

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Diana KIAUNĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO
SISTEMOS VYSTYMAS: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Diana KIAUNĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO
SISTEMOS VYSTYMAS: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka: Viešasis administravimas

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

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

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

Recenzentas.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Diana Kiaunė

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas: Panevėžio miesto savivaldybės administracijos atvejis.

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ir jos vystymo ypatumai tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis. Darbe pateikiamos įvairios Lietuvos ir užsienio mokslininkų išvalgos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimais, analizuojama mokymo reikšmė, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo motyvai, mokymų dažnumas organizacijoje, analizuojama motyvacija mokytis, įvardijamos pagrindinės mokymo formos bei metodai. Kiekybinio tyrimo būdu nagrinėti valstybės tarnautojų poreikiai mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, o kokybinio tyrimo – sistemos vystymo ypatumai. Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo poreikius atliktas kokybinis tyrimas – ekspertų apklausa. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė egzistuojančias problemas valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemoje bei leido numatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo kryptis.

SUMMARY

Diana Kiaune

The Development of Civil Servants' Training and Professional Development System: The Case of Panevezys City Municipal Administration. Master's work

The MA thesis deals with civil servants' training and professional development system and peculiarities of its development in both theoretical and practical levels. The paper provides views of various Lithuanian and foreign scientists on training and professional development. Additionally, the thesis analyzes the importance of training, motives of training and professional development, frequency of training in organizations. Weaknesses of training are distinguished, main training forms and methods are named. A quantitative research was conducted to examine the aspects of civil servants' motivation to constantly learn and pursue professional development opportunities. In order to explore the development of civil servants' training and professional development system a qualitative research was conducted – a survey of experts. Results of quantitative and qualitative

researches revealed the existing problems in civil servants' training and professional development system as well as allowed to predict the directions for further development of the system.

TURINYS

IVADAS.....	5
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE.....	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos traktuotės įvairovė mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo plotmėje.....	9
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai šiuolaikiniame viešajame administravime.....	15
1.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė.....	19
1.3.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ir jos teisinė bazė.....	19
1.3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo Lietuvoje situacija ir probleminiai aspektai.....	23
1.3.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas.....	25
1.3.4. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo ir vertinimo aspektai.....	27
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VYSTYMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	30
2.1. Tyrimo metodologija	30
2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas	34
2.3. Tyrimo imties charakteristikos	36
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VYSTYMO PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	39
3.1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje: situacijos analizė.....	39
3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas: respondentų nuomonės raiška.....	43
3.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas:	

ekspertų nuomonės raiška	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS	60
PRIEDAI	65

IVADAS

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Mokslinėje literatūroje (.Chlivickas, 2001; Česnulevičienė, Lakis, 2002), nagrinėjančioje žmogiškųjų išteklių valdymo problematiką, nurodoma, kad šiuolaikiniams valstybės tarnautojams keliami tokie reikalavimai: 1) turėti aiškią viziją, 2) siekti ne tik teikti viešąsias paslaugas visuomenei, bet ir skatinti visuomenę prisidėti prie problemų sprendimo, 3) siekti piliečių (klientų) poreikių tenkinimo, o ne biurokratijos poreikių tenkinimo, 4) organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Būtina atsižvelgti ir į išorinę aplinką. Tokie reikalavimai išryškina valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo svarbą. Valstybės tarnautojų kvalifikacija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus viešojo administravimo sistemos sėkmę lemiančių veiksnių. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą (Gustas, 2003).

Narystė Europos Sąjungoje skatina ir įpareigoja valstybės tarnautojus siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, būtinus adaptuojantis globalioje politinėje, socialinėje bei ekonominėje aplinkoje. Ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja naujų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo viešajame administravime svarbą. Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad valstybės tarnautojai nuolat plėtotų savo vadybos žinias ir kompetencijas. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų vadybinei kompetencijai, didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių gebėjimų bei etinių nuostatų svarba. Kyla būtinybė dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti naujausias žinias ir reikalingas kompetencijas nuolat kintančioje aplinkoje. Todėl didelę įtaką siekiant efektyvių veiklos rezultatų turi tinkamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas.

Įvairūs tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai (Denhad, 2001; Bengtsson, 1998; Osborne ir Gaebler, 1992; Minkevičius, 2006; Puškorius, 2006) akcentuoja žmogiškųjų išteklių, personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą valstybės tarnyboje. Vos tik pradėjus vartoti

žmogiškojo kapitalo sąvoką, didelis dėmesys skiriamas jo kokybei. J. Bagdonavičius (2002) išskiria šiuos žmogiškojo kapitalo tyrinėjimo pradininkus: D. Osborn ir T. Gaebler, S. Becker, B. Weisbrood, D. Mincer, L. Chansen, T. W. Schulz. Pastarasis ypač daug dėmesio skyrė neturtingų šalių žmogiškųjų išteklių vystymuisi. T. W. Schulz (1998) nuomone investavimas į gyventojų kokybę ir žinias lemia žmonijos ateities perspektyvas. Lietuvoje naudą iš žmogiškąjį kapitalą analizavo A. Šileika, Z. Tamašauskienė (2003), J. Bagdanavičius (2002).

Žmogiškųjų išteklių plėtra, žiniomis grįstos visuomenės ugdymas, pasiekiamas per nuolatinį tobulinimąsi, yra vienas svarbiausių akcentų programiniuose Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentuose. Žmogiškųjų išteklių plėtros programai iš ES struktūrinių fondų skiriama 16% