyvendinime dalyvavę asmenys (daugiausiai projekto valdymo grupės nariai). Bus stebimas projekto metu įgytų žinių bei įgūdžių taikymas kasdieniniame savivaldybės darbuotojų darbe, siekiant išsiaiškinti ir užfiksuoti, kiek įgytos žinios padeda sprendžiant kylančias problemas ir kiek padidina darbo efektyvumą bei produktyvumą.

Mažeikių rajono savivaldybės administracija penkerius metus nuo sutarties pasirašymo dienos kasmet, ne vėliau kaip per 30 dienų pasibaigus kalendoriniams metams, teiks įgyvendinančiajai institucijai ataskaitas už praėjusius metus apie sutarties reikalavimų vykdymą. [22]

Akivaizdu, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra planuojamas remiantis valstybės tarnautojų mokymo strategijomis. Pagal jas nustatomos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės, uždaviniai ir tikslai.

Personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas neatsiejamas kiekvienos organizacijos tobulėjimą užtikrinantis veiksnys. Ne išimtis ir ši viešojo administravimo organizacija.

Institucijos, mokančios valstybės tarnautojus, turi garantuoti mokymo programų visapusiškumą, jų kokybę ir teikiamų paslaugų prieinamumą valstybės tarnautojams.

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, rengia ir įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kurie kasmet pateikiami valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai (Valstybės tarnybos departamentui prie VRM). Departamentas tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą.

Savivaldybėje institucija atsakinga už personalo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą yra personalo tarnyba. Pagal personalo tarnybos nuostatus pagrindiniai jos uždaviniai yra tokie:

- a) padėti įgyvendinti Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas;
- b) teikti duomenis Valstybės tarnybos registru;
- c) formuoti personalą, gebantį atlikti savivaldybės strateginiame plane numatytas programas ir įgyvendinti tikslus;
- d) užtikrinti tvarkingą personalo administravimą. [20]

Tarnybos uždaviniai apima visas savivaldybės personalo administravimo veiklos sritis. Personalo tarnyba yra atsakinga už tinkamą personalo formavimo politiką t.y. turi užtikrinti, kad savivaldybės administracijoje dirbtų tik kompetentingi darbuotojai, nuolat būtų keliama jų kvalifikacija ir tobulinami įgūdžiai. Tarnyba atlieka šias su personalo mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu susijusias funkcijas:

- a) sudaro prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir metinius mokymo planus pagal mokymo prioritetus ir teikia tvirtinti administracijos direktoriui;
- b) organizuoja valstybės tarnautojų ir tarybos narių mokymą;
- e) analizuoja valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą. [20]

Taip pat reikia pažymėti, kad tarnybos darbuotojai turi nuolat tobulinti savo kvalifikaciją, susipažinti su naujausiais teisės aktais ir reikalavimais valstybės tarnautojams, kad galėtų profesionaliai organizuoti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą išlaikydami aukštą profesionalumo lygį.

Išanalizavus teorinius personalo tobulinimo aspektus ir šio proceso organizavimą vietos savivaldos įstaigoje, toliau bus pateiktas anketinės apklausos rezultatų apibendrinimas. Anketinė apklausa buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines problemas su kuriomis susiduria valstybės tarnautojai personalo tobulinimo srityje.

3.2. Personalo tobulinimo tyrimo metodai ir eiga

Tam, kad galėčiau atskleisti dabartinę situaciją viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimo srityje pasirinkau mokslinį pažinimą, kuris labiausiai tinka atskleisti mano nagrinėjamas problemas. Mokslinis pažinimas (tyrimas):

- tai yra sąmoningas stebėjimas pagal tam tikrus kriterijus;
- išvados daromos turint tikslius duomenis – atlikus respondentų apklausą;
- tyrimus galima pakartoti ir lyginti kiek duomenys sutampa ar ne. [53]

K.Kardelis išskiria šiuos pagrindinius tyrimo etikos principus:

- 1) išsiaiškinti visus formalumus dėl galimybės dalyvauti tyrime (pvz. pagal LR įstatymus interviu su nepilnamečiu atlikti galima tik gavus tėvų raštišką leidimą, anketavimui – jeigu jis atliekamas ne ugdymo įstaigoje taip pat reikalingas tėvų leidimas);
- 2) apgalvoti kaip išsaugoti anonimiškumą (kad niekas nesužinotų, kaip pvz.: Jonas ar Onutė atsakė) ir konfidencialumą (jeigu Jono interviu užrašytas, o jam suteiktas slapyvardis – kad niekas be jūsų daugiau nežinotų, kad tai Jono atsakymai);
- 3) nuspręsti ar žmonės dalyvavę tyrime sužinos tyrimo rezultatus, kada ir koku būdu;
- 4) paaiškinti dalyviams kur ir koku tikslu naudosite informaciją gautą tyrimo metu;
- 5) atminti, kad žmonės, kurie sutiko dalyvauti tyrime daro jums paslaugą;
- 6) pasakyti, kokia nauda tam, kuris dalyvauja tyrime. [4]

Atliekant tyrimą stengtasi vadovautis visais šiais principais, tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas – gauti kaip įmanoma daugiau ir tikslesnės informacijos apie valstybės tarnautojų mokymą. Pirmiausia išanalizuota informacija, susijusi su valstybės tarnautojų mokymu, kuri buvo pateikta mokslinėje literatūroje, internete, straipsniuose, teisės aktuose. Vėliau remiantis sukaupta ir išanalizuota informacija atliktas tyrimas, tai yra ieškoti atsakymai į svarbius klausimus. Svarbus aspektas buvo metodo pasirinkimas – būdo, kuris padės rasti patikimą atsakymą.

Tam pasirinktas kiekybinio tyrimo (anketavimo) aprašomasis tipas ir apibendrinimo metodas siekiant susisteminti informaciją. Kiekybinius tyrimus dažniausiai atliekame kai norime apibendrinti duomenis statistiškai (skaičiais). Pagrindinis klausimas: Kas vyksta? Koks mastas problemos? Kokios alternatyvos įmanomos ar reikalingos? Aprašomojo tyrimo tipo tikslas aprašyti situaciją, įvykį ar reiškinį. Ieškome atsakymo į klausimus: kas, koks, kaip? Galime aprašyti respondentus: pagal amžių; lytį; paslaugų poreikį ir t.t. [53]

Apibendrinimo metodas – mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinų bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas [35]. Metodas pasirinktas, norint nusakyti bendruosius

teiginius bei tyrimo metu nustatytus dėsningumus ir principus. Pasirinktas metodas darbe naudotas, apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, darant galutines išvadas, formuluojant pagrindinius teiginius.

Empirinių duomenų rinkimui pasitelktas anketinės apklausos metodas, kuris yra vienas populiariausių tiek kiekybiniuose, tiek ir kokybiniuose tyrimuose. [16] Anketinė apklausa paprastas ir greitas būdas surinkti informaciją apie konkrečią problemą. Remiantis anketinės apklausos duomenimis galime nesunkiai duomenis išreikšti statistiškai ir patikrinti ar pasitvirtino prieš tyrimą darytos prielaidos dėl konkrečios problemos.

Anketinė apklausa buvo atlikta apklausus viešojo sektoriaus organizacijoje (Mažeikių rajono savivaldybėje) dirbantį personalą. Viso buvo apklausta 100 respondentų – valstybės tarnautojų, kurių atsakymai atspindi viešojo administravimo organizacijose esamą situaciją personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityje. Tiriamiesiems atrinkti pasirinkta netikimybinė imtis. Imtis pasirinkta siekiant skaičiavimų atlikimą padaryti kuo paprastesniu. Respondentams buvo išdalintos anketos. Dalinant anketas iš anksto paaiškinta koku tikslu atliekamas tyrimas ir kokia anketos pildymo metodika, todėl visos anketos buvo užpildytos be klaidų. Anketos klausimai buvo parengti pagal ranginę ir nominalinę skalę. [5, p.179-183]

Klausimais pagal ranginę skalę gauta informacija apie valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Iš viso buvo išskirti 48 teiginiai susiję su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, stengiantis atskleisti kuo daugiau faktorių, kurie padėtų aktualizuoti personalo tobulinimo privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes. Kiekvienam teiginiui respondentai turėjo pasirinkti jų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymą, teiginiai parinkti stengiantis susieti juos su personalo tobulinimo dabartinėmis aktualijomis ir problemomis, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kompetenciją, gebėjimus ar požiūrį į vienus ar kitus klausimus su kuriais jie tiesiogiai ar netiesiogiai susiduria savo kasdieninėje veikloje arba gali susidurti ateityje.

Klausimais pagal nominalinę skalę (iš viso 13 klausimų) gauta bendra informacija apie valstybės tarnautojus (amžius, lytis, darbo stažas ir t.t.), taip pat išsiaiškinta kuo valstybės tarnautojai yra patenkinti, kokie yra trūkumai ir kuriomis kryptimis dar reikia tobulėti. Ši anketinės apklausos dalis padeda suprasti kokie žmonės dirba valstybės tarnyboje ir koks yra jų gebėjimų, bei įgūdžių lygis. Tai taip pat labai aktuali informacija atliekant SSGG analizę. Visi duomenys surinkti anketinės apklausos metu pateikti šiame skyriuje.

Anketinės apklausos būdu gautos informacijos apdorojimui ir skaičiavimams atlikti buvo taikytas socialinių mokslų statistinių programų paketas SPSS 8.0 (Statistical Package for Social Sciences). Aprašomos atlikto tyrimo charakteristikos, analizuojami gauti duomenys. Pagrindinis SPSS programinio paketo privalumas — didelė šiuolaikinių statistinių analizės metodų pasirinktis bei duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemonių (duomenų pateikimo lentelių, diagramų,

skirstinių kreivių) įvairovė, lengvai įvaldoma dialoginė sąsaja. SPSS programinis paketas taikomas sociologijos, psichologijos, biologijos, medicinos, rinkodaros, kokybės valdymo procese. [28] Taip pat tyrimo duomenų atskleidimui ir užtvirtinimui pasitelkti kiti metodai, kurie padėjo perteikti esminę informaciją susijusią su viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimu.

Galiausiai buvo atlikta viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimo SSGG (angl. SWOT) analizė, kurios pagrįstumą užtvirtino įstatyminės bazės, mokslinės literatūros analizė ir anketinės apklausos [3, p.7] metu gauti rezultatai. SSGG analizė – organizacijos ar kito tiriamo objekto perspektyvų tyrimas. „Angliškuose tekstuose perspektyvų tyrimas paprastai įvardijamas „SWOT analysis“ (strengths – privalumai, weaknesses – trūkumai, opportunities – galimybės, threats - pavojai)“. [42, p. 193-196] Lietuviškoje literatūroje priimta naudoti sutrumpinimą SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizės metodą). [33, p.19] Bus pasirinktas SSGG „sėkmės vizijos“ [29, p.287] metodas, pagal kurį būtų galima parengti geriausią personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ateities modelį. Galimybės – jomis bandoma prognozuoti, organizacijos tobulėjimą mokymo srityje. Šiuo darbu bandoma suformuluoti organizacijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sėkmės viziją ir pagrindus strategijos pakeitimams. Taigi visa darbe surinkta informacija ir atlikto tyrimo duomenys labai padėjo atliekant viešojo sektoriaus organizacijų personalo tobulinimo SSGG analizę ir pateikiant išvadas.

Viešojo sektoriaus organizacijų personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategijai formuluoti gali būti naudojami du metodai: atitikimo ir konversijos. „Naudojant atitikimo metodą, strategijos tikslai ir uždaviniai formuluojami, išryškinant savivaldybės stiprybes bei galimybes, kuriomis bus siekiama pasinaudoti. Konversijos metodas reiškia, kad tikslai ir uždaviniai formuluojami atsižvelgiant į savivaldybės silpnybes, grėsmes ir bus siekiama jas eliminuoti“. [33, p.19]

Personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strateginiam planui galima derinti tiek atitikimo, tiek konversijos metodą: pasinaudojant organizacijos stiprybėmis ir galimybėmis ir stengiantis kaip įmanoma greičiau eliminuoti silpnybes ir grėsmes.

Tyrimas savo aktualumu ir svarbumu nekelia abejonų, jis padeda detalizuoti dabartinę viešojo administravimo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, kas yra tiesiog būtina, kadangi Lietuvai įstojus į ES ir NATO tarptautiniai įsipareigojimai ir reikalavimai nuolat didėja. Norint, kad Lietuva atitiktų bendrus reikalavimus ir įgyvendintų įsipareigojimus reikia parengti aukštos kvalifikacijos specialistus, kurie sugebėtų dirbti ne tik Lietuvos, bet ir tarptautinėse organizacijose ir tinkamai atstovautų mūsų interesams, o ekonominio nuosmukio metu vienas pagrindinių ginklų kovojant su didėjančiu nedarbu yra personalo mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ar perkvalifikavimas.

3.3. Anketinės apklausos duomenų analizė

Pirmoje anketinės apklausos dalyje analizuojant respondentų nuomonę apie valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą buvo sukurta 48 faktorių lentelė. Ji sudaryta pagal ranginę skalę, o respondentai apibūdindami kiekvieną faktorių turėjo pasirinkti vieną iš šių atsakymų variantų:

- 1 – „Visiškai nesutinku“.
- 2 – „Iš dalies nesutinku“.
- 3 – „Labiau nesutinku nei sutinku“.
- 4 – „Neturiu nuomonės“.
- 5 – „Labiau sutinku nei nesutinku“.
- 6 – „Iš dalies sutinku“.
- 7 – „Visiškai sutinku“.

Tokie atsakymų variantai pasirinkti siekiant suteikti respondentams kuo didesnę pasirinkimo laisvę ir tuo pačiu metu norint kuo tiksliau sužinoti, ką jie mano vienu ar kitu klausimu. 48 faktoriai buvo suskirstyti į 4 grupes:

- 1) bendrieji;
- 2) susiję su valstybės tarnybos perspektyvomis ir aktualijomis įstojus į ES;
- 3) susiję su valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema;
- 4) susiję su valstybės tarnautojų žiniomis ir įgūdžiais.

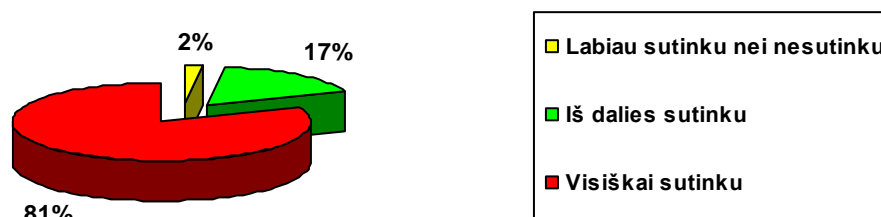
Kiekvieną grupę sudaro po 12 klausimų, kuriais stengiamasi nustatyti bendras tendencijas susijusias su valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo perspektyvomis Lietuvoje ir ES, ką reiktų keisti personalo tobulinimo sistemoje, kokioms sritims reikia skirti didesnę dėmesį. Galutinė analizė su diagramomis ir išvadomis pateikiama apklausus 100 respondentų (valstybės tarnautojų dirbančių Mažeikių rajono savivaldybėje).

Visa gauta informacija vėliau naudojama atliekant SSGG analizę, apibendrinimus, padeda suprasti viešojo sektoriaus personalo tobulinimo problemas, trūkumus, aktualijas ir perspektyvas. 8 priede pateikta atsakymų suvestinė išreikšta procentais. Iš atsakymų galime suprasti su kokiomis problemomis susiduria viešojo sektoriaus personalas kasdieninėje veikloje pritaikydamas jau turimas žinias, tobulindamas savo įgūdžius ir kokiose srityse dar reikia tobulėti.

Toliau pateikiamos schemas vaizduojančios tyrimo metu gautą informaciją. Taip pat pateikiami apibendrinimai ir išvados. Anketinės apklausos I dalis padalinta į 4 grupes po 12 susijusių klausimų ir galiausiai pateikiamos II dalies schemas su apibendrinimais ir išvadomis. Tokia tyrimo aprašymo metodika pasirinkta tam, kad būtų lengviau suvokti problemas su kuriomis susiduria viešojo sektoriaus organizacijos personalo tobulinimo srityje.

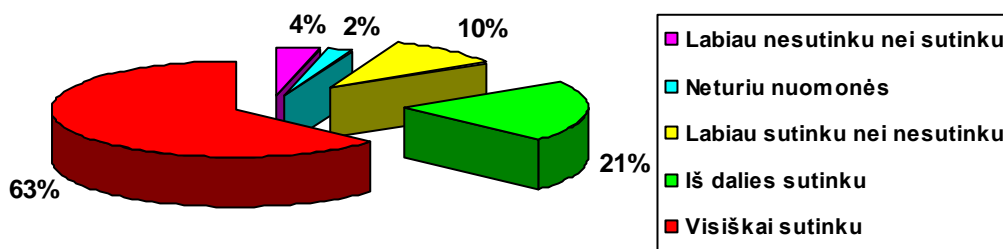
Anketinės apklausos I dalies bendrieji faktoriai susiję su personalo tobulinimu

Kaip jau buvo minėta anketinės apklausos I dalį sudaro 48 klausimai (faktoriai), susiję su viešojo sektoriaus organizacijų personalo mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu. Tam kad supaprastinti tyrimo aprašymą šie faktoriai buvo sugrupuoti į 4 grupes (kiekvieną grupę sudaro 12 klausimų). Pirmoji grupė sudaryta iš bendrųjų faktorių susijusių su personalo tobulinimu (anketinėje apklausoje atitinkamai 2;5;6;13;15;16;19;24;34;39;43;46 klausimai). Visi jie pavaizduoti 10-21 paveikslėliuose, pateikiami apibendrinimai ir išvados.



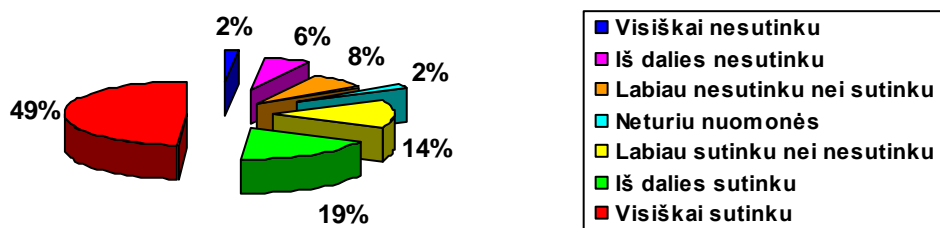
10 pav. Respondentų nuomonė: „Darbuotojams būtinas nuolatinis kvalifikacijos kėlimas.“

Galime daryti išvadą, kad Mažeikių rajono savivaldybėje dirbantis personalas puikiai suvokia, kad norint pasiekti geresnių rezultatų ir sėkmingai kopti karjeros laiptais būtina nuolat mokintis ir tobulinti kvalifikaciją. Mokymasis visą gyvenimą puikiausia priemonė išvengti problemų susijusių su užimtumu ir prielaida sėkmingam asmenybės vystymuisi tiek darbe, inėje tiek asmeninėje kasdieninėje veikloje. Nei vienas respondentas neprieštaravo teiginiui (10 paveikslėlis), iš to galime suprasti, kad valstybės tarnautojai yra aukštos motyvacijos.



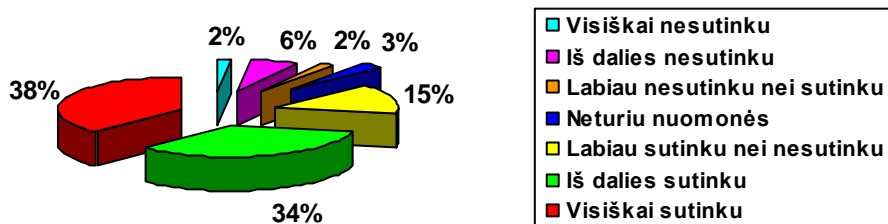
11 pav. Respondentų nuomonė: „Darbuotojai suinteresuoti mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu.“

Tai tik patvirtina 11 paveikslėlyje pateikti duomenys. Darbuotojams net nereikia papildomų išorinių motyvacijos šaltinių, kadangi jų vidinė motyvacija yra labai aukšta. Vos 4 procentai respondentų nesutiko, kad darbuotojai yra suinteresuoti mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu. Aiškios nuomonės šiuo klausimu neturėjo tik 2 procentai respondentų. Daugiau ar mažiau su šiuo teiginiu sutiko net 94 procentai respondentų. Tai tik patvirtina jų aukštą savimonės ir motyvacijos lygį.



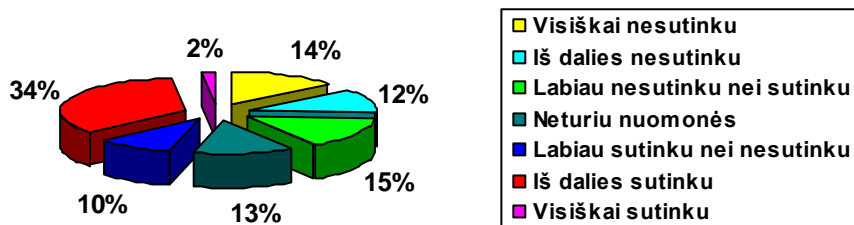
12 pav. Respondentų nuomonė: „Man sudaromos visos sąlygos mokintis ir kelti kvalifikaciją.“

Nepaisant personalo savimonės ir motyvacijos, ne visiems sudaromos sąlygos mokintis ir kelti kvalifikaciją. Darbdaviai turėtų į tai atkreipti didesnę dėmesį. 82 procentai respondentų daugiau ar mažiau sutiko, kad jų poreikiai mokintis ir kelti kvalifikaciją yra patenkinami, 2 procentai respondentų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu, o 16 procentų respondentų su tuo nesutiko (12 paveikslėlis). Siekdami užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą vadovai turėtų aiškintis ir šalinti priežastis, kad situacija pasikeistų, tuo pačiu metu stengtis sudaryti visas sąlygas personalo tobulėjimui. Kad tai būtų įmanoma pasiekti būtinas nepertraukiamas dialogas tarp vadovų ir pavaldinių.



13 pav. Respondentų nuomonė: „Aš nuolat mokausi ir keliu kvalifikaciją, nes noriu pasiekti geresnių darbo rezultatų.“

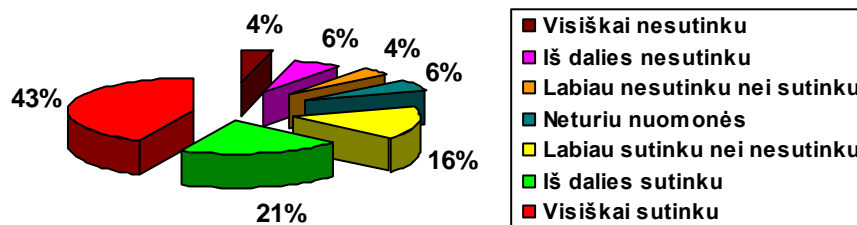
Vadovai turi suvokti, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reikšmė be galo didelė. Sąnaudos skirtos personalo tobulinimui yra pati geriausia investicija į organizacijos sėkmę ir veiklos efektyvumo didinimą. Kaip matome iš 13 paveikslėlio, darbuotojai mokosi ir kelia kvalifikaciją tam, kad pasiektų geresnių darbo rezultatų (89 procentai respondentų), tai reiškia, kad mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas labai ženkliai tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus.



14 pav. Respondentų nuomonė: „Reikalavimai valstybės tarnautojams yra per griežti.“

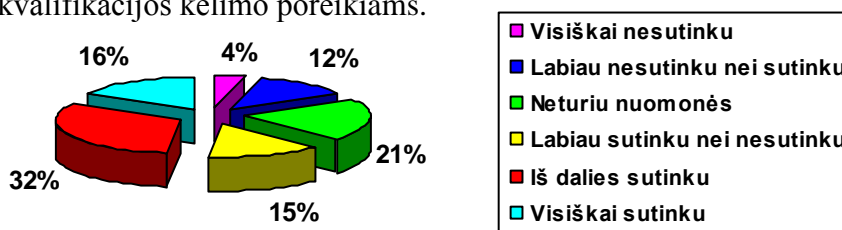
Kaip matome iš 14 paveikslėlio, respondentų nuomonė dėl reikalavimų valstybės tarnautojams išsiskyrė. 46 procentai respondentų sutinka, kad reikalavimai valstybės tarnautojams yra per griežti,

41 procentas respondentų su šiuo teiginiu nesutiko, o 13 procentų respondentų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu. Į akis krenta tai, kad visiškai nesutiko 14 procentų respondentų. Galime daryti išvadą, kad reikalavimus valstybės tarnautojams reikia griežtinti ir patys valstybės tarnautojai tai suvokia. Reiktų griežtinti kvalifikacinius reikalavimus juos konkretizuojant. Ypač reikia atkreipti dėmesį į personalo vertinimo tvarką, tai pat būtina sukurti vientisą ir nepertraukiamą darbuotojų vertinimo sistemą. Svarbiausia, kad viskas būtų daroma nešališkai, objektyviai ir centralizuotai.



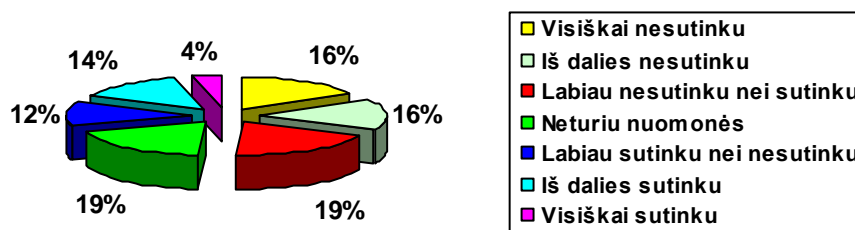
15 pav. Respondentų nuomonė: „Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo dažnumas nuo manęs nepriklauso.“

Kaip matome iš 15 paveikslėlio Net 80 procentų respondentų sutinka su teiginiu, kad mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo dažnumas nuo jų nepriklauso. Kaip žinome dažniausiai dėl pavaldinių mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo sprendžia organizacijų ar jų padalinių vadovai, arba mokymų dažnumas ir trukmė apibrėžti teisės aktais. Iš esmės reiktų keisti tokią praktiką, o visą sprendimo priėmimo procesą dėl personalo mokymosi padaryti lankstesnį, suteikiant galimybę darbuotojams bent jau iš dalies įtakoti sprendimus. Verta pagalvoti ir apie kiekvieno darbuotojo mokymosi krepšelio sukūrimą, kuris kistų proporcingai, priklausomai nuo kiekvieno individualaus darbo užmokesčio. Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymui skiriama nuo 1-5 procentų savivaldybės darbo užmokesčio fondo, tačiau finansavimas detaliau nekonkretizuojamas. Reiktų sukurti tokią sistemą, kad kiekvienas valstybės tarnautojas turėtų mokymosi krepšelį, kuris proporcingai priklausytų nuo jų darbo užmokesčio ir būtų skirtas kiekvieno individualiems mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikiams.



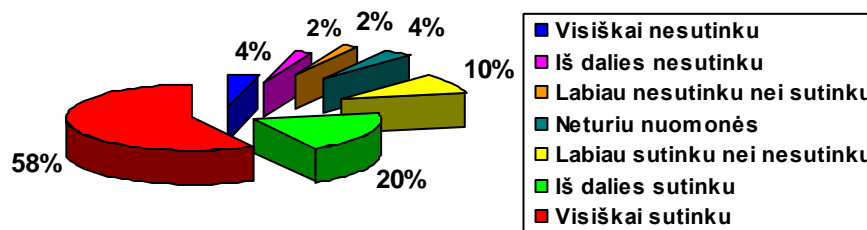
16 pav. Respondentų nuomonė: „Jaučiu, kad kvalifikaciniai reikalavimai nuolat griežtėja.“

63 procentai respondentų (16 paveikslėlis) sutinka su teiginiu, kad kvalifikaciniai reikalavimai nuolat griežtėja. Tai teigiamas veiksnys, kadangi po 2004 metų kai Lietuva tapo ES ir NATO nare, būtina nuolat tobulinti žinias ir įgūdžius taip, kad mūsų valstybės tarnautojai sugebėtų tinkamai reprezentuoti šalį tarptautinėse organizacijose. Žinias ir įgūdžius ypač reikia gilinti užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, teisės, strateginio planavimo, e-valdžios srityse.



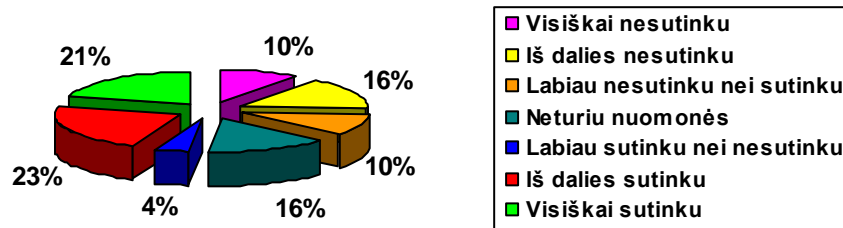
17 pav. Respondentų nuomonė: „Kvalifikacinius reikalavimus valstybės tarnautojams ateityje reikėtų griežtinti.“

Dėl to ar ateityje reiktų griežtinti kvalifikacinius reikalavimus valstybės tarnautojams respondentų nuomonė taip pat išsiskyrė – 51 procentas apklaustųjų linkę nesutikti, 45 procentai sutinka ir 4 procentai neturi aiškios nuomonės (17 paveikslėlis). Žinoma tai labai subjektyvu, kadangi šis faktorius susijęs su papildomomis užduotimis, žiniomis, įgūdžiais, kuriuos apklaustiesiems tektų išmokyti ir taikyti darbo praktikoje. Tikriausiai daugelis skeptiškai žiūri į permainas ir nieko nenori keisti. Kyla pasipriešinimas naujovėms, todėl labai svarbu, kad vadovai būtų atviri permainoms ir patys puikiai suvokdami, kad organizacijos sėkmė slypi būtent tame, kaip greitai ir sklandžiai įstaiga sugebės prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sugebėtų tuo įtikinti savo pavaldinius.



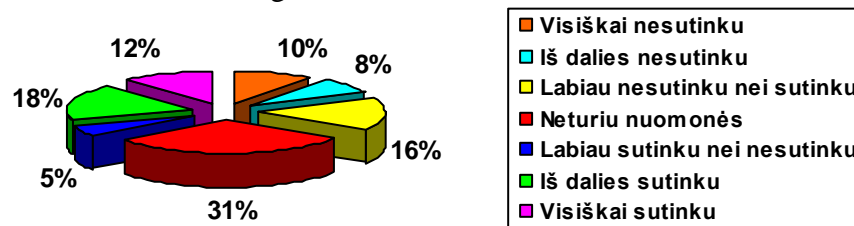
18 pav. Respondentų nuomonė: „Mano vadovas domisi, kuriose srityse aš noriu tobulėti.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kad Mažeikių rajono savivaldybės vadovai domisi kuriose srityse nori tobulėti jų pavaldiniai parodo 18 paveikslėlis, iš kurio matyti, kad net 88 procentai apklaustų valstybės tarnautojų pasisakė teigiamai šiuo klausimu ir tik labai maža dalis neigiamai (8 procentai respondentų), aiškios nuomonės neturėjo 4 procentai respondentų. Tai tik parodo, kad vyksta dialogas tarp vadovų ir pavaldinių, kas yra tikrai sveikintina.



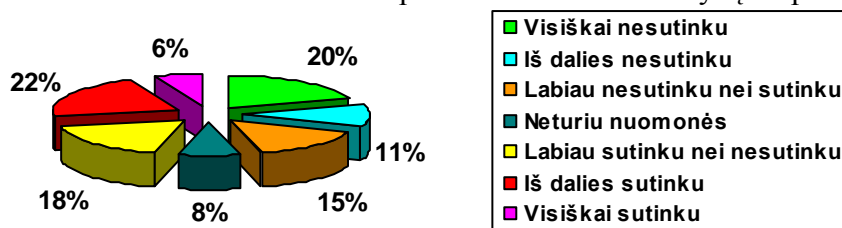
19 pav. Respondentų nuomonė: „Visiems valstybės tarnautojams sudaromos vienodos galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Tik 48 procentai respondentų sutiko su nuomone, kad visiems valstybės tarnautojams sudaromos vienodos galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją, 36 procentai su tuo nesutiko ir net 16 procentų apklaustųjų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu (19 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad personalo politiką reiktų pertvarkyti taip, kad personalas būtų ugdomas lygiagrečiai vienodai, kaip komanda, o ne individualiai (žinoma išimtis vadovai). Visų darbuotojų mokymasis turi būti finansuojamas proporcingai vienodai atsižvelgiant į kiekvieno darbo užmokestį, nes dažnai būna taip, kad tas pats personalas pastoviai siunčiamas į mokymus ir kursus, o likusieji nedalyvauja jokiuose mokymuose metus ar net ilgiau.



20 pav. Respondentų nuomonė: „Kasmetiniam personalo vertinimui trūksta objektyvumo ir aiškumo.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Apklaustųjų nuomonė dėl to, kad kasmetiniam personalo vertinimui trūksta objektyvumo ir aiškumo pasiskirstė prieštaringai: 35% respondentų sutiko su šiuo teiginiu, 34% nesutiko ir 31% neturėjo aiškios nuomonės (20 paveikslėlis). Galime daryti išvadą, kad personalo vertinimo tvarką reikia keisti, kadangi dabartinė personalo pozicija šiuo klausimu yra neaiški ir tai nėra gerai, nes tik objektyvus personalo vertinimas skatins visapusiškai tobulėti kolektyvą kaip darnią komandą.

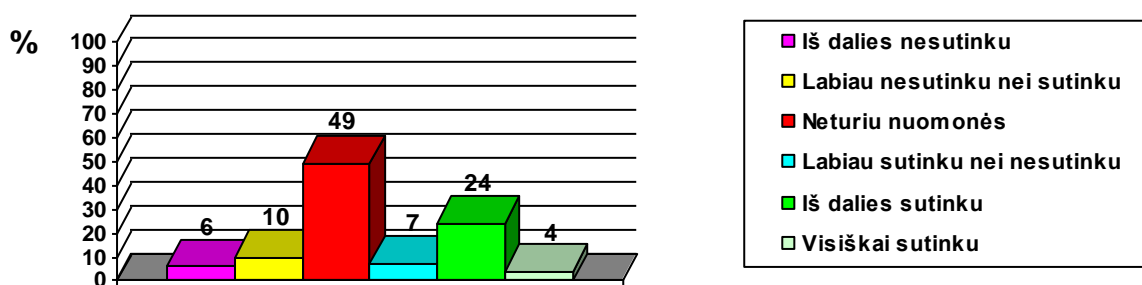


21 pav. Respondentų nuomonė: „Mano pareigybės kvalifikaciniams reikalavimams trūksta apibrėžtumo ir aiškumo.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Su tuo kad jų pareigybės kvalifikaciniams reikalavimams trūksta apibrėžtumo ir aiškumo sutiko 46% apklaustųjų, lygiai tiek pat respondentų tam prieštaravo ir 8 procentai valstybės tarnautojų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu (21 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad valstybės tarnautojų pareigybinuose kvalifikaciniuose reikalavimuose yra daug neaiškumo ir neapibrėžtumo. Kvalifikacinius reikalavimus būtina apibrėžti kuo aiškiau, paprasčiau ir suprantamiau, kad kiekvienas valstybės tarnautojas atėjęs į tą pačią darbo vietą galėtų įsijungti į darbą ir jam nekiltų abejonių dėl to, ką jis turi daryti, o ko ne.

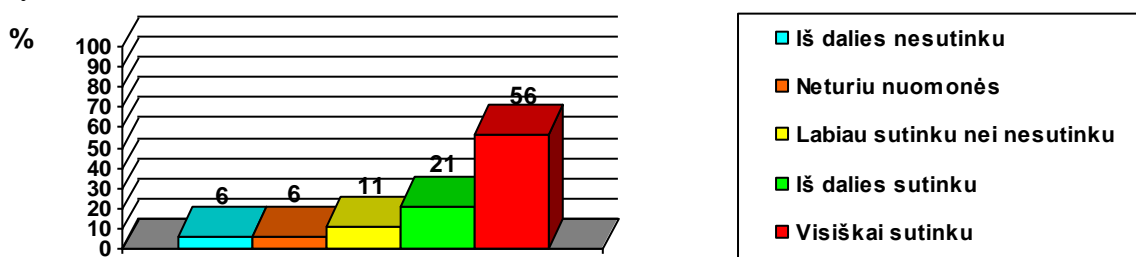
Anketinės apklausos I dalies faktoriai susiję su valstybės tarnybos perspektyvomis ir aktualijomis personalo tobulinimo srityje įstojus į ES

Anketinės apklausos I dalies antroji klausimų grupė susijusi su valstybės tarnybos perspektyvomis ir aktualijomis personalo tobulinimo srityje įstojus į ES (anketinėje apklausoje atitinkamai 1;3;9;11;17;26;29;33;41;44;45;48 klausimai). Visi jie pavaizduoti 22-33 paveikslėliuose, pateikiami apibendrinimai ir išvados.



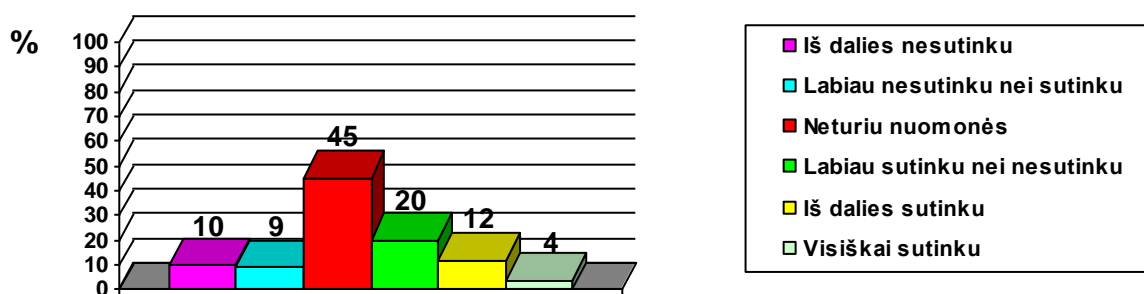
22 pav. Respondentų nuomonė: „Dabartinė Lietuvos personalo mokymo sistema atitinka ES reikalavimus.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Visiškai nesutinkančių, kad personalo tobulinimo sistema atitinka ES reikalavimus neatsirado, tačiau reikia pažymėti, kad ir visiškai sutinkančių buvo tik 4% (22 paveikslėlis). Tai parodo gan aukštą personalo sąmoningumo lygį ir tai kad jie supranta jog personalo tobulinimo sistemoje dar reikia keisti daug dalykų. Į akis krinta tai kad net 49% apklaustųjų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu. Būtina, kad vadovai, padedant mokymo įstaigų personalui nušviestų ateities viziją, kaip keisis personalo tobulinimo sistema ir kokie bus keliami reikalavimai darbuotojams. Taip pat valstybės tarnautojus reiktų supažindinti su ES šalių personalo tobulinimo aktualijomis, perspektyvomis ir ką būtų galima iš jų perimti, pritaikant mūsų šalies valstybės tarnautojų mokymui.



23 pav. Respondentų nuomonė: „Ateityje norėčiau dirbdamas (-dama) pasisemti patirties ES institucijose.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

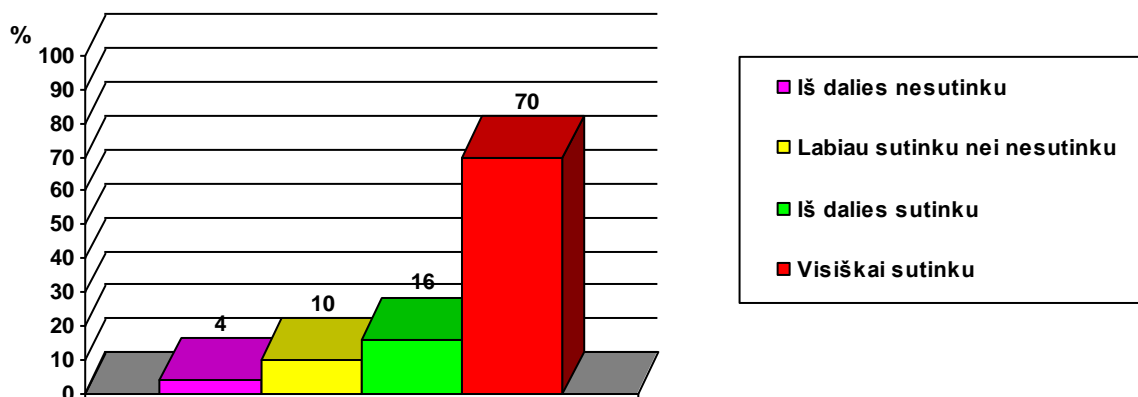
23 paveikslėlis puikiai parodo, kad valstybės tarnautojai ateityje norėtų patobulinti savo žinias ir įgūdžius ES institucijose. Žinoma, tam, kad tai būtų įmanoma įgyvendinti pirmiausia būtinas geras Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų veiklos išmanymas ir žinoma užsienio kalbų mokėjimas. Kiekvienas valstybės tarnautojas pirmiausia turi sugebėti puikiai dirbti mūsų šalies viešojo sektoriaus organizacijose, kad dirbdamas ES institucijose galėtų pritaikyti jau turimas žinias, įgūdžius ir tuo pačiu metu sužinoti bei išmokti naujų.



24 pav. Respondentų nuomonė: „Mūsų organizacijos darbuotojų kvalifikacija atitinka ES reikalavimus. (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

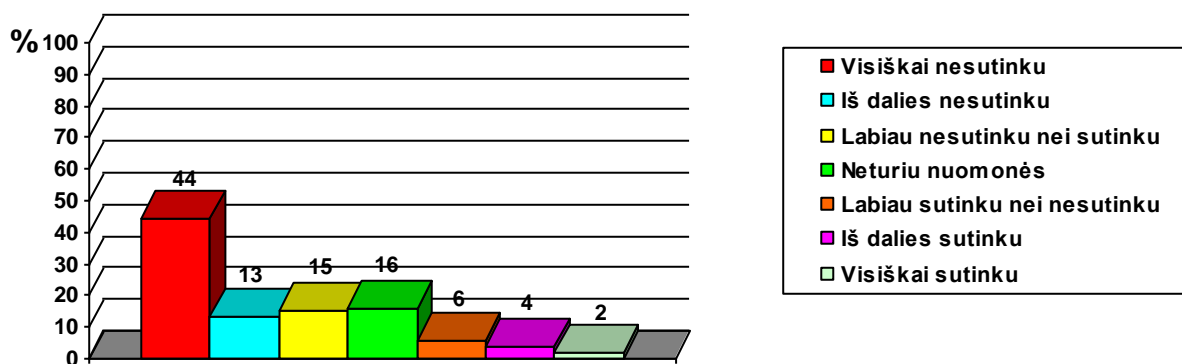
24 paveikslėlis dar kartą patvirtina, kad valstybės tarnautojai dar neturi aiškios nuomonės kokie reikalavimai keliami valstybės tarnautojams bendroje ES erdvėje, bet tikriausiai kiekvienas numano, kad pagrindiniai dalykai yra geras užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, teisės,

strateginio planavimo išmanymas. Taip pat būtinas komunikabilumas, atvirumas naujovėms gebėjimas greitai prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos ir sugebėjimas dirbti komandoje.



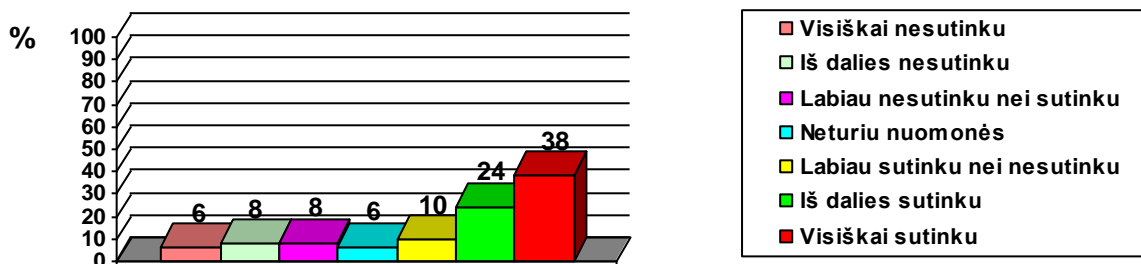
25 pav. Respondentų nuomonė: „Viešojo administravimo paslaugos internetu yra būtinos.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip parodo 25 paveikslėlis valstybės tarnautojai puikiai suvokia, kad viešojo administravimo paslaugos internetu yra būtinos: už tai pasisakė 96% respondentų, tam prieštaravo vos 4% respondentų. Viešojo sektoriaus organizacijose labai palankios sąlygos plėtoti e-valdžios koncepsiją ir sukurti tokias paslaugų teikimo sąlygas, kad gyventojai galėtų tvarkyti savo reikalus viešosiose institucijose neišeidami iš namų ar nepalikdami savo darbo vietų.



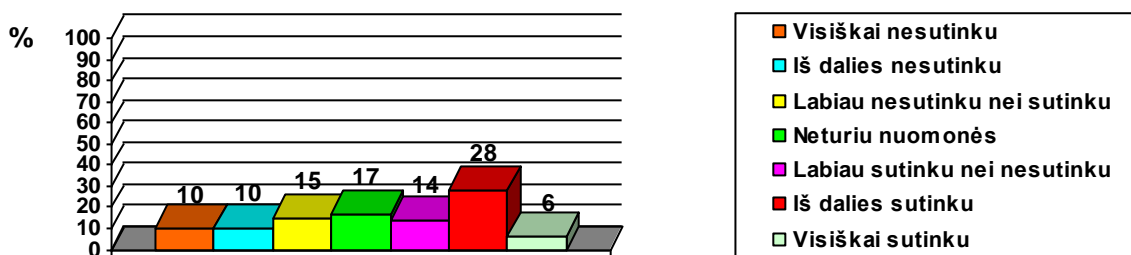
26 pav. Respondentų nuomonė: „Šiuo metu aš galėčiau atstovauti Lietuvos interesus ES institucijose.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Iš 26 paveikslėlio galime daryti išvadą, kad šiuo metu dauguma valstybės tarnautojų dar nėra pasiruošę atstovauti Lietuvos interesų ES institucijose. Žinoma tam įtakos turi tai, kad dažnas nemoka užsienio kalbų, taip pat sunkiai įsivaizduoja tokios veiklos specifiką. Net 72% respondentų kol kas dar nėra pasiruošę dirbti ES institucijose, 16% neturi aiškios nuomonės ir tik 12% mano, kad galėtų tai padaryti. Į tai reikia atkreipti didelį dėmesį ir laikui bėgant stengtis išugdyti savimi pasitikinčius, profesionalius tarnautojus, kurie galėtų atstovauti savo šalį ne tik ES bet ir kitose pasaulio šalyse.



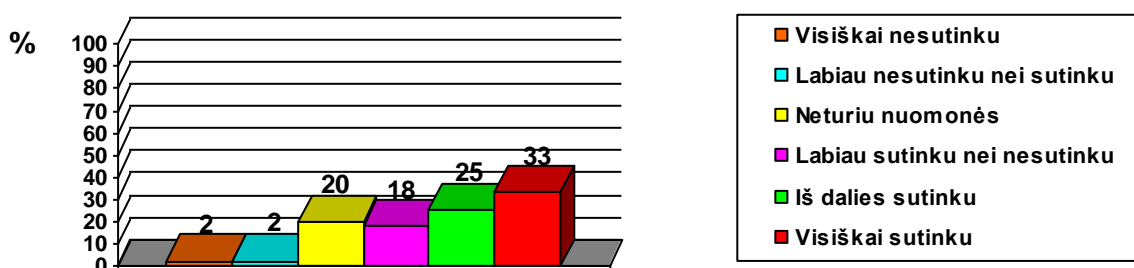
27 pav. Respondentų nuomonė: „Norėčiau išvažiuoti stažuotis į užsienį.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome, net 72% apklaustų valstybės tarnautojų norėtų įgyti patirties stažuodamiesi užsienyje (27 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad nepaisant to, kad dauguma respondentų dar nepasiruošę atstovauti mūsų šalies ES institucijose, tačiau tokią patirtį jie vertina labai teigiamai, todėl vadovai turi išnaudoti šį faktorių kaip motyvacinį veiksnį, skatinant geriausių ir iniciatyviausių valstybės tarnautojų tobulėjimą, suteikti jiems galimybę stažuotis panašaus pobūdžio užsienio institucijose.



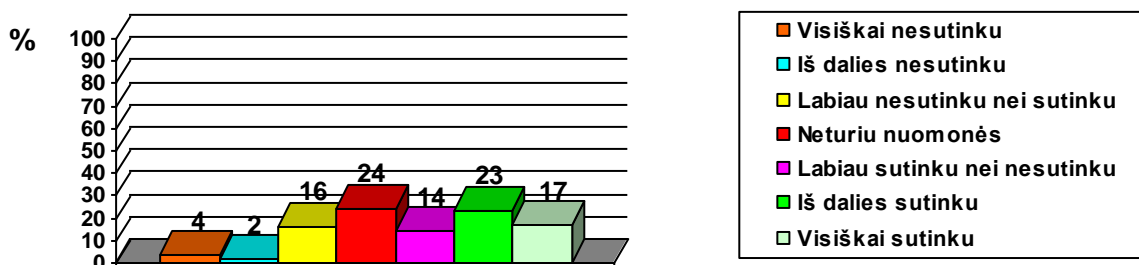
28 pav. Respondentų nuomonė: „Mano žinios apie ES struktūrinių fondų teikiamą paramą yra pakankamos.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome net ir praėjus penkiems metams po įstojimo į ES, net 35% respondentų žinios apie struktūrinių fondų paramą nėra pakankamos, o 17% respondentų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu. (28 paveikslėlis) Šiuo metu, jau per vėlu ką nors pakeisti, tačiau ateičiai galima pasimokyti, kad būtina šviesti visus valstybės tarnautojus pačiais įvairiausiais klausimais, tam kad būtų maksimaliai išnaudotos visos galimybės ir pasiekti patys geriausi rezultatai.



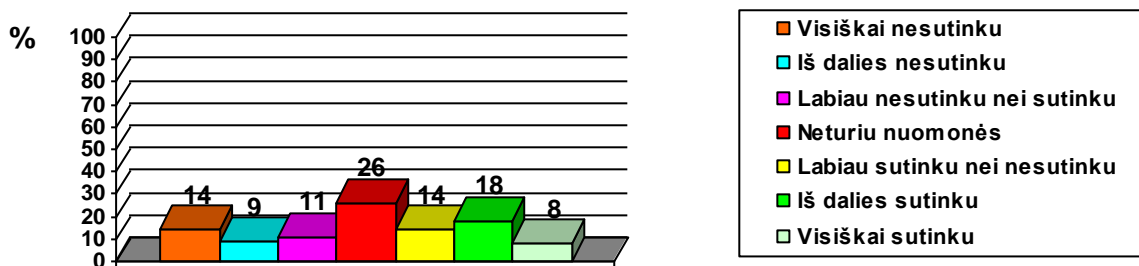
29 pav. Respondentų nuomonė: „Lietuvos viešojo sektoriaus institucijoms dar reikia daug padirbėti, kad būtų perimta ES valstybinių institucijų geroji patirtis.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

29 paveikslėlis parodo, kad net 76% Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojų sutinka su teiginiu, kad Lietuvos viešojo sektoriaus institucijoms dar reikia daug patobulėti, kad būtų perimta ES valstybinių institucijų geroji patirtis. Tai tik parodo, kad potencialas tobulėti yra labai didelis, bet svarbiausia, kad patys darbuotojai tai suvokia, kas ir yra esminis dalykas didelėms permainoms.



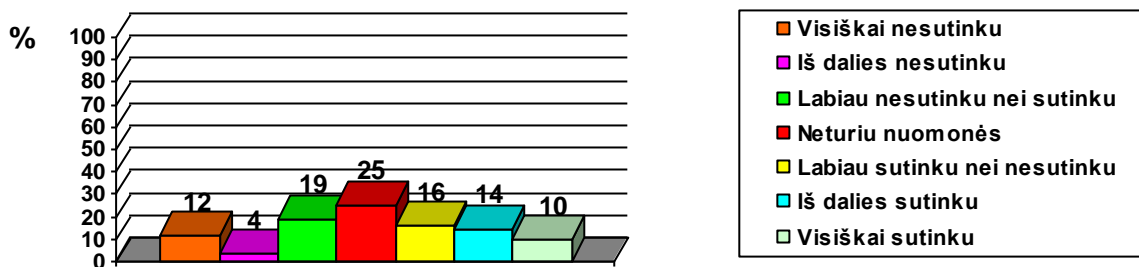
30 pav. Respondentų nuomonė: „„Vieno langelio“ principo įdiegimas nepateisino lūkesčių.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

54% respondentų sutinka, kad „vieno langelio“ principo įdiegimas nepateisino lūkesčių (30 paveikslėlis), nors tai ir buvo bandymas perimti gerąją ES šalių patirtį, mažinant biurokratinį mechanizmą, bei taupant materialiuosius ir laiko resursus. Žinome tik tiek, kad „vieno langelio“ principo įdiegimui buvo skirtos nepagrįstai didelės pinigų sumos, o paslaugų teikimo efektyvumas fiziniams ir juridiniams asmenims nepagerėjo.



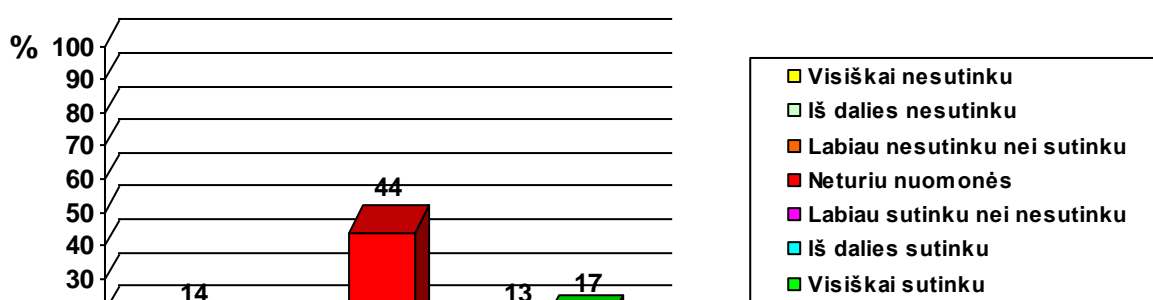
31 pav. Respondentų nuomonė: „„Vieno langelio“ principas – efektyviausias būdas taupyti materialinius ir žmogiškuosius išteklius.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Nors oficialiai teigiama, kad „vieno langelio“ principo įdiegimas viešojo sektoriaus organizacijose yra pats efektyviausias būdas taupyti materialinius ir žmogiškuosius išteklius, tačiau apklausos rezultatai toli gražu to nepatvirtina. Kaip matome iš 31 paveikslėlio 34% respondentų nesutinka su šiuo teiginiu, 26% neturi aiškios nuomonės ir 40% su tuo sutinka. Susidaro toks išpūdis, kad nemaža dalis valstybės tarnautojų neturi pakankamai žinių arba nesuvokia „vieno langelio“ įdiegimo naudos, iš kitos pusės situacija nepasikeis, kol nebus aiškumo ir konkretumo, kam jis diegiamas, kokia iš to nauda. Pats šios naujovės diegimas vertinamas gan prieštarai, kadangi tam skiriamos didelės lėšos, o pagrindumas abejotinas, nes niekas neprisima atsakomybės rimtai argumentuoti kaip nuo to pasikeis viešųjų paslaugų efektyvumas. Gal biurokratinis mechanizmas nuo to taps dar didesnis? Gal mes dar nesame pribrendę tokioms naujovėms?



32 pav. Respondentų nuomonė: „Kovai su korupcija skiriama pakankamai dėmesio.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Labai opi problema, kurią pastoviai pabrėžia tarptautinės institucijos yra visuose valdžios lygmenyse klestinti korupcija ir jos nebaudžiamumas. Kiekvieną dieną girdime naujienas kaip vienam ar kitam valdininkui pareikšti įtarimai kyšininkavimui, tačiau realiai daugiau nieko nėra daroma. Bandoma kovoti su korupcijos apraiškomis tačiau ji yra taip įsišaknijusi, o visuomenės tolerancija tokia aukšta, kad ko gero prireiks ne vieno dešimtmečio, kad padėtis iš esmės pasikeistų į gerąją pusę. Jei visuomenė toleruoja korupciją, ne išimtis ir viešojo sektoriaus organizacijos, kuriose kyšininkavimas klesti labiausiai. Su teiginiu, kad kovai su korupcija skiriama pakankamai dėmesio sutiko net 40% respondentų, 35% apklaustųjų su tuo nesutiko ir net 25% valstybės tarnautojų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu (32 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad korupcijos tolerancija valstybės tarnyboje, kol kas yra didelė ir tokią situaciją būtina kuo greičiau keisti, baudžiant ne pačios žemiausios ar vidutinės grandies darbuotojus, o vadovus. Tik taip galima pasiekti esminių pokyčių šioje srityje, kitu atveju Lietuva dar ilgai liks labiausiai korumpuotų šalių sąrašo viršuje.



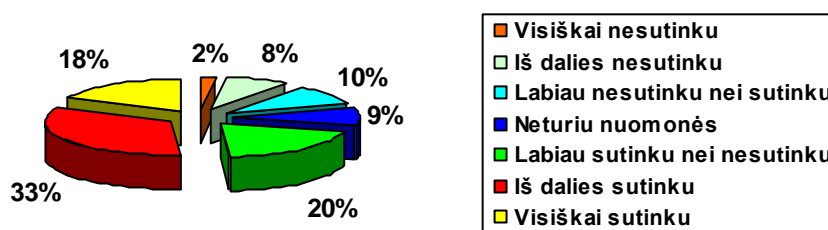
33 pav. Respondentų nuomonė: „Atskirtis tarp didžiųjų ir mažųjų miestų vietos savivaldos institucijų personalo nedidėja.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Nors viešai teigiama, kad šiuo metu stengiamasi mažinti atskirtį visose srityse, tačiau ji neišvengiamai didėja. Apskričių ir rajonų centrai kasmet tik didina savo atotrūkį prieš mažesnius šalies administracinius vienetus. Didėja ir tarpregioninė atskirtis. Niekam nepaslaptis, kad Vilniaus regionas pritraukia pačias didžiausias lėšas iš ES struktūrinės paramos fondų, taip pat šiame regione kur kas svariau projektai remiami iš nacionalinio šalies biudžeto. Tolstant nuo apskričių ir rajonų

centrų kontrastas vis didėja. Žinoma niekada nebus taip, kad kaimo ir miesto gyvenimo kokybė būtų vienoda, tai iš esmės nesulyginami dalykai. Tačiau pažvelkime į žmones ir pamatysime, kad didžiausia atskirtis yra tarp jų – socialiniai ekonominiai, kultūriniai skirtumai yra akivaizdūs. Ne išimtis ir viešojo sektoriaus organizacijų personalas. Skiriasi tiek darbo krūviai, tiek jų apimtys. Atokesnėse vietovėse projektai įgyvendinami vėliausiai, skiriasi ir darbų atlikimo kokybė, taip neturėtų būti. Kad atskirtis tarp didžiųjų ir mažųjų miestų vietos savivaldos institucijų personalo nedidėja pasisakė tik 36% Mažeikių rajono savivaldybės administracijos tarnautojų, net 44% apklaustųjų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu, o 20% mano priešingai (33 paveikslėlis). Šie skaičiai byloja, kad šiuo metu vykstančius procesus reikėtų keisti, kad regioninis bendradarbiavimas ir sanglaudos politika nebūtų vien tik geros idėjos. Reikia suprasti, kad pirmiausia reikia susitvarkyti šalies viduje, kad sugebėtume integruotis į ES kaip lygiaverčiai partneriai su tolygiai išvystytais šalies administraciniais vienetais.

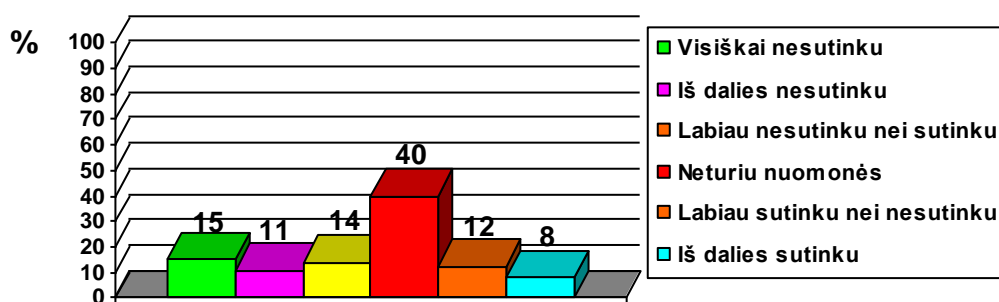
Anketinės apklausos I dalies faktoriai susiję su valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema

Anketinės apklausos I dalies trečioji klausimų grupė susijusi su valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema (anketinėje apklausoje atitinkamai 4;8;18;25;27;28;30;32;37;38;42;47 klausimai). Statistiniai atsakymų duomenys pavaizduoti 34-45 paveikslėliuose po kuriais pateikiami apibendrinimai ir išvados.



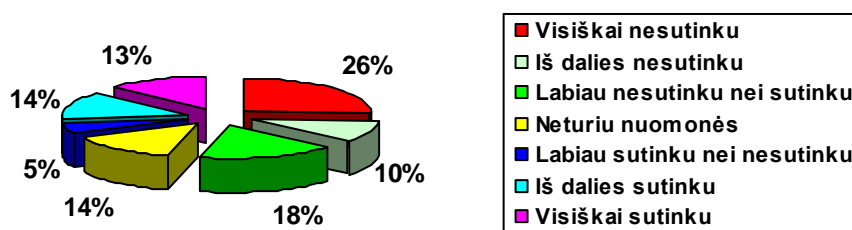
34pav. Respondentų nuomonė: „Aš esu patenkintas (-a) mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigų darbu.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip galime spręsti iš 34 paveikslėlio didžioji dalis apklaustų Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojų yra patenkinti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigų darbu: 71% respondentų pasisakė teigiamai šiuo klausimu, 9 procentai neturėjo aiškios nuomonės ir 20% tarnautojų pasisakė, kad jų netenkina mokymo įstaigų darbas. Mokymo įstaigų vadovai turėtų atkreipti į tai dėmesį ir bandyti išsiaiškinti, kaip galima dar labiau pagerinti klientų pasitenkinimą, jų teikiamomis paslaugomis. Pirmiausia reikia išsiaiškinti nepasitenkinimo priežastis (apklausomis, įvairiais tyrimais) ir stengtis jas pašalinti, kiek įmanoma derinant tiek mokymo įstaigų, tiek besimokančiųjų poreikius, nors prioritetas turėtų būti teikiamas pastariesiems.



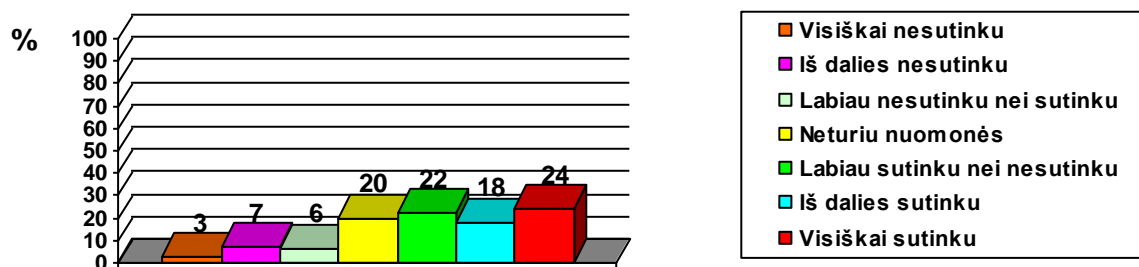
35 pav. Respondentų nuomonė: „Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kontrolės sistema yra per griežta.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Dabartinę valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kontrolės sistemą reiktų griežtinti. Kaip matome iš 35 paveikslėlio 20% respondentų sutinka, kad ji yra per griežta, net 40% tarnautojų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu ir 40% apklaustųjų su tuo nesutinka. Šiuo metu dažniausiai apsiribojama vien tuo, kad po mokymų ar kvalifikacijos tobulinimo išduodami jų baigimą liudijantys pažymėjimai, o pareigybinėse instrukcijose dažniausiai tenurodama „reikia žinoti“ arba „išmanyti“ tam tikrus dalykus, tačiau tai yra pakankamai subjektyvu, nes kiekvienas gali skirtingai traktuoti vieno ar kito dalyko žinojimą ar išmanymą. Reiktų organizuoti periodinius personalo žinių ir įgūdžių patikrinimo testus, kurių rezultatai ir turėtų būti pagrindas vertinant darbuotojus ir suteikiant jiems aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.



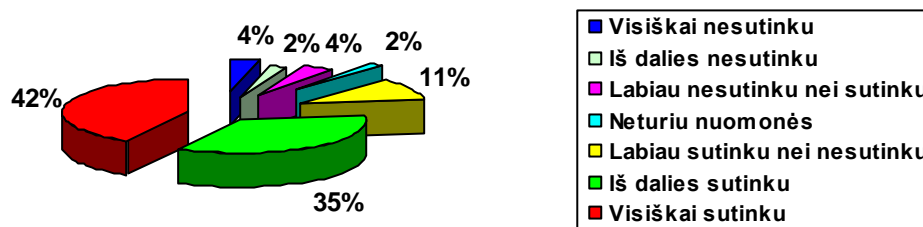
36 pav. Respondentų nuomonė: „Man suteikiama galimybė pasirinkti mokymo įstaigą.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 36 paveikslėlio 54% respondentų nesutinka su teiginiu, kad jiems suteikiama galimybė pasirinkti mokymo įstaigą, 14% neturi aiškios nuomonės ir 32% sutinka, kad jie gali tai padaryti. Ateityje mokymus būtų galima planuoti organizuojant apklausas, kurių metu valstybės tarnautojai galėtų patys pasirinkti kuriose mokymo įstaigose norėtų tobulintis, tokiu būdu pagerėtų tų įstaigų paslaugų kokybę dėl padidėjusio konkurencingumo.



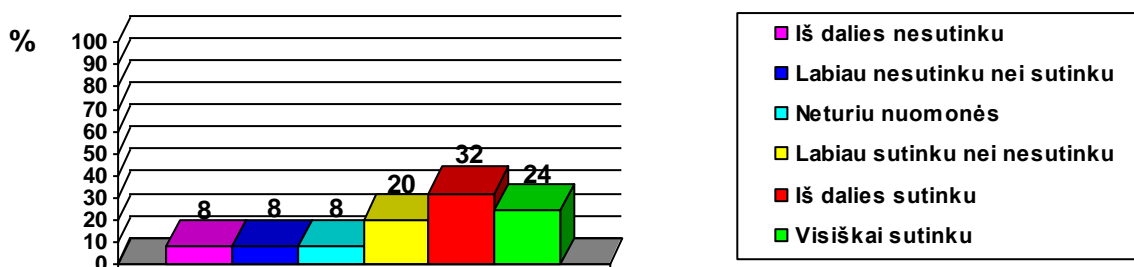
37 pav. Respondentų nuomonė: „Mokymo programas reiktų keisti (kai kurie dalykai nereikalingi).“

Su teiginiu, kad reikia keisti mokymo programas sutiko 64% valstybės tarnautojų, 20% apklaustųjų neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu, 16% respondentų nesutiko su tuo (37 paveikslėlis). Tai tik dar kartą patvirtina, kad mokymo įstaigų personalas sudarinėdamas mokymo programas į šį procesą galėtų įtraukti ir besimokančiuosius atlikinėdamas apklausas.



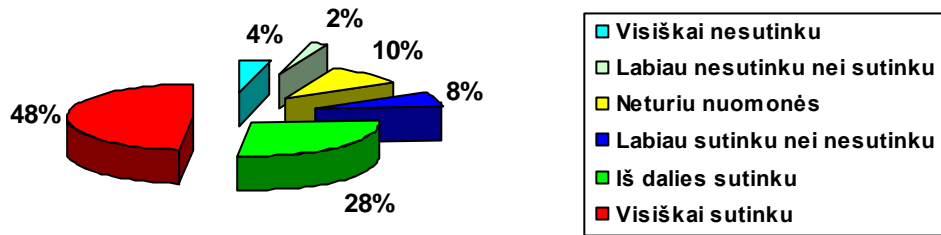
38 pav. Respondentų nuomonė: „Kasmet turiu galimybę tobulinti savo žinias mokymuose, seminaruose ir t.t.“

88% respondentų sutiko su teiginiu, kad jie kasmet turi galimybę tobulinti savo žinias ir tik 10% šiuo klausimu pasisakė neigiamai, 2% neturėjo aiškios nuomonės (38 paveikslėlis). Tai parodo, kad valstybės tarnautojams sudaromos visos sąlygos mokintis ir kelti kvalifikaciją ir vienintelis dalykas kuris gali tam trukdyti, ko gero, yra motyvacijos trūkumas.



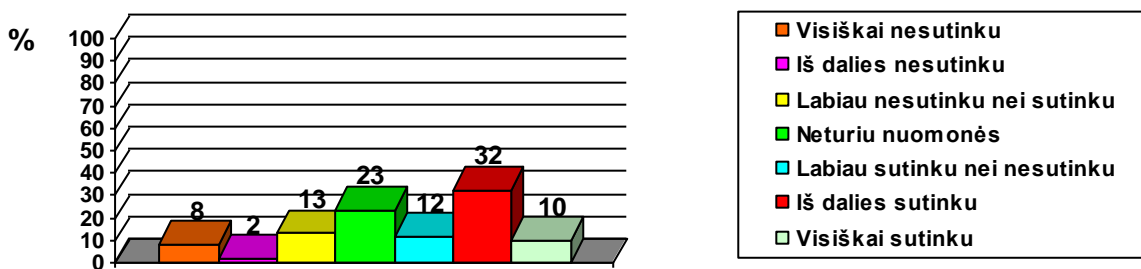
39 pav. Respondentų nuomonė: „Mokymo įstaigų personalas gerai išmano savo darbą.“

Su teiginiu kad mokymo įstaigų personalas gerai išmano savo darbą sutiko 76% respondentų, 16% apklaustųjų su tuo nesutiko ir 8% neturėjo aiškios nuomonės (39 paveikslėlis). Galime daryti išvadą, kad mokymo įstaigų personalas yra gan aukštos kvalifikacijos, tik reiktų aiškintis ko besimokančiųjų manymu trūksta pačiam mokymo procesui, nes objektyviai įvertinti be gilesnės analizės labai sunku.



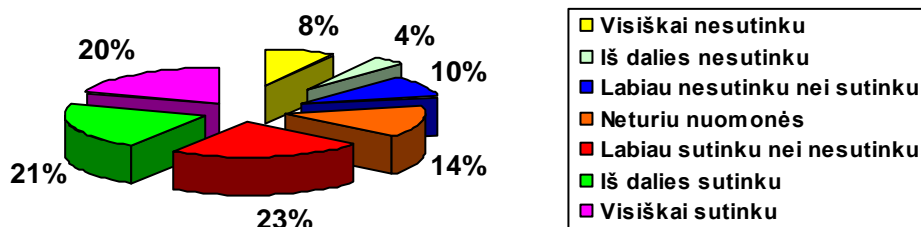
40 pav. Respondentų nuomonė: „Reikia didinti finansavimą personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.“

Tam, kad reikia didinti finansavimą personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui pritarė net 84% respondentų, 10% neturėjo nuomonės ir tik 6% tam nepritarė (40 paveikslėlis). Iš tiesų sunkaus ekonominio laikotarpio sąlygomis personalo mokymui skiriamos išlaidos ne tik, kad nebus didinamos, bet tikriausiai net sumažės, bet reikia pažymėti, kad net ekonominio pakilimo laikotarpiu personalo mokymui buvo skiriami tik minimalūs ištekliai. Reikia suvokti, kad pačios pelningiausios investicijos yra į žmogaus žinias ir įgūdžius. Jų atsiperkamumo pamatuoti neįmanoma, tačiau nauda yra ilgalaikė, akivaizdi ir neginčijama.



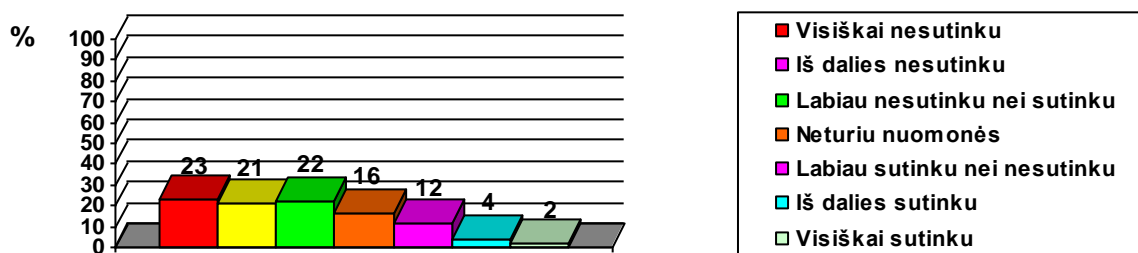
41 pav. Respondentų nuomonė: „Sudarant mokymo programas ir metinius mokymosi planus visiškai patenkinami darbuotojų poreikiai tobulėti ir kelti kvalifikaciją.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 41 paveikslėlio su teiginiu, kad sudarant mokymo programas ir metinius mokymosi planus visiškai patenkinami darbuotojų poreikiai tobulėti bei kelti kvalifikaciją sutinka 64% respondentų, 23% šiuo klausimu neturi nuomonės ir 23% tam prieštarauja. Nors valstybės tarnautojų nepasitenkinimas ir nėra labai didelis, tačiau būtina nuolat analizuoti esamą situaciją ir koreguoti mokymo programas, bei planus taip, kad būtų priimtas pats optimaliausias, visas puses tenkinantis sprendimas.



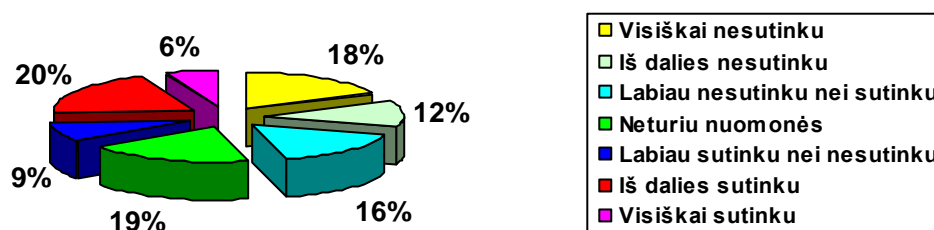
42 pav. Respondentų nuomonė: „Valstybės tarnautojai per retai siunčiami mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Net 64% respondentų mano, kad valstybės tarnautojai yra per retai siunčiami mokintis ir kelti kvalifikaciją, 14% neturi nuomonės šiuo klausimu ir 22% su tuo nesutinka (42 paveikslėlis). Suprantama, kad visi ištekliai yra riboti ir ko gero visada atsiras nepatenkintų, kad ir kokia gera būtų situacija. Viešojo sektoriaus organizacijos siekdamos apmokyti kuo daugiau darbuotojų gali organizuoti konkursus ir rinktis tas mokymo įstaigas, kurios pasiūlo optimaliausią paslaugų kainą ir kokybę. Labai svarbu, kad ekonominio sunkmečio metu personalo mokymo procesas nenutrūktų ir iš visų investicinių projektų, susijusių su personalo tobulinimu būtų paliesti paskutiniai.



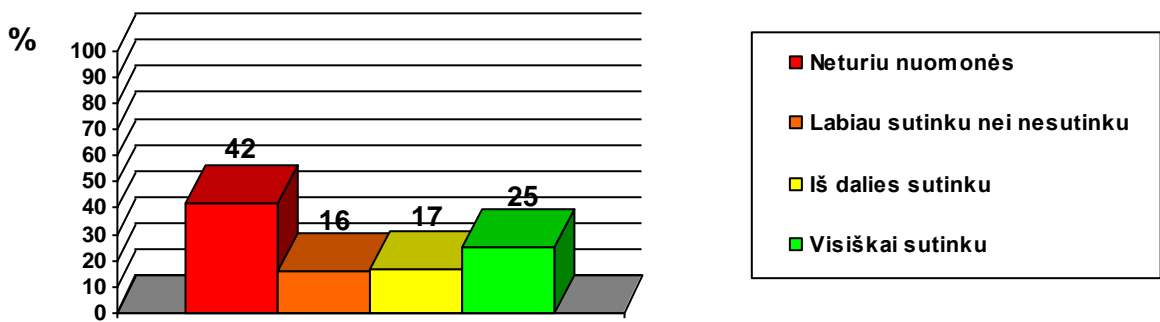
43 pav. Respondentų nuomonė: „Dabartinėje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje nieko nereikia keisti.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome, iš 43 paveikslėlio, kad dabartinėje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje nieko nereikia keisti mano 18% respondentų, 16% neturi nuomonės ir net 66% apklaustųjų su tuo nesutinka. Akivaizdu, kad permainos yra būtinos ir jas įgyvendinant turi dalyvauti tiek mokymo įstaigų personalas, tiek viešojo sektoriaus organizacijų vadovai, tiek patys besimokantieji.



44 pav. Respondentų nuomonė: „Siekiant aiškumo ir skaidrumo kasmetinis personalo vertinimas turėtų būti atliekamas centralizuotai (specializuotose centruose).“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Su teiginiu, kad siekiant aiškumo ir skaidrumo kasmetinis personalo vertinimas turėtų būti atliekamas centralizuotai (specializuotose centruose) nesutiko 46% respondentų, 19% neturėjo nuomonės ir 35% apklaustųjų su tuo sutiko (44 paveikslėlis). Žinoma, kad daugelis nėra linkę pritarti tokiai idėjai vien dėl to, nes atliekant personalo vertinimą centralizuotai, žymiai sunkiau būtų gauti gerą įvertinimą ir aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.

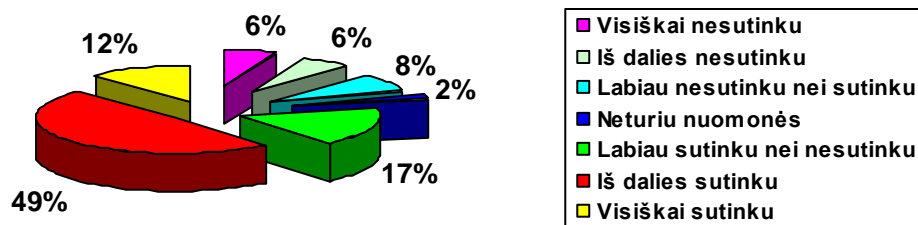


45 pav. Respondentų nuomonė: „Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymui nėra išnaudojamos nuotolinio mokymo teikiamos galimybės.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Pastaruoju metu vis populiarsnis darosi nuotolinis mokymas, kai darbuotojai neišeidami iš namų ar nepalikdami savo darbo vietos gali mokintis ir tobulinti kvalifikaciją. Ši mokymo rūšis dar nėra labai paplitusi dėl ribotų išteklių ir galbūt nusistovėjusio požiūrio, kad pats efektyviausias mokymosi būdas, kai dėstytojas paskaitų ar seminarų metu tiesiogiai bendrauja su auditorija. Iš 45 paveikslėlio matome su teiginiu, kad valstybės tarnautojų mokymui nėra išnaudojamos nuotolinio mokymo teikiamos galimybės sutinka 58% respondentų, neturi nuomonės 42% apklaustų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos tarnautojų, o prieštaraujančių tam nėra. Tai tik parodo, kad valstybės tarnautojai puikiai supranta, kad nuotolinis mokymas yra puiki alternatyva tradicinėms auditorinėms paskaitoms, o tuo pačiu tokio mokymo dėka yra taupomi tiek materialiniai, tiek žmogiškieji ištekliai. Netolimoje ateityje mokymo įstaigos turėtų vis daugiau mokomųjų dalykų perkelti į nuotolinio mokymo modulius, o su besimokančiais susitikti tik egzaminų metu.

Anketinės apklausos I dalies faktoriai susiję su valstybės tarnautojų žiniomis ir įgūdžiais

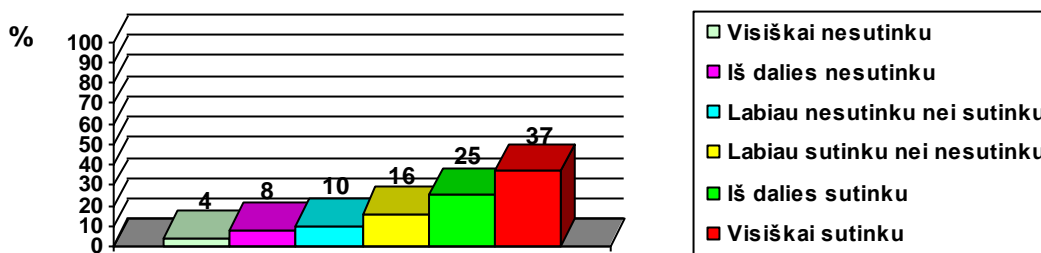
Paskutinė, ketvirtoji anketinės apklausos I dalies faktorių grupė susijusi su valstybės tarnautojų žiniomis ir įgūdžiais (anketinėje apklausoje atitinkamai 7;10;12;14;20;21;22;23;31;35;36;40 klausimai). Visi jie pavaizduoti 46-57 paveikslėliuose, po kuriais pateikiami trumpi apibendrinimai ir išvados.



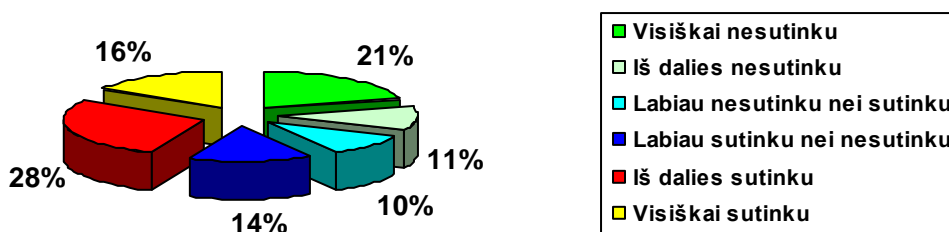
46 pav. Respondentų nuomonė: „Kartais jaučiu, kad mano turimos žinios ir įgūdžiai nepakankami užduoties atlikimui.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Valstybės tarnautojai priimami organizuojant konkursus, kurių metu atliekamas testavimas ir individualus pokalbis, kol galiausiai į pareigas priimantieji nusprendžia, kuris kandidatas

tinkamiausias. Tačiau tai nereiškia, kad bus priimtas tas kurio žinios ir įgūdžiai yra puikūs, kadangi dirbant viešajame sektoriuje tenka susidurti su labai įvairiais dalykais pradedant vadybiniais gebėjimais ir baigiant strateginiu planavimu ar tarptautine teise. Kaip matome iš 46 paveikslėlio net 78% respondentų sutiko su teiginiu, kartais jaučiantys, kad jų turimos žinios ir įgūdžiai nepakankami užduoties atlikimui, 2% apklaustųjų neturėjo nuomonės ir tik 20% prieštaravo šiam teiginiui. Tai tik dar kartą patvirtina, kad būtinas nuolatinis mokymasis, kvalifikacijos tobulinimas ir žinių atnaujinimas.



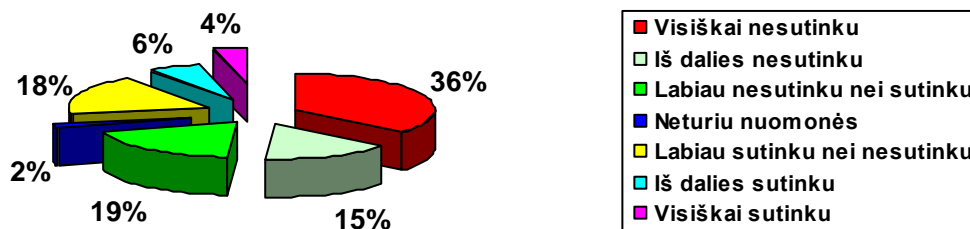
47 pav. Respondentų nuomonė: „Man nekyla jokių nesklandumų dirbant kompiuteriu.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



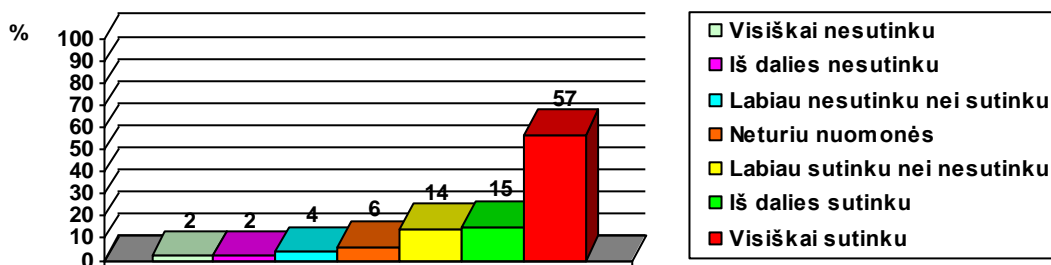
48 pav. Respondentų nuomonė: „Man reikia atnaujinti kompiuterinio raštingumo žinias.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Vargu ar šiuo metu, kas nors galėtų įsivaizduoti valstybės tarnautojo darbą be kompiuterio. Jis tapo neatsiejama, žmonių kasdieninės veiklos dalimi tiek darbe, tiek namuose. Kompiuterio pagalba keičiamasi informacija, apdorojami duomenys, kuriami uždari ir atviri informaciniai tinklai ir atliekama be galo daug kitų funkcijų. Todėl labai aktualu, kad viešojo sektoriaus organizacijų personalo kompiuterinio raštingumo įgūdžiai būtų patys geriausi, kadangi vis daugiau veiklos sričių perkeliama į skaitmeninę erdvę. E- valdžios koncepcija pamažu virsta realybe, neapsiribojant vien geromis idėjomis. Net 78% respondentų sutinka su teiginiu, kad jiems nekyla nesklandumų dirbant kompiuteriu, ir 22% tam prieštarauja (47 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad apklaustieji gerai vertina savo kompiuterinio raštingumo žinias ir įgūdžius, tačiau to nepakanka, nes kaip matome iš 48 paveikslėlio didžioji dalis apklaustų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos tarnautojų norėtų atnaujinti kompiuterinio raštingumo žinias, tai parodo, jog darbuotojai jaučia, kad jos toli gražu nėra pakankamos, nors dauguma teigia, kad dirbant kompiuteriu nekyla nesklandumų. Ateityje reikėtų visiems valstybės tarnautojams įvesti privalomą Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimo reikalavimą (European Computer Driving Licence - ECDL) – dokumentą, rodantį, kad jo savininkas

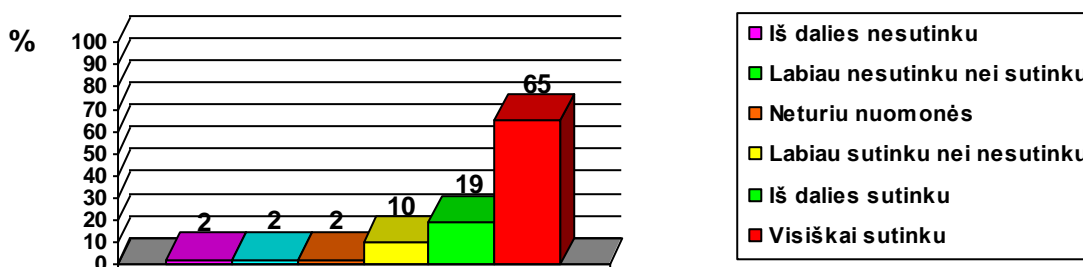
turi pakankamai žinių apie informacijos technologiją ir sugeba naudotis asmeniniu kompiuteriu bei dažniausiai naudojama taikomąja programine įranga, kas leis valstybės tarnautojams kur kas laisviau migruoti tiek nacionalinėse, tiek tarptautinėse organizacijose ir suteiks kur kas daugiau pasitikėjimo savo jėgomis ir tai tik skatins siekti geresnių rezultatų ir pagerins veiklos efektyvumą.



49 pav. Respondentų nuomonė: „Mano anglų kalbos žinios pakankamos, kad laisvai susikalbėčiau su užsienio piliečiais.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



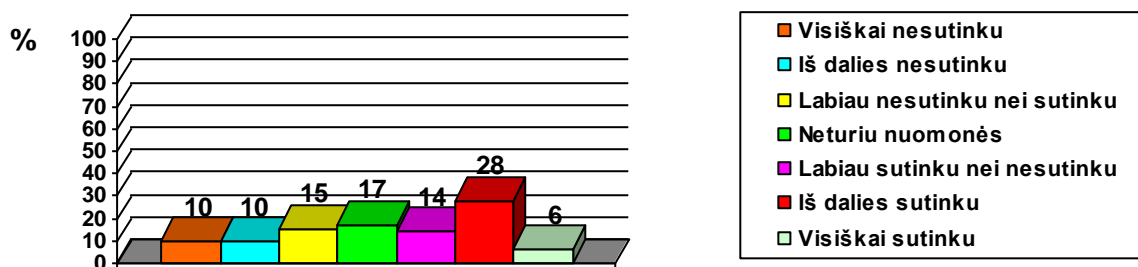
50 pav. Respondentų nuomonė: „Geras užsienio kalbos mokėjimas yra būtinas.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



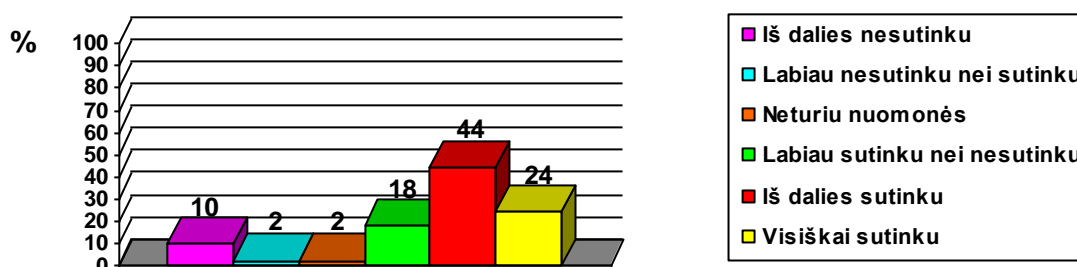
51 pav. Respondentų nuomonė: „Norėčiau tobulinti užsienio kalbos žinias.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 49 paveikslėlio retas valstybės tarnautojas gali laisvai kalbėti anglų kalba, kuri šiuo metu yra pagrindinė dirbant įvairiose tarptautinėse institucijose. Įstaigų vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kad rengiant personalą užsienio kalboms būtų skiriamas didesnis dėmesys, o darbuotojai skatinami mokintis savarankiškai, juo labiau, kad jie puikiai suvokia, kad geras užsienio kalbos mokėjimas yra būtinas (50 paveikslėlis). O su teiginiu, kad norėtų tobulinti užsienio kalbos žinias sutiko net 94% respondentų (51 paveikslėlis), todėl ateityje valstybės tarnyboje būtina įvesti anglų kalbos mokėjimo reikalavimą, kur visiems valstybės tarnautojams reiktų turėti tam tikrą bazinį kalbos mokėjimo lygį. Galima įvesti kelis kalbos mokėjimo lygius, kuriuos pasitvirtinti

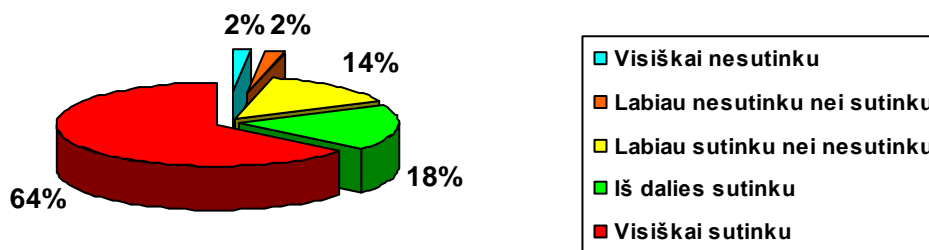
laikant egzaminus reikėtų kas keletą metų, o nuo jų rezultatų priklausytų ir valstybės tarnautojų pareigybinės kvalifikacinės kategorijos, kas tuo pat metu būtų ir puiki priemonė skatinanti darbuotojus savarankiškai mokintis užsienio kalbų.



52 pav. Respondentų nuomonė: „Mano įgytos žinios prieš pradėdant dirbti organizacijoje – pagrindas vykdant man pavestas užduotis.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



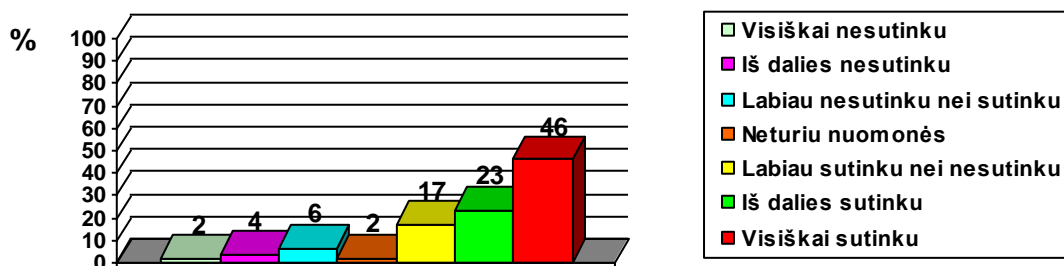
53 pav. Respondentų nuomonė: „Keliamos darbo užduotys visuomet atitinka mano turimą kvalifikaciją.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



54 pav. Respondentų nuomonė: „Iškilus nesklandumams darbe patarimo kreipiuosi į kolegas.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

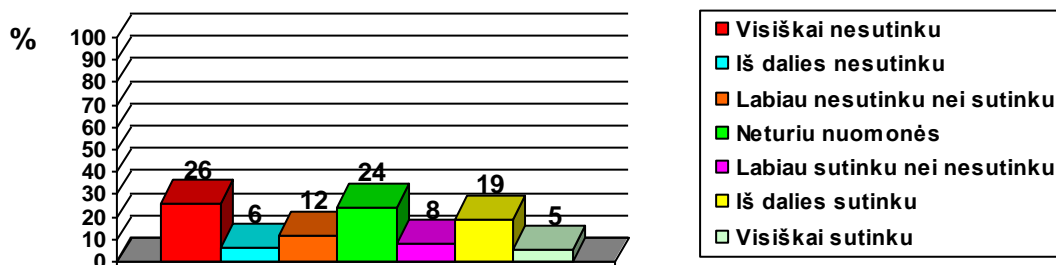
Net 88% procentai respondentų sutinka su teiginiu, kad jų įgytos žinios prieš pradėdant dirbti organizacijoje yra pagrindas vykdant jiems pavestas užduotis (52 paveikslėlis). Iš to galime daryti išvadą, kad gerų viešojo administravimo specialistų rengimo esminis dalykas yra ne žinios ir įgūdžiai įgyti dirbant viešojo sektoriaus organizacijose, bet tai ką jie išmoksta ir sužino vidurinėje mokykloje, o vėliau savo žinias užtvirtina aukštosiose mokyklose, kolegijose, kitose specializuotose mokymo įstaigose. Todėl labai svarbus bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus organizacijų bei mokymo įstaigų, kurios rengia būsimus valstybės tarnautojus, suteikdamos tokius pagrindus, kurie įgalintų atlikti visas jiems pavedamas užduotis be didesnių sunkumų. Nors didžioji dalis apklaustųjų (86%) sutinka, kad keliamos darbo užduotys visuomet atitinka jų turimą kvalifikaciją (53 paveikslėlis), tačiau yra ir tam prieštaraujančių, todėl būtina siekti, kad visai neliktų tokių tarnautojų

kuriems kyla sunkumų dirbant, tam puikiai gali padėti kolegų konsultacijos ar papildomas mokymasis. Tai, kad darbuotojų tarpusavio konsultacijos yra be galo svarbios susidūrus su problemomis darbe parodo 54 paveikslėlis. Iš jo matome, kad iškilus nesklandumams atliekant užduotis patarimo į kolegas kreipiasi 96% procentai apklaustųjų valstybės tarnautojų, 2% neturi nuomonės ir 2% teigia to nedarantys. Tai parodo, kad Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojai dirba kaip darni komanda, kur visi pasiruošęs padėti vieni kitiems. Tai labai sveikintinas veiksnys, kadangi tarpusavio bendradarbiavimo dėka išsprendžiama be galo daug problemų, kurių kiekvienas individualiai gal ir neįveiktų, be to tam sugaištų kur kas daugiau laiko.



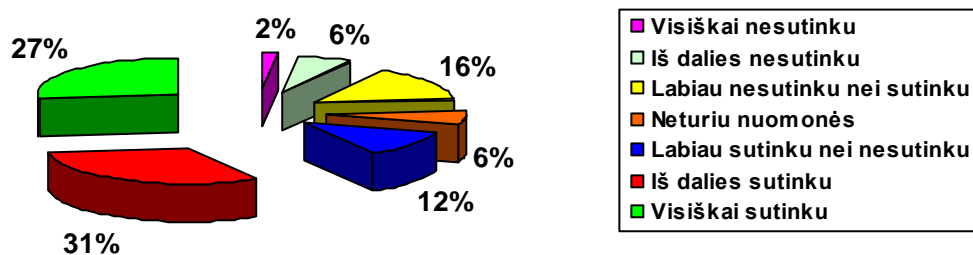
55 pav. Respondentų nuomonė: „Mokomieji dalykai yra tiesiogiai susiję su mano užimamomis pareigomis.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 55 paveikslėlio net 86% respondentų mano, kad mokomieji dalykai yra tiesiogiai susiję su jų užimamomis pareigomis, žinoma, tai dar nereiškia, kad mokoma to, kas aktualiausia ar reikalingiausia. Tokia valstybės tarnautojų nuomonė yra subjektyvi ir tik iš dalies atspindi realią situaciją.



56 pav. Respondentų nuomonė: „Aš esu pasirengęs (-usi) atlikti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (acquis) įgyvendinimu.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Po įstojimo į ES valstybės tarnautojai savo veikloje visų pirma turi vadovautis Bendrijos teisės normomis, kurios yra viršesnės už nacionalines. Jei nacionalinės teisės normos prieštarauja ES teisės normoms, jos turi būti atitinkamai pakeistos. Tačiau, kaip matome iš 56 paveikslėlio didžioji dalis valstybės tarnautojų dar nėra pasirengusi atlikti funkcijų susijusių su tarptautinės teisės įgyvendinimu, todėl būtina skirti didesnę dėmesį šio dalyko mokymui.

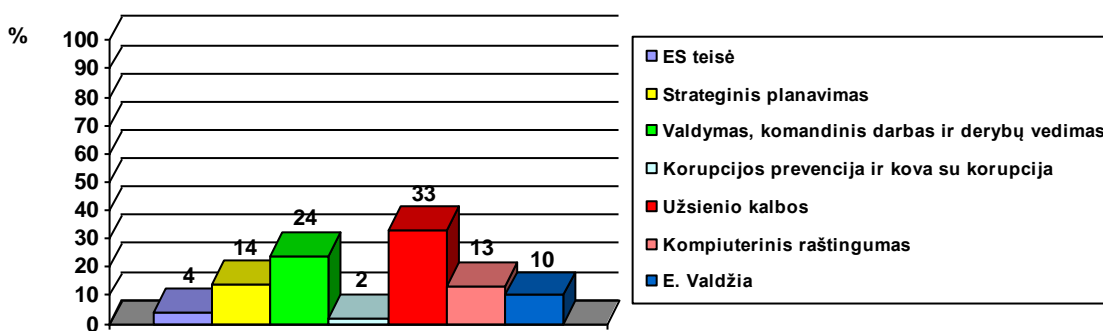


57 pav. Respondentų nuomonė: „Kasmetinis personalo testavimas – puiki priemonė skatinanti mokintis ir tobulinti savo kvalifikaciją.“ (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip jau buvo minėta anksčiau būtina įvesti periodinį personalo testavimą, tam kad būtų užtikrintas atitinkamas žinių ir įgūdžių lygis, bei palaikoma darbuotojų motyvacija tobulėti. Taip pat tai būtų ir puiki kontrolės priemonė organizuojant mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, pačiose silpniausiose organizacijos grandyse.

Anketinės apklausos II dalies apibendrinimas

Antrąją anketinės apklausos dalį sudaro 13 klausimų, sudarytų pagal nominalinę skalę. Šiais klausimais gauta bendra informacija apie apklaustus valstybės tarnautojus (amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas ir t.t.), taip pat gauta detalesnė informacija apie valstybės tarnautojų gebėjimus ir įgūdžius, bei kuriose srityse jie norėtų tobulėti ateityje. Išsiaiškinta su kokiomis problemomis darbuotojai susiduria kasdieninėje veikloje atlikdami jiems pavestas užduotis ir ką jų manymu reiktų keisti personalo tobulinimo sistemoje. 58–70 paveikslėliuose pateikta atsakymų suvestinė.

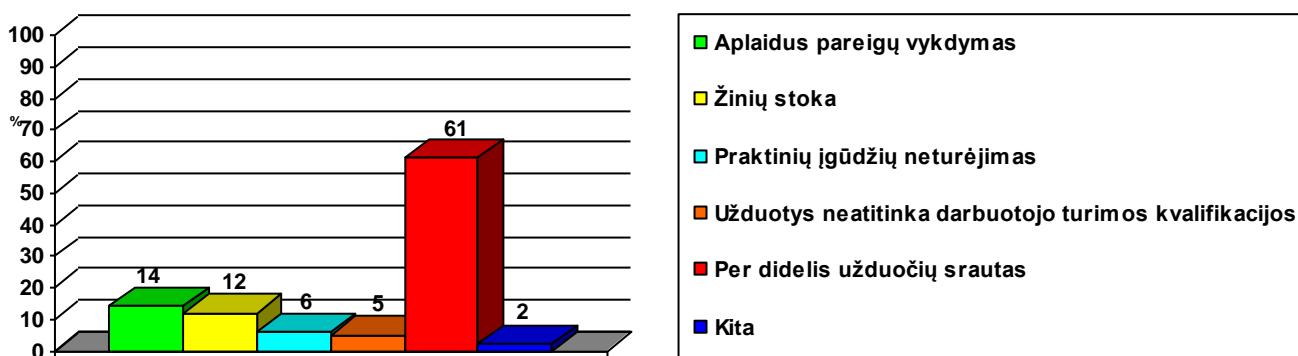


58 pav. Sritys kuriose respondantai labiausiai norėtų tobulinti savo žinias ir įgūdžius(Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Iš 58 paveikslėlio matome, kad labiausiai respondantai pageidauja tobulinti savo žinias ir įgūdžius užsienio kalbų, taip pat valdymo, komandinio darbo ir derybų vedimo srityse. Galime susidaryti nuomonę, kas valstybės tarnautojams yra svarbiausia. Keisčiausia, kad viešųjų įstaigų

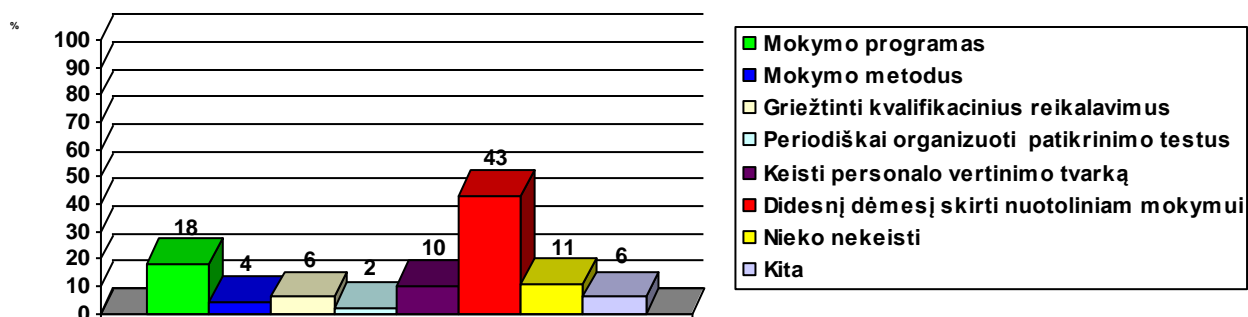
personalas mažiausiai pageidauja gilinti savo žinias ir įgūdžius ES teisės ir korupcijos prevencijos bei kovos su korupcija srityse, nors šios sritys fundamentaliai svarbios valstybės tarnyboje.

ES teisė yra labai svarbi, kadangi visi nacionaliniai teisės aktai pirmiausiai turi būti suderinami su šios Bendrijos teisės aktais. Kita problema, kurią pabrėžė ne viena tarptautinė institucija remdamasi tyrimais ir apklausomis yra ta, kad Lietuvoje korupcijos tolerancija yra viena aukščiausių visoje ES ir tai tikrai mūsų šaliai atneša labai daug žalos pirmiausia dėl to, kad pritraukiama, kur kas mažiau užsienio investicijų. Žinoma korupcija toleruojama iš dalies todėl, kad šis reiškinys yra įsišaknijo per ilgus dešimtmečius, kai Lietuva priklausė buvusiai Sovietų Sąjungai. Prireiks dar nemažai laiko, kad situacija šioje srityje pasikeistų į gerąją pusę, todėl būtina nuolat ir be išimties visus valstybės tarnautojus mokyti antikorpucinių doktrinų, o svarbiausia parodyti visuomenei, kad su šiuo destruktviu reiškiniu yra kovojama, nepaisant korumpuotų pareigūnų rango ar užimamų pareigų. Tik taip viešajame sektoriuje įmanoma pasiekti teigiamų rezultatų ir pakeisti nusistovėjusį negatyvų visuomenės požiūrį į valstybės tarnautojus ir viešąsias organizacijas.



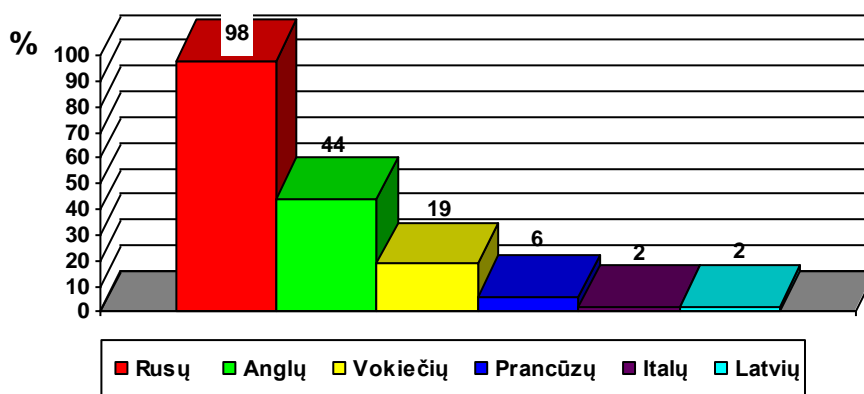
59 pav Pagrindinės netinkamo pareigų vykdymo priežastys (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

59 paveikslėlis puikiai parodo, kad viena iš pagrindinių netinkamo pareigų vykdymo priežasčių yra per didelis užduočių srautas, tačiau nerimą kelia ir tai, kad respondentai vieną iš svarbesnių priežasčių nurodo aplaidų pareigų vykdymą, o žinių stoka pagal svarbumą lieka trečioje vietoje. Žinių stoką galima nesunkiai pašalinti, ko negalima teigti apie pirmąsias dvi priežastis, kadangi užduočių srautas nuolat tik intensyvėja. Kovojant su aplaidžiu pareigų vykdymu pats efektyviausias būdas yra nuobaudų griežtinimas, konkretizuojant asmeninę atsakomybę.

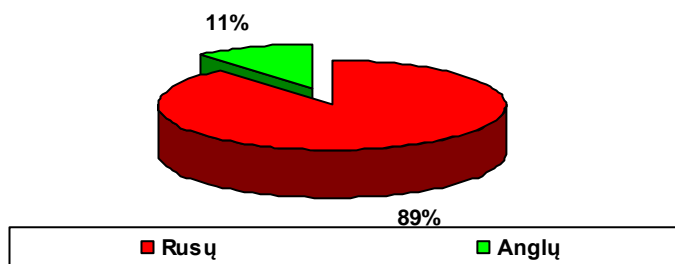


60 pav. Ką respondentų manymu reikia keisti personalo tobulinimo sistemoje (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Džiugu, kad Mažeikių rajono savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai kaip vieną iš pagrindinių faktorių, koreguotinų personalo tobulinimo sistemoje įvardina tai, kad reikia didesnę dėmesį skirti nuotoliniam mokymui – už tai pasisako 43% respondentų (60 paveikslėlis); taip pat apklaustųjų manymu reikia koreguoti mokymo programas – už tai pasisako 18% respondentų. Iš esmės tai atspindi ir bendras tendencijas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.



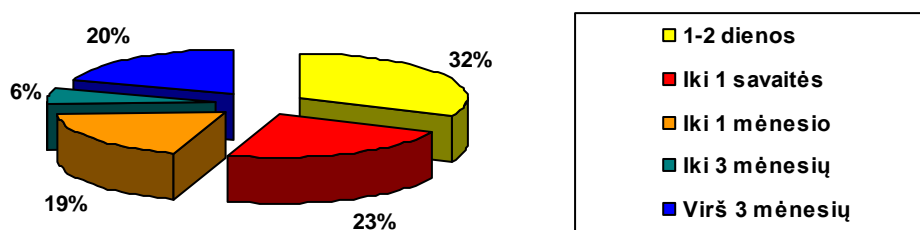
61 pav. Respondentai moka šias užsienio kalbas (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



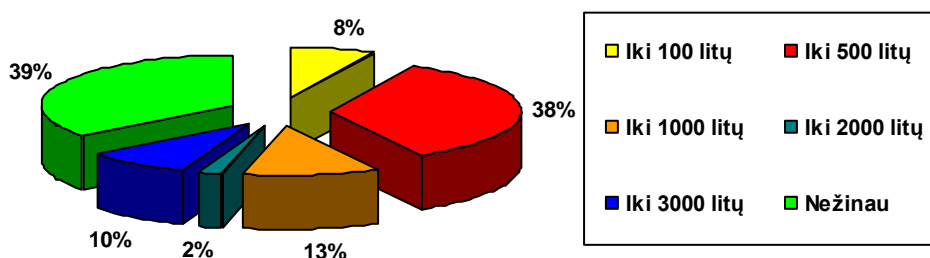
62 pav. Užsienio kalba kurią respondentai moka geriausiai (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Jau nekartą buvo pabrėžta, kad geras užsienio kalbų mokėjimas šiuo metu ypač svarbus, kadangi įsiliejus į NATO ir ES užsienio kalbos yra tiltas tarpvalstybinio dialogo užmezgimui ir glaudžių tarptautinių ryšių palaikymui. Žinoma, negalima nei vienos kalbos nuvertinti, tačiau reikia pripažinti, kad šiuo metu plačiausiai naudojama tarptautiniame lygmenyje yra anglų kalba, todėl pastarajai būtina skirti didžiausią dėmesį. Žvelgiant į 61 paveikslėlį matome, kad šiuo metu tarp

apklaustųjų dominuoja rusų kalba, kurią moka beveik visi, o anglų kalbą įvardina mokantys 44% apklaustųjų, 19% moka vokiečių kalbą, 6% prancūzų, po 2% italų ir latvių. Tačiau realūs skaičiai ko gero yra dar prastesni, kadangi laisvai galintys susikalbėti su užsienio piliečiais anglų kalba nurodė tik 28% respondentų (49 paveikslėlis), o rašymo ir skaitymo įgūdžiai paprastai būna dar prastesni už verbalinius. Kur kas prastesnį anglų kalbos mokėjimo lygį iliustruoja ir 62 paveikslėlis, kur geriausiai mokantys anglų kalbą nurodo tik 11% respondentų, ir net 89% tarnautojų nurodo geriausiai mokantys rusų kalbą. Todėl užsienio kalbų tobulinimui, o ypač anglų kalbai reikia skirti išskirtinį dėmesį ir ko gero ateityje pareigybių kvalifikacines kategorijas susieti su užsienio kalbų mokėjimu, taip skatinant valstybės tarnautojus mokintis ne tik tuomet kai darbovietė organizuoja mokymus, bet ir savarankiškai. Kitu atveju kalbos barjeras taps pagrindine kliūtimi ES ir Lietuvos tarpinstituciniam bendradarbiavimui, be to bus eikvojamos didžiulės lėšos vertimo paslaugų pirkimui.



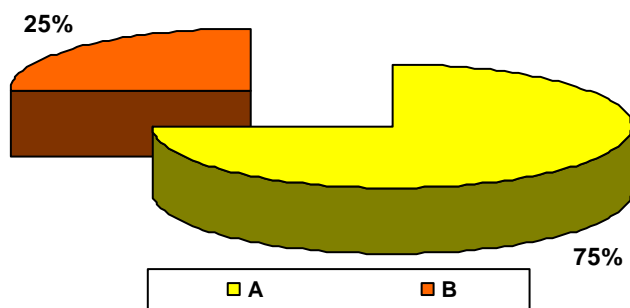
63 pav. Vidutinė mokymų trukmė, kuriuose respondentams teko dalyvauti per praėjusius 3 metus (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



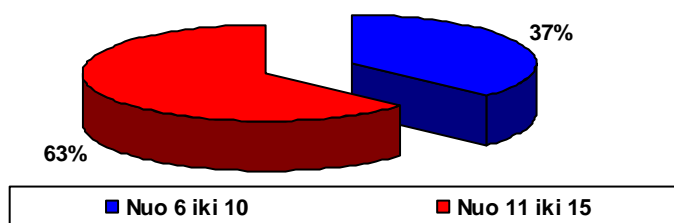
64 pav. Vidutinė mokymų kaina kuriuose respondentams teko dalyvauti per praėjusius 3 metus (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Iš 63-64 paveikslėlių sunku suprasti, koks ryšys yra tarp vidutinės mokymų trukmės ir kainos, kadangi net 39% respondentų nurodė nežinantys mokymų kainos, nors realiai jie visi turėjo susipažinti su mokymų sutartimis pasirašytinai. Kyla klausimas, kodėl dauguma nenori nurodyti mokymo kainos, gal todėl kad ji neadekvačiai didelė ar dėl kokių nors kitų priežasčių. Galime daryti prielaidą kad 1-2 dienų mokymų kaina yra iki 500 litų, iki vienos savaitės mokymų kaina siekė ne daugiau 1000 litų, 1 mėnesio mokymų kaina buvo iki 3000 litų. Galima ilgai diskutuoti ir ginčytis dėl mokymų kainos, bet išvada tokia, kad mokymų kaina turi tendenciją tik didėti neatsižvelgiant nei į kokybę nei į nuolat besikeičiantį valstybės tarnautojų darbo užmokestį. Iš tiesų mokymų kaina turėtų keistis lygiagrečiai su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondu, nes

kitaip organizacija pasmerkama arba apmokyti vis mažiau personalo arba skolintis papildomai lėšų ir didinti savo einamosios sąskaitos deficitą, kas dažnai nėra priimtina. Svarbiausia, kad tiek mokymo įstaigos, tiek viešojo sektoriaus organizacijos solidarizuotųsi tarpusavyje ir veiktų vieningai atsižvelgiant į vyraujančias rinkos tendencijas.

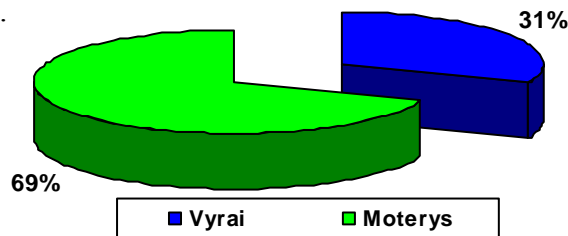


65 pav. Respondentai pagal turimą valstybės tarnautojų pareigybės lygį (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



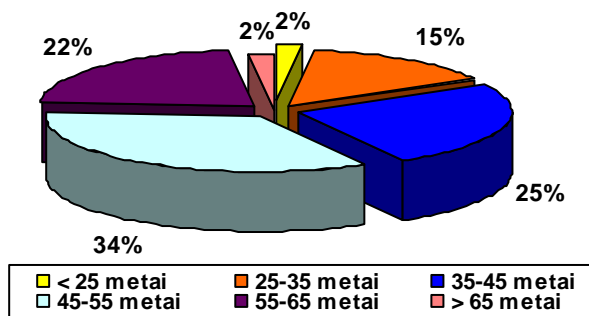
66 pav. Respondentai pagal turimą valstybės tarnautojų pareigybės kategoriją (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 65-66 paveikslėlių tarp Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojų dominuoja „A“ pareigybės lygio 11-15 valstybės tarnautojų pareigybinės kategorijos darbuotojai. Sunku įvertinti, ar tai yra geros proporcijos. Ko gero niekas to negali objektyviai nustatyti, nes kiekvienoje institucijoje jos yra skirtingos, o koks turėtų būti valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybių lygius ir kvalifikacines kategorijas nenustato jokios taisyklės, todėl ateityje vertėtų nustatyti vienodas proporcijas visoms viešojo sektoriaus organizacijoms leidžiant nežymiai nukrypti nuo nustatytų dydžių.



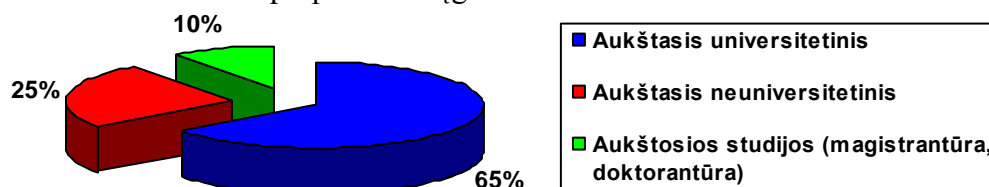
67 pav. Respondentai pagal lytį (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Pagal lytį tarp apklaustųjų valstybės tarnautojų dominuoja moterys (67 paveikslėlis), nors niekam ne paslaptis, kad tarp aukščiausių vadovų viešojo sektoriaus organizacijose dominuoja vyrai.

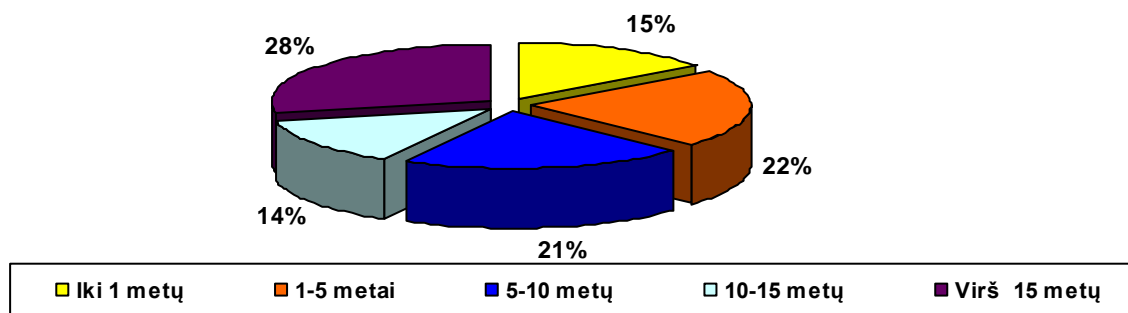


68 pav. Respondentai pagal amžių (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome iš 68 paveikslėlio tarp Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojų daugiausiai yra 45-55 ir 35-45 metų darbuotojų. Toks valstybės tarnautojų amžius ko gero atspindi ir bendras šalies tendencijas. Tai tik parodo, kad viešojo sektoriaus organizacijose dirba didelę patirtį turintys darbuotojai, žinoma jų imlumas naujovėms ir žinioms jau nėra toks kaip jaunesniųjų kolegų, tačiau tai atsveria jų patirtis ir dirbant sukaupti praktiniai įgūdžiai.



69 pav. Respondentai pagal išsilavinimą (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)



70 pav. Respondentai pagal stažą valstybės tarnyboje (Sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais)

Kaip matome respondentų pagal išsilavinimą skaičius proporcingas jų skaičiui pagal pareigybės lygius. Tarp išsilavinimo ir pareigybės lygių yra tiesioginis ryšys, nes kiekvienam iš jų yra keliami skirtingi reikalavimai. Džiugu tai, kad tarp apklaustųjų yra ir 10 tarnautojų baigusių aukštąsias studijas (69 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad viešajame sektoriuje dirba gabus personalas, kuris greitai prisitaiko prie nuolat besikeičiančių darbo rinkos reikalavimų.

Jei kalbėsime apie apklaustųjų darbo stažą valstybės tarnyboje, tai tarp jų dominuoja virš 15 metų dirbantys tarnautojai (70 paveikslėlis). Tai tik parodo, kad Mažeikių rajono savivaldybėje yra susiformavęs didelę patirtį turinčių valstybės tarnautojų branduolys, kuris savo patirties dėka suteikia organizacijai pusiausvyros ir stabilumo.

Išanalizavus anketinės apklausos metu surinktus duomenis ir juos apibendrinus galiausiai bus atlikta Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo tobulinimo SSGG analizė.

3.4. SSGG analizė

SSGG analizės metu bus išnagrinėti vidiniai ir išoriniai organizacijos veiksniai, kurie gali turėti teigiamą arba neigiamą įtaką mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. SSGG analizės pabaigoje bus išskirti bendri pagrindiniai veiksniai apibūdinant jų stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

SSGG analizė padės atskleisti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo trūkumus ir silpnybes. Anketinė apklausa tik patvirtino, kad egzistuoja daugybė problemų, kurias reikia spręsti neatidėliotinai.

Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, kad naudojant jį galima nesunkiai atskleisti personalo tobulinimo silpnybes, stiprybes, galimybes ir grėsmes. SSGG analizės metodas labai patrauklus savo paprastumu ir tuo, kad labai nesudėtinga atskleisti problemų esmę.

3.4.1. Stiprybės

Po 2004 metų, Lietuvai įstojus į ES valstybės tarnautojams atsivėrė palčios galimybės. Jie gali perimti laiko patikrintą ir efektyvią ES teisinio reguliavimo ir valstybės valdymo sistemą, leidžiančią sukurti stabilias ir nuolat gerėjančias sąlygas viešojo sektoriaus vystymuisi. Viešasis sektorius išsiskiria tuo, kad turi aukštą žmogiškųjų išteklių tobulinimo potencialą. Nors čia tiesiogiai nėra gaminama jokia produkcija, tačiau reikia suvokti, kad savalaikės ir efektyvios viešosios paslaugos yra pagrindas darniam ūkio vystymuisi.

Viešojo sektoriaus organizacijų personalas nuolat keičiasi ir į jas ateina vis jaunesni žmonės, kurių tobulėjimo potencialas yra iš tiesų aukštas. Svarbiausia, kad įstaigų vadovai norėtų ir sugebėtų išnaudoti šį privalumą. Žmonėms svarbu sudaryti sąlygas tobulėti ir nuolat judėti į priekį, kad jie jaustų jog yra reikalingi organizacijai.

Lietuvoje sukurtas tankus viešojo sektoriaus personalo tobulinimo organizacijų tinklas. Į personalo tobulinimo procesą įsijungia ir šalies universitetai, kuriuose kasmet parengiama nemažai viešojo administravimo specialistų. Taip pat veikia daugybė specializuotų mokymo centrų, kuriuose mokosi ir kelia turimą kvalifikaciją esami ir būsiami valstybės tarnautojai.

Personalui tobulinimui skiriama ES struktūrinių fondų parama. Šį privalumą būtina išnaudoti, kadangi tokiu būdu taupomi viešojo sektoriaus organizacijų finansiniai ištekliai ir tuo pačiu metu didinamas personalo konkurencingumas. ES parama ypač aktuali gerinant užsienio kalbų, bei kompiuterinio raštingumo žinias ir įgūdžius. Šios sritys ypač svarbios, kadangi viešajame

sektoriuje kiekvieną dieną tenka dirbti taikomosiomis kompiuterinėmis programomis, o užsienio kalbų mokėjimas įgauna vis didesnę reikšmę (bendradarbiaujant su ES institucijomis, priimant užsienio svečių delegacijas, dalyvaujant tarptautiniuose projektuose...).

Geros e. valdžios plėtojimo perspektyvos. Kaip žinome e.valdžios plėtojimas, yra vienas iš viešojo sektoriaus prioritetų. Šioje srityje taip pat galima pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Pats geriausias efektyvios e. valdžios pavyzdys – valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) prie LR finansų ministerijos veikla. Visuomenės pasitenkinimas šios institucijos veikla kasmet tik didėja. Kitų institucijų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad VMI internetiniame tinklalapyje visuomet pateikiama pati naujausia informacija susijusi su mokesčių pakeitimais. Kalbant apie informacijos pateikimo savalaikiškumą ši institucija tai atlieka efektyviausiai. Tačiau kitose viešojo sektoriaus organizacijose e. valdžios plėtojimas nevyksta taip sklandžiai. Ypač prieštarinčiai vertinamas „vieno langelio“ principas, kurio įdiegimui skiriamas finansavimas yra neadekvačiai didelis, o atsiperkamumą be galo sunku nustatyti. Visuomenės priešiškus permainingoms gali būti įveiktas tik nuolat diskutuojant ir parodant visas jų teigiamas puses., ko viešosiose įstaigose dažnai pasigendama.

Aukšta darbuotojų motyvacija mokintis ir tobulinti kvalifikaciją. Darbuotojų sąmoningumas ypač teigiamas veiksnys. Svarbiausia, kad vadovai sugebėtų išnaudoti šį privalumą. Netgi esant nepalankiai ekonominei situacijai darbuotojams turi būti sudaromos sąlygos tobulinti savo žinias ir įgūdžius, kadangi vos padėčiai pasikeitus patys perspektyviausi darbuotojai gali pasitraukti į privatų sektorių.

Konkurencija tarp valstybės tarnautojų mokymo įstaigų. Kadangi mokymo įstaigų kurios užsiima valstybės tarnautojų mokymu yra labai daug, visiškai natūralu, kad tarp jų vyksta konkurencija. Kiekviena įstaiga suinteresuota pritraukti kuo daugiau klientų, o tai padaryti galima tik siūlant konkurencingas paslaugas už prieinamą kainą.

3.4.2. Silpnybės

Personalo tobulinimui viešojo sektoriaus organizacijos skiria per mažai lėšų. Nors šiuo metu didžioji dalis lėšų reikalingų personalo tobulinimui gaunama iš ES struktūrinių fondų, tačiau finansavimas toli gražu nėra pakankamas. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Viešojo sektoriaus institucijų personalo mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. [10] Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos šį reikalavimą vykdo minimaliai t.y. personalo tobulinimui skiriamas vos 1 procentas darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, su neigiama perspektyva. Reikia ieškoti būdų kaip situaciją pakeisti. Esant ekonominiam sunkmečiui išlaidos personalo tobulinimui ne tik, kad negali būti mažinamos, bet turi būti didinamos. Kitu atveju darbuotojai praranda konkurencingumą ir turimą kvalifikacijos lygį, todėl prastėja paslaugų kokybė, o tarnautojams iškyla grėsmė netekti darbo. Optimaliausias variantas didinti personalo tobulinimo finansavimą gali būti nežymus asignavimų sumažinimas kitoms sritims.

Didelė mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų kaina. Žinoma tai subjektyvus dalykas, o nustatyti realią mokymų kainą labai sunku. Tačiau į akis krinta tai, kad kai kurių vienadienių seminarų kaina siekia nuo 100-1000 lt. Ar toks skirtumas normalus? Būtina peržiūrėti mokymų kainas, kurios turi proporcingai mažėti, mažinant finansavimą personalo tobulinimui. Susidaro įspūdis, kad viešojo administravimo įstaigos paprasčiausiai subsidijuoja neefektyviai veikiančias specializuotas mokymo įstaigas. Gal neverta steigti naujų specializuotų valstybės tarnautojų mokymo įstaigų, kurios tik prisideda prie valstybės biurokratinio mechanizmo didėjimo, o žymiai protingiau būtų jau esamas mokymo įstaigas prijungti prie aukštųjų mokyklų, taip sumažinant sąnaudas ir optimizuojant veiklą. Būtina mažinti atotrūkį tarp mokymo finansavimo ir kainų, kitaip vis mažiau valstybės tarnautojų turės galimybę tobulinti savo žinias bei įgūdžius, todėl atitinkamai nukentės ir mokymo įstaigos, kurios arba bus priverstos dar labiau didinti mokymų kainas, kol galiausiai iškils grėsmė jų egzistavimui, suprastės valstybės tarnautojų tobulinimo perspektyvos. Atsakingos institucijos turėtų užtikrinti, kad išliktų pusiausvyra tarp personalo tobulinimo finansavimo, bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kursų kainų.

3.4.3. Galimybės

Šiuo metu viešojo sektoriaus personalo tobulinimui nėra išnaudojamos visos nuotolinio mokymo teikiamos galimybės. Mokantis nuotoliniu būdu taupomos sąnaudos. Pirmiausiai sutaupomas laikas, kurį reiktų skirti nuvykimui į mokymosi vietą. Antra, tuo pačiu metu gerinami kompiuterinio raštingumo įgūdžiai, o darbuotojai skatinami naudotis šiuolaikinėmis technologijomis. Trečia sutaupomos išlaidos, kurios būtų skirtos darbuotojų vykimui į mokymosi įstaigas. Galiausiai ugdomas personalo savarankiškumas ir savikritiškumas.

Personalui turėtų būti suteikiama galimybė atlikti stažuotes atitinkamose užsienio institucijose ir pasisemti patirties, žinoma pirmiausia reikia suformuoti gerus užsienio kalbos mokėjimo įgūdžius.

Skatinti personalą mokintis savarankiškai, nesudarant kliūčių. Šiuo metu darbdaviai gan skeptiškai žiūri į darbuotojus, kurie mokosi ne pagal savo specialybę. Iš dalies bijoma prarasti tokius žmones iš kitos pusės tai reikalauja papildomų sąnaudų (mokymosi atostogų apmokėjimas, kelionės į mokymo įstaigas, pablogėję darbo rezultatai), tačiau į personalą turi būti žvelgiama iš tos perspektyvos, kad jei organizacija sudaro tinkamas sąlygas tobulėjimui, žmonių tolerancija organizacijai tik didėja, o ateityje tai teigiamai įtakos ir darbo rezultatus.

3.4.4. Grėsmės

Visada kyla grėsmė, kad patys perspektyviausi darbuotojai, susidarius tinkamai situacijai visada gali iš viešojo sektoriaus pasitraukti į privatų, kur darbo užmokestis nėra fiksuotas, o priklauso nuo darbo rezultatų, todėl ypač svarbu tokius darbuotojus motyvuoti ir paskatinti. Žinoma esant nepalankiai ekonominei situacijai ši grėsmė šiek tiek sumažėja, tačiau keičiantis situacijai būtina išvengti darbuotojų kaitos, kadangi teks vėl skirti papildomų lėšų, jų apmokymui, perkvalifikavimui, be to toks personalas dažnai gali neturėti pakankamos patirties, kad iš kart visiškai savarankiškai galėtų atlikti pavestas užduotis.

Viešojo sektoriaus organizacijos gali prarasti konkurencingumą dėl darbuotojų nekompetensijos. Būtina atsižvelgti į tai, kad skirtinguose regionuose personalo tobulinimui skiriamas nevienodas finansavimas, todėl nukenčia mažesnių administracinių vienetų organizacijų personalas.

Dėl žinių ir įgūdžių trūkumo nepilnai išnaudojamos ES struktūrinių fondų paramos teikiamos galimybės. Personalas nesugeba laiku parengti numatytų projektų, stringa jų įgyvendinimas arba paprasčiausiai net neįsisavinamas jau skirtas ES finansavimas.

3.5. Tobulinimo galimybės atsižvelgiant į išorinius veiksnius

Išoriniai veiksniai	Įtaka		Pastabos
	Teigiama	Neigiama	
Konkurencija tarp personalo tobulinimo įstaigų.	X		Konkurencija skatina mokymo įstaigas tobulėti ir teikti kokybiškesnes paslaugas.
Mokymo programos neatitinka personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių.		X	Mokymo programas būtina keisti, kai kurie dalykai nereikalingi arba neatitinka rinkos poreikių.
Neišnaudojamas mokymo įstaigų potencialas.		X	Kompiuteriniam raštingumui ar anglų kalbos įgūdžiams tobulinti galima išnaudoti rajono mokyklose esančią mokomąją bazę (savaitgaliais ar po pamokų)
Konkurencija tarp viešųjų organizacijų, taip pat konkurencija tarp privataus ir viešojo sektoriaus.	X		Skatina vadovus, domėtis savo pavaldiniais suteikiant galimybę mokintis, bei kelti kvalifikaciją.
Ilgai trunkančios išvykos į mokymus ir komandiruotes.		X	Darbuotojų išvykų metu suprastėja organizacijos produktyvumas ir papildomai reikia resursų kelionės išlaidoms padengti.
Darbuotojai įgauna naujos patirties ir įgūdžių.	X		Skatina tobulėjimą, pagerėja organizacijos konkurencingumas ir personalo pasitenkinimas darbu.
Grėsmė prarasti perspektyviausius darbuotojus.		X	Darbuotojai nejausdami galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją paprasčiausiai gali pereiti dirbti į kitą organizaciją siūlančią geresnes tobulėjimo galimybes. Būtina aiški darbuotojų motyvacijos sistema
ES struktūrinių fondų parama personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.	X		Būtina pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama mokant valstybės tarnautojus, tik būtina atsižvelgti į tai, kad mokymų kaina, nebūtų neadekvačiai didelė

Išoriniai veiksniai	Įtaka		Pastabos
	Teigiama	Neigiama	
Centralizuotų mokymo centrų sukūrimas ar jų apjungimas su aukštosiomis mokyklomis	X		Kurti regioninius mokymo centrus, kuriuos reikia apjungti su veikiančiomis aukštosiomis mokyklomis taip optimizuojant veiklos sąnaudas.
Mokymų grįžtamojo ryšio (vertinimo kriterijų) nustatymas mokymo įstaigose ir darbovietėse.	X		Mokymo įstaigose sukurti vertinimo sistemą, pagal kurią būtų objektyviai įvertinama tai ką darbuotojai išmoko, besimokantiems tokiu būdu atsirastų papildoma motyvacija mokintis ir domėtis mokomuoju dalyku. Praradus žinias ir įgūdžius darbdaviai periodiškai turėtų siųsti personalą juos atnaujinti.
Mokymų tipiškas		X	Reiktų atsisakyti tipiškų mokymo organizavimo metodų – ilgus seminarus pakeisti vadybiniais žaidimais, video konferencijomis, į mokymą būtina įtraukti nuotolines studijas, pratinant personalą prie savarankiškumo, o mokymo įstaigose tik laikyti egzaminus. Taip būtų skatinamas dialogas tarp mokytojų ir besimokančiųjų.
Mokymo įstaigos per toli nuo darboviečių.		X	Mokymo įstaigas parinkti kuo arčiau. Taip sutaupomas laikas ir papildomos išlaidos kelionėms. Puiki alternatyva - nuotolinės studijos.
Nekuriamos tarpinstitucinės darbuotojų pasikeitimo programos viešojo sektoriaus organizacijose vykdančiose panašią veiklą.		X	Tai galėtų būti dar viena neformalus mokymo forma. Darbuotojai nors ir trumpai padirbė kitose organizacijose įgytų naujos patirties ir įgūdžių. Personalas per metus turėtų bent vieną mėnesį padirbėti kituose regionuose ar rajonuose, galima parengti tarpinstitucines darbuotojų pasikeitimo programas.
Elektroninės valdžios plėtojimas	X		Didėja sąveika su kitomis organizacijomis ir visuomene. Lengviau spręsti iškilančias problemas. Reikia pripažinti, kad kol kas e. valdžios plėtojimas nevyksta taip sklandžiai kaip norėtusi.
Personalo apklausos dėl mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ir jų analizė	X		Personalo apklausos ir jų analizė leistų sudaryti programas ir organizuoti mokymus, mokant to, ką darbuotojai išmano silpniausiai arba labiausiai pageidauja mokintis.
Mokymų metu nederinamos teorinės žinios su darbuotojų praktine patirtimi.		X	Nederinant teorijos su praktika prarandamas mokymo efektyvumas, žinios prasčiau įsisavinamos.

Žinoma personalo tobulinimo procese egzistuoja be galo daug problemų. Šiame poskyryje buvo išnagrinėti 8 teigiamą ir 8 neigiamą įtaką personalo tobulinimui darantys išoriniai veiksniai. Reikia pažymėti, kad visi šie veiksniai vienaip ar kitaip įtakoja personalo tobulinimo procesą. Sudarant ir nustatant organizacijos valstybės tarnautojų mokymo strategiją, prioritetus, uždavinius, tikslus ar metinį mokymo planą turi būti remiamasi kitų organizacijų patirtimi (gali būti ir užsienio šalių organizacijos) ir labai svarbu, kad būtų atsižvelgta į darbuotojų nuomonę, kas skatintų personalo lojalumą organizacijai ir dėl to gerėtų darbo rezultatai ir organizacijos efektyvumas.

Organizacijos išoriniai veiksniai susiję su tuo kaip mokymo įstaigos sugeba organizuoti valstybės tarnautojų mokymą. Kitas svarbus reiškinys iš išorės veikiantis organizaciją – konkurencija, nes kiekviena organizacija stengiasi pritraukti pačius perspektyviausius darbuotojus. Taip pat organizacijos veiklą įtakoja nuolat didėjantis žinių srautas (informacinė arba žinių visuomenė), dėl ko atsiranda poreikis kurti ir teikti paslaugas, organizuoti mokymus ir informuoti visuomenę apie pokyčius viešajame sektoriuje. Kadangi žinių srautas nuolat didėja, dėl to neišvengiamai auga ir krūviai tenkantys darbuotojam, o dažnai dėl nepakankamos patirties ar kvalifikacijos užduočių atlikimas užtrunka žymiai ilgiau. Būtent todėl organizacijos visuomet turi stengtis išnaudoti visus teigiamą įtaką darančius veiksnius ir kaip įmanoma greičiau pašalinti neigiamus.

3.6. Tobulinimo galimybės atsižvelgiant į vidinius veiksnius

Vidiniai veiksniai	Įtaka		Pastabos
	Teigiama	Neigiama	
Už personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą tiesiogiai atsakinga personalo tarnyba.	X		Galimas centralizuotas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planavimas. Personalo tarnybos darbuotojai turi konsultuoti darbuotojus personalo mokymo klausimais, taip pat derinti mokymo planus tarp viešojo sektoriaus institucijų
Nepakankamos anglų kalbos žinios.		X	Visi darbuotojai turėtų pasiekti tam tikrą anglų kalbos mokėjimo lygį, kadangi geras užsienio kalbos mokėjimas didelis privalumas ir būtinybė dirbant ES institucijose, taip pat norint kuo greičiau perimti naujoves.
Aukšta darbuotojų motyvacija mokintis ir semtis patirties.	X		Reikia stengtis kaip įmanoma labiau tobulinti žmogiškąjį potencialą. Netenkinant darbuotojų poreikių tobulėti jie gali pasitraukti iš organizacijos.
Mokymasis vyksta nuolat ir laikantis nustatytos tvarkos.	X		Nustatyta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarka leidžia personalo tarnybų darbuotojams iš anksto numatyti personalo tobulinimo galimybes.
Sukurta darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.	X		Mokymo sistema darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesui suteikia pastovumą ir aiškumą. Žinoma ją reikia reorganizuoti siekiant sumažinti sąnaudas ir padidinti efektyvumą.
Mokymo dažnumas ir forma nuo darbuotojų nepriklauso.		X	Nesuteikiant darbuotojams galimybės iš dalies įtakoti mokymo proceso, prarandama galimybė sužinoti esmines problemas ir pasiūlymus.
Valstybės tarnautojai nėra pasiruošę atstovauti Lietuvos interesus ES institucijose.		X	Būtina ruošti valstybės tarnautojus, kurie galėtų semtis patirties ir atstovauti Lietuvai ES institucijose.
Kompiuterinio raštingumo žinių stoka.		X	Darbuotojai susiduria su sunkumais dirbdami naujesnėmis operacinėmis sistemomis, problemą galima išspręsti tik nuolat atnaujinant kompiuterinio raštingumo žinias

Vidiniai veiksniai	Įtaka		Pastabos
	Teigiama	Neigiama	
Per mažas finansavimas personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.		X	Esant per mažam finansavimui neapmokomi visi darbuotojai, dėl to nukenčia darbo kokybė ir personalo lojalumas organizacijai..
Vadovai domisi, kuriose srityse darbuotojai nori tobulėti.	X		Vadovų domėjimasis pavaldiniais skatina jų tobulėjimą ir pastangas kuo geriau atlikti savo darbą.
Neįdiegta viešojo administravimo paslaugų teikimo internetu sistema.		X	Viešojo administravimo paslaugų teikimas internetu padidintų organizacijos efektyvumą, sutaupant laiką ir pinigus.
Mokymas skatina darbuotojų progresą.	X		Organizuoti kuo daugiau mokymų, susijusių su darbuotojų tiesiogiai užimamomis pareigomis.
Neišnaudojamas visas organizacijos techninis ir žmogiškasis potencialas.		X	Mokymai gali būti organizuojami ir pačioje organizacijoje, juos galėtų vesti joje dirbantys, arba samdomi specialistai, panaudodami esančią techninę bazę, intranetą
Geras darbuotojų bendras profesinis pasirengimas.	X		Aukštesiose mokyklose parengiami geri savo srities specialistai ir ten įgyjamos valstybės tarnautojų žinios yra darbo pagrindas.

Išanalizavus vidinius veiksnius darančius įtaką organizacijų personalo tobulinimui, išskirti 7 darantys teigiamą įtaką ir 7 neigiamą įtaką. Tačiau neužtenka išlaikyti pusiausvyros tarp teigiamų ir neigiamų veiksnių. Reikia stengtis neigiamus veiksnius šalinti arba taip organizuoti veiklą, kad jie galiausiai taptų teigiamais.

Konkurencija ir žinių srautas verčia organizacijas nuolat ieškoti naujų problemų sprendimo būdų. Viena iš problemų yra esamų darbuotojų išlaikymas ir nuolatinis jų mokymas bei kvalifikacijos kėlimas, kuris reikalauja daug pastangų ir nemažų sąnaudų tiek iš organizacijos, tiek iš pačių darbuotojų.

3.7. Bendri pagrindiniai veiksniai įtakojantys valstybės tarnautojų mokymą

Stiprybės	Silpnybės	Galimybės	Grėsmės
Sukurta darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema.	Per mažas finansavimas personalo mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.	Būtina pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama mokant valstybės tarnautojus.	Esant per mažam finansavimui neapmokomi visi darbuotojai, dėl to nukenčia darbo kokybė.
Konkurencija tarp valstybės tarnautojų mokymo įstaigų.	Neišnaudojamas visas organizacijos techninis ir žmogiškasis potencialas.	Mokymai gali būti organizuojami ir pačioje organizacijoje, juos galėtų vesti joje dirbantys, arba samdomi specialistai, panaudodami esančią techninę bazę.	Darbuotojai gali išeiti dirbti į organizacijas, kuriose sudaromos geresnės mokymosi galimybės.
Aukšta darbuotojų motyvacija mokintis ir semtis patirties.	Valstybės tarnautojai nėra pasiruošę atstovauti Lietuvos interesus ES institucijose.	Valstybės tarnautojų įgūdžiams tobulinti galima panaudoti rajono mokyklose esančią mokomąją bazę.	Darbuotojų išvykų į mokymus metu suprastės organizacijos produktyvumas.
Mokymasis vyksta nuolat ir laikantis nustatytos tvarkos.	Kompiuterinio raštingumo žinių stoka.	Tobulinti kompiuterinį raštingumą pagal Europos standarto ECDL programą.	Dėl žinių trūkumo nukenčia darbų atlikimo greitis ir kokybė
Geras darbuotojų bendras profesinis pasirengimas.	Neįdiegta viešojo administravimo paslaugų teikimo internetu sistema.	Paslaugų teikimas internetu padidintų organizacijos efektyvumą, sutaupant laiką ir pinigus.	Konkuruojančios organizacijos gali pasinaudoti viešai prieinama informacija.
Už personalo mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą tiesiogiai atsakinga personalo tarnyba.	Mokymo dažnumas ir forma nuo darbuotojų nepriklauso.	Kiek įmanoma leisti darbuotojams patiems pasirinkti mokymo įstaigas ir sritis, kuriose jie nori tobulėti.	Darbuotojai neobjektyviai paskiriami į mokymus ir tobulina savo gebėjimus ne toje srityje, kurioje labiausiai reikia

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiuo metu viešojo sektoriaus personalo kvalifikacija dar neatitinka ES reikalavimų – reikia tobulinti tokių sričių įgūdžius, kaip anglų kalba, kompiuterinis raštingumas, korupcijos prevencija, strateginio planavimo pagrindai, komandinis darbas ir sprendimų priėmimo procesas, e. valdžia.

Mokymo procesas neturi grįžtamojo ryšio, todėl sunku įvertinti organizuojamų mokymų efektyvumą, mokymo žinių panaudojimo lygį.

Šiuo metu Lietuvos viešosios organizacijos gali dalyvauti įvairiuose projektuose, kurių rėmuose gali vykdyti švietimo įstaigų bei infrastruktūros modernizacijos projektus, tačiau galimybės nėra maksimaliai išnaudojamos. Organizacijos turėtų pritraukti ES struktūrinių fondų paramą į visus infrastruktūros objektus ir konsultuoti įstaigų vadovus kaip tai padaryti.

Įstaigos žmogiškasis kapitalas pasidarė ypatingai svarbus, nes transformuoja ir valdo likusius organizacijos kapitalus (materialius, finansinius, laiko ir kt.) ir kuria naują organizacijos vertę.

Pastebėta, kad mokymo procesui būdingas periodiškasis svyravimas tarp prioritetų: pirmiau akcentuojamas žmogiškųjų išteklių tobulinimas, o vėliau dėmesys krypsta į technologinių procesų gerinimą (reiktų vienu metu tobulinti tiek žmogiškuosius išteklius, tiek technologinius procesus).

Šiuo metu nėra išnaudojami naujų mokymo modelių ir metodų privalumai, neišnaudojamos naujos technologinės galimybės, kas sudarytų galimybes personalui pateikti maksimalų kiekį informacijos per trumpiausią laiką.

Personalo mokymas ir tobulinimas turi užimti labai svarbią vietą, bet kurios organizacijos veiklos strategijos formavime. Tai yra vienas iš pagrindinių komponentų, padedančių užtikrinti sėkmingą vidaus bei išorės veiksnių išnaudojimą ir išsaugantis organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

Darbuotojų veiklos efektyvumui įtaką daro įvairūs veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, tikslai ir jų suderinamumas su darbo funkcijomis ar motyvacija. Visus šiuos veiksnius galima keisti (mokymo proceso metu), reikia sudaryti tam tikras mokymo programas, motyvus ir sąlygas. Nesuderinus mokymo ir mokymosi tikslų, krenta procesų rezultatyvumas, išauga besimokančiųjų nepasitenkinimas personalo tobulinimu.

Visų tipų viešojo naudojimo prisijungimo prie interneto tinklas (internetu kavinės, mokyklų kompiuterių klasės, kompiuterizuotos bibliotekos) nėra pakankamas, o esamas nėra optimaliai išnaudojamas efektyviam mokymuisi nuotoliniu būdu. Trūksta nuotolinių profesinės kvalifikacijos tobulinimo programų dirbantiems asmenims, kurių gebėjimas konkuruoti informacinės visuomenės darbo rinkoje priklauso nuo laiku įgytų naujų žinių ir įgūdžių.

Kol kas nėra sukurta tokia mokymo sistema, kurioje darbuotojai mokytųsi iš savo ir bendradarbių patirties, taip pat dabartiniam mokymo procese nėra sukurta pakankama grįžtamojo

ryšio sistema, todėl sunku įvertinti organizuojamų mokymų efektyvumą, mokymo žinių panaudojimo lygį. Ateityje reiktų sukurti aiškią personalo vertinimo sistemą, kur būtų remiamasi darbuotojų asmeninėmis savybėmis, jų žiniomis ir įgūdžiais. Tam tikslui reiktų įvesti aiškius kvalifikacinius reikalavimus kiekvienai pareigybei, o taip pat visiems tarnautojams kompiuterinio raštingumo ir užsienio kalbų tam tikrą mokėjimo lygį.

Kasmetinį personalo įvertinimą reiktų organizuoti centralizuotuose vertinimo centruose, kadangi dabartinei tvarkai trūksta objektyvumo ir aiškumo. Personalą anglų kalbos, kompiuterinio raštingumo ir specifinės veiklos srities testavimo rezultatai turėtų tapti pagrindu suteikiant valstybės tarnautojams aukštesnę pareigybinę kvalifikacinę kategoriją.

Dabartinis valstybės tarnautojų mokymo finansavimas labai menkas, o kai kurie tarnautojai per metus nei karto nebūna siunčiami į mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, todėl būtina sukurti kaupiamąjį valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo krepšelį, kurio dydis proporcingai kistų priklausomai nuo kiekvieno individualaus darbo užmokesčio.

Dabartiniame personalo tobulinimo procese praktiškai nevykdomos mokymosi stažuotės, kurių metu valstybės tarnautojai galėtų pasisemti patirties iš savo kolegų dirbančių kitose viešojo sektoriaus institucijose. Šiuo metu yra kuriamos ir įgyvendinamos viešojo administravimo mobilumo programos, kuriomis gali pasinaudoti visi valstybės tarnautojai, tik svarbiausia, kad įstaigų ir struktūrinių padalinių vadovai sudarytų savo pavaldiniams tam sąlygas, bei skatintų jų aktyvumą.

Mokymo įstaigos ir viešojo sektoriaus organizacijos turėtų aktyviai domėtis besimokančiųjų nuomone tiek prieš mokymus, tiek mokymų metu, tiek po jų. Tam į pagalbą galima pasitelkti apklausas, interviu arba kitus būdus, kurie užtikrintų respondentų privatumą – pvz. anonimines anketines apklausas. Vyksta nepakankamas dialogas tarp mokymo įstaigų, viešojo sektoriaus organizacijų vadovybės bei besimokančiųjų valstybės tarnautojų, dėl ko nukenčia tiek mokymo kokybė, tiek organizacijų veiklos efektyvumas. Atsižvelgiant į apklausų rezultatus žymiai lanksčiau būtų galima keisti mokymo programas, pasirinkti įvairesnius mokymo metodus ir svarbiausia išnaudoti nuotolinio mokymo teikiamas galimybes, kuris kol kas dar nėra paplitęs mokymo įstaigose. Ateityje mokymo įstaigos kurios nesugebės prisitaikyti prie pokyčių bus pasmerktos žlugti.

Reikia didinti konkurenciją tarp mokymo įstaigų, kadangi jų kasmet tik daugėja, o organizuojant konkursus dažnai pagrindiniu kriterijumi tampa paslaugų kaina, dėl ko kartais gali nukentėti mokymo efektyvumas ir kokybė. Organizuojantys mokymus asmenys turėtų surinkti kaip įmanoma daugiau informacijos apie mokymo įstaigas, tuomet su ja supažindinti besimokysiančius ir anoniminės apklausos metu leisti patiems pasirinkti mokymo įstaigą, tokiu būdu

nekonkurencingos mokymo įstaigos būtų priverstos reorganizuotis arba tiesiog nutraukti savo veiklą, dėl nesugebėjimo patenkinti rinkos poreikių.

Kita aktuali viešojo sektoriaus problema yra klestinti korupcija, dėl ko išskyla tokie neigiami reiškiniai kaip aplaidus pareigų vykdymas, supainiojami vieši ir privatūs interesai, nukenčia teikiamų paslaugų kokybė, bet svarbiausia yra tai, kad prarandamas visuomenės pasitikėjimas valstybinėmis įstaigomis, tuo pačiu suformuojama nuomonė, kad jei nori gauti savalaikes ir kokybiškas paslaugas už tai reikia būtinai asmeniškai atsilyginti. Lietuva visoje ES pagal korupcijos toleranciją yra viena pirmaujančių valstybių, o tai parodo, kad aplinka verslui yra labai nepalanki, o ypač užsienio kapitalo atėjimui. Korupcija išgalėjo ne per vieną dešimtmetį, todėl jai išgyvendinti neužteks vien teisėsaugos ir specialiųjų tarnybų pastangų – pirmiausia būtina, kad pasikeistų visuomenės požiūris ir elgesys; jei taip įvyks – korupcija bus pažabota. Kad būtų sudarytos tam palankios sąlygos, valstybės tarnautojams būtinas antikorupcinių doktrinų mokymas ir svarbiausia, jie turi parodyti visuomenei, kad situacija keičiasi į gerąją pusę.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad Lietuva dar tik pradeda savo kelią ES. Po įstojimo į šią Sąjungą tepraėjo vos 5 metai, todėl dar būtina įgyvendinti daugybę reformų: restruktūrizuoti įstaigas nuolat gerinant šalies ūkio konkurencingumą ir našumą laisvos rinkos sąlygomis. Reikia pabrėžti, kad viešojo sektoriaus organizacijoms tenka ypač svarbus vaidmuo įgyvendinant tvarią ir atsakingą viešąją politiką.

Negalima išskirti nei vadovaujančio personalo, nei pačioje žemiausioje grandyje dirbančių valstybės tarnautojų, kadangi organizacija turi funkcionuoti kaip visuma, kurios kolektyvas veiktų kaip darni komanda.

ES kontekste Lietuva yra besivystanti šalis ir tam, kad pasiektume ES senbuvių lygmenį visose ūkio srityse, prireiks ne vieno dešimtmečio. Kur kas priimtinesnis lėtas, bet užtikrintas tobulėjimas, užtikrinantis visapusišką šalies ūkio pridėtinės vertės augimą, nei skubios ir neapgalvotos permainos ar reformos. Svarbiausi tobulėjimo veiksniai yra atviras naujovėms žmogus, atvira visuomenė ir žinoma atvira valstybė. Žinios, inovacijos, apgalvotos investicijos, tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai pagrindiniai veiksniai kurie užtikrins mūsų konkurencingumą ES erdvėje, tačiau pats svarbiausias ir reikšmingiausias buvo, yra ir bus nuolat besimokantis žmogus.

LITERATŪRA

1. Adomonienė R., Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas: mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2002. 37 p. ISBN 9955-09-322-6
2. Bakanauskienė I. Personalo valdymas.- Kaunas: VDU leidykla, 2002, 112 psl. ISBN 9986-850-541-X
3. Guščinskienė J. Sociologijos įvadas: struktūrinės loginės schemas ir komentarai (mokomoji knyga). – Kaunas: Technologija, 2001, 6-22 p. ISBN 9986-13-888-4
4. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Kaunas: Judex
5. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Kaunas: Judex, 2002, 179-194 ISBN 9986-948-65-7
6. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, Judex, 2002.
7. Leonienė B. Darbuotojų vadyba.-Kaunas: Šviesa, 2001, 101 psl. ISBN 9986-850-572-3
8. Leonienė B. Verslo pradmenys.-Kaunas.: Poligrafija ir informatika, 1998, 160 p. ISBN 9986-09-56-3
9. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ (2002-11-12 Nr. IX-1187)//*Valstybės žinios*, 2002, Nr.113-5029
10. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo aktuali redakcija. (2009-04-23 Nr. VIII-1316) // *Valstybės žinios*, 2002, Nr.45-1708
11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“. (2002-07-11 Nr. 339)//*Valstybės žinios*, 2002, Nr.77-3310
12. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas . (1999-06-17 Nr. VIII-1234)//*Valstybės žinios*, 1999, Nr.60-1945
13. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ (2003-03-18 Nr. 330)//*Valstybės žinios*, 2003, Nr.28-1142); Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ (2005-02-28 Nr. 221)//*Valstybės žinios*, 2005, Nr.30-944
14. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“ (2002-07-08 Nr. 1073)//*Valstybės žinios*, 2002, Nr.71-2981
15. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. Magistro darbo rengimo metodika Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004, ISBN 9986-38-511-3

16. Luobienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
17. Mažeikių rajono laikraštis „Būdas žemaičių“ (2006-03-10 Nr. 27 (1069))
18. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2007 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2008 sausio 31 d. Nr. 1, Mažeikiai
19. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2008 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita 2009 sausio 29 d. Nr. 1, Mažeikiai
20. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo tarnybos nuostatų patvirtinimo“ 2004 birželio 30 d. Nr. A1-1451, Mažeikiai
21. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo grupių nustatymo“ 2004 gegužės 31 d. Nr. A1-525, Mažeikiai
22. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projekto „Gebėjimų valstybės tarnautojo darbe efektyviai panaudoti IT biuro programas ir anglų kalbos žinias ugdymas“ įgyvendinimo galutinė ataskaita 2008 lapkričio 14 d. Nr. 3, Mažeikiai
23. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūros ir nuostatų patvirtinimo“, 2009 balandžio 24 d. Nr. T1-165, Mažeikiai [Buvo 18]
24. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo projektui „Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų ir tarybos narių kvalifikacijos kėlimas, gilinant jų kompiuterinį raštingumą ir anglų kalbos žinias““ 2005 liepos 21 d. Nr. T1-253, Mažeikiai
25. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl savivaldybės tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymo prioritetų nustatymo“ 2004 balandžio 19 d. Nr. T1-127, Mažeikiai
26. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir mokymo grupių nustatymo“ 2005 kovo 31 d. Nr. T1 - 137
27. Nacionalinė informacinės visuomenės plėtros strategija (2001-11-26 Nr. IXP-1211)
28. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA, 2005 ISBN 9955-622-18-0
29. Raipa A. Viešasis administravimas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2002. 287 p. ISBN 9986-13-704-7
30. Sakalas A. Personalo vadyba.- Vilnius: Margi raštai, 1998, 165 p. ISBN 9986-09-186-1
31. Sakalas A. Personalo vadyba.- Vilnius: Margi raštai, 2003 170-176 p. ISBN 9986-09-254-X

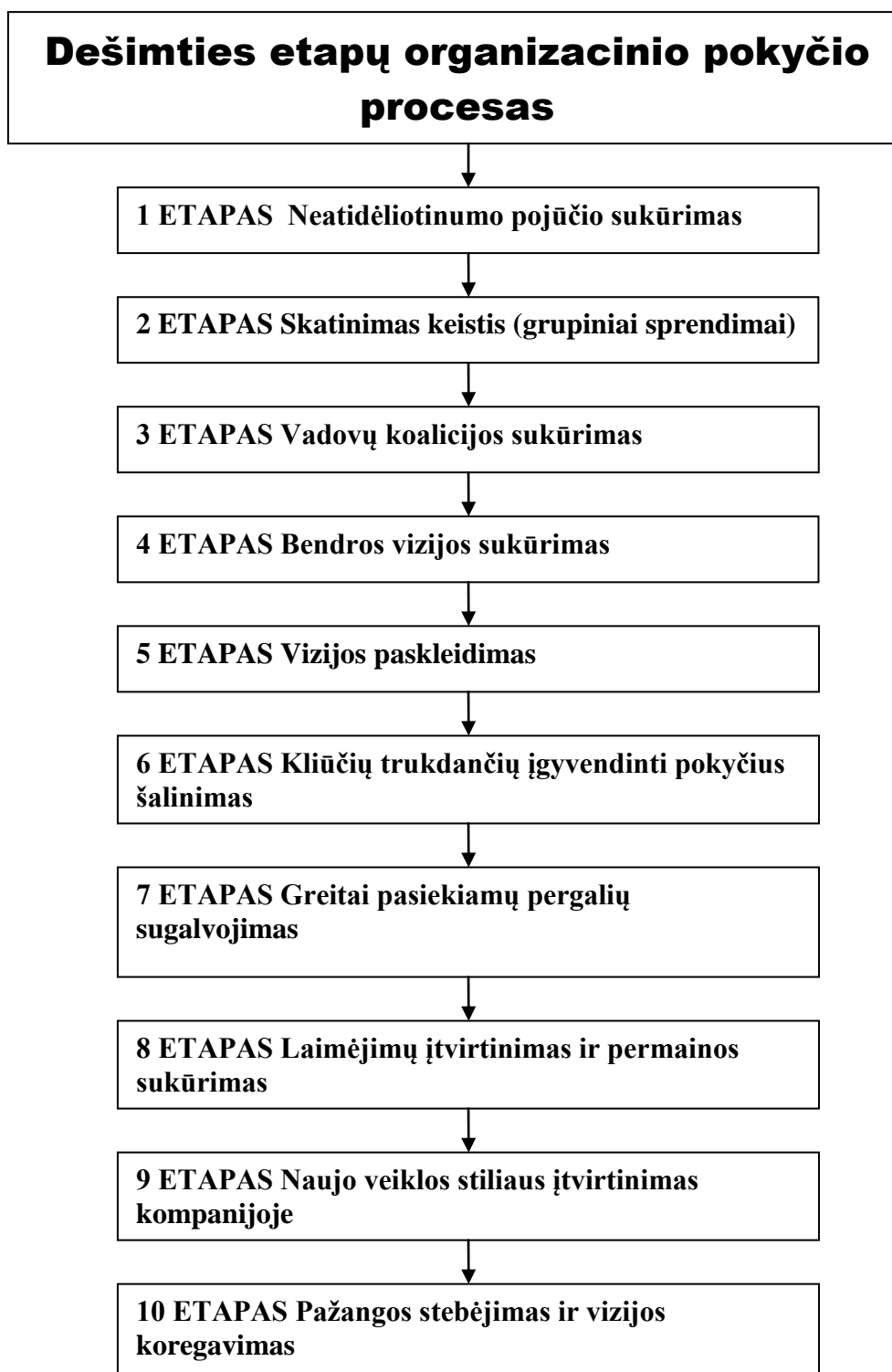
32. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R. Vadyba – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. 10 p. ISBN 9986-850-30-4
33. Šiupšinskas S. Strateginis planavimas, pokyčių planavimas savivaldybėse. Mokymo vadovas. Vilnius: VNG international, 2003. – 19 p. ISBN 9955 –474-03-3
34. Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius: Alma littera, 2001 ISBN 9955-08-100-7
35. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas
36. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės. (2002-07-11 Nr. 341)//Valstybės žinios, 2002, Nr.77-3312)
37. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija (2006-11-22 Nr. 1163)//Valstybės žinios, 2006-11-25, Nr.127-4845
38. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės (2007-02-02 įsakymo Nr. 1V-40 redakcija)//Valstybės žinios, 2007, Nr.17-651.
39. Valstybės tarnybos aktualijos – leidinys valstybės tarnautojams (parsisiųsti <http://www.livadis.lt/>)
40. Viešoji politika ir administravimas: Nr.5 -Kaunas: Technologija, 2003. – 66; 88 p. ISSN 1648-2603
41. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (2004-04-28 Nr. 488)//Valstybės žinios, 2004, Nr.69-2399
42. Vijeikienė B., Vijeikis J. Marketingo pagrindai: mokymo metodinė priemonė. – Vilnius: Finansų ministerijos mokymo centras, 2001. 193-196 p.
43. Informacinės visuomenės plėtros koordinavimo metodika, Lietuvos Respublikos Vyriausybė/Nutarimas/182/2003 02 03/Įsigaliojo nuo 2003 02 08/Valstybės žinios'2003 Nr.14-581
44. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė, 2003. 373 p. ISBN 9986-850-47-3
45. Chmiel N., Darbo ir organizacinė psichologija – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 102-125 p. ISBN 9986-850-53-3
46. Dessler G. Human Resource Management: ninth edition New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River, 2003, p.187 ISBN 0-13-045265-3
47. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. 18-175 p. ISBN 9986-850-36-3
48. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika (vadybos klasika).- Vilnius: Eugrimas, 2005 103-104 p. ISBN 9955-501-91-X

49. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 271 p. ISBN 9986-850-46-0
50. Thom Norbert, Ritz Adrian, Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.p. 274-276 p. ISBN 9955-563-63-X
51. Elektroniniai valdžios vartai (the gate of e-government) [žiūrėta 2009-04-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.evaldzia.lt>>.
52. European Computer Driving Licence (ECDL) foundation [žiūrėta 2009-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecdl.lt/modules/tinycontent/index.php?id=1>>, <<http://www.ecdl.org/publisher/index.jsp>>.
53. Informacija apie tyrimų metodologiją [žiūrėta 2008-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.kaunorvvg.lt/>>.
54. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie LR vyriausybės tinklapis [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.ivpk.lt/>>
55. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos tinklapis [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.darborinka.lt/neigaliesiems/mod/wl_wtc/htdocs/terms.php>.
56. Lietuvos ir Vokietijos Draudimo brokerio „AON Lietuva“ oficialus tinklapis Žiūrėta <http://www.aon.lt>
57. Lietuvos viešojo administravimo instituto tinklapis [žiūrėta 2008-12-04]. Prieiga per internetą:<<http://www.livadis.lt>>.
58. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija [žiūrėta 2008-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.fmmc.lt/VALA/pradzia.htm>>.
59. LR finansų ministerijos tinklapis [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.finmin.lt>>.
60. Mažeikių rajono savivaldybės tinklapis [žiūrėta 2009-05-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.mazeikiai.lt/>>
61. Mokymo programa apie komandinį darbą [žiūrėta 2008-10-11]. Prieiga per internetą: <http://www.euroi.ktu.lt/lt/index.php?option=com_content&task=view&id=36>.
62. Tinklapiai naudoti ieškant LR teisės aktų ir kitos informacijos susijusios su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu [žiūrėta per visus metus]. Prieiga per internetą: <<http://en.infolex.lt>>, <<http://www.exjure.com/>> , <<http://www.lrs.lt/>>, <<http://www.google.lt/>>.
63. Vikipedija laisvoji enciklopedija - kompetencijos sąvoka [žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Kompetencija>>.
64. Vikipedija laisvoji enciklopedija – kvalifikacijos sąvoka [žiūrėta 2009-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Kvalifikacija>>.

PRIEDAI

- 1 priedas. Dešimties etapų organizacinio pokyčio proceso modelis
- 2 priedas. LR valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai
- 3 priedas. Valstybės tarnautojų metinio mokymo plano forma.
- 4 priedas. Patikslinto valstybės tarnautojų metinio mokymo plano forma.
- 5 priedas. Valstybės tarnautojų mokymo metinės ataskaitos forma.
- 6 priedas. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūra.
- 7 priedas. Anketinės apklausos pavyzdys
- 8 priedas. Anketinės apklausos 1 dalies atsakymų suvestinė

Dešimties etapų organizacinio pokyčio proceso modelis [47, p. 175]



LR valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai [10]

(Baziniais dydžiais)

Pareigybių kategorijos	Pareiginių algų koeficientai
1	3,0
2	3,2
3	3,4
4	3,6
5	3,8
6	4,0
7	4,2
8	4,4
9	4,6
10	4,8
11	5,2
12	5,7
13	6,3
14	7,0
15	7,6
16	8,4
17	9,1
18	9,9
19	10,7
20	11,4

Valstybės tarnautojų metinio mokymo plano forma [38]

(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

TVIRTINU
(Pareigybės pavadinimas)
(Parašas)
(Vardas ir pavardė)

METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS

Nr. _____

(data)

(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys: išvardijami kiekvienos mokymo rūšies mokymo programų pavadinimai	Numatomas bendras klausojų skaičius	Numatomų mokymo programų trukmė akad. val.	Mokymo kaina vienam klausoju (Lt)		Mokymo išlaidos (Lt)	
			biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos	biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos
1. Įvadinis mokymas						
2. Kvalifikacijos tobulinimas						
2.1. 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas						
2.2. Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas						
2.3. Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas						
2.4. Gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais tobulinimas						
2.5. Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas						
2.6. Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas						
2.7. Darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas						
2.8. Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas						
2.9. Kitos mokymo programos						
Lėšų poreikis valstybės tarnautojams mokyti (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus (pvz., 20 000 Lt)					
	Kitos lėšos					
Lėšų poreikis vienam valstybės tarnautojui (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus (pvz., 200 Lt)					
	Kitos lėšos					

(Planą sudariusio asmens
pareigybės pavadinimas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Patikslinto valstybės tarnautojų metinio mokymo plano forma [38]

(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

TVIRTINU
(Pareigybės pavadinimas)
(Parašas)
(Vardas ir pavardė)

PATIKSLINTAS _____ METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS

Nr. _____

(data)

(sudarymo vieta)

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys: išvardijami kiekvienos mokymo rūšies mokymo programų pavadinimai	Bendras klausytojų skaičius	Mokymo programos trukmė akad. val.	Mokymo kaina vienam klausytojui (Lt)		Mokymo išlaidos (Lt)		Mokymo įstaiga (pildoma, jei įvyko viešųjų pirkimų procedūra)
			biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos	biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos	
1. Įvadinis mokymas							
2. Kvalifikacijos tobulinimas							
2.1. 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas							
2.2. Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas							
2.3. Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas							
2.4. Gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais tobulinimas							
2.5. Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas							
2.6. Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas							
2.7. Darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas							
2.8. Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas							
2.9. Kitos mokymo programos							
Mokymui skiriamos lėšos (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (pvz., 20 000 Lt, 1,8 proc.)						
	Kitos lėšos						
Vienam valstybės tarnautojui skiriamos lėšos (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus (pvz., 200 Lt)						
	Kitos lėšos						

(Planą sudariusio asmens
pareigybės pavadinimas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Valstybės tarnautojų mokymo metinės ataskaitos forma [38]

(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

_____ METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO ATASKAITA

Nr. _____

(data)

Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	Įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatyti asignavimai (Lt)	Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	Mokymui skirtos lėšos (Lt)		Vienam valstybės tarnautojui skirtos mokymo lėšos (Lt)		Pastabos		
			biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų	kitos lėšos	biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	kitos lėšos			
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis									
Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas								
	18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais tobulinimas	Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas	valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas	kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas	kitos mokymo programos

(Ataskaitą sudariusio asmens pareigybės pavadinimas)

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

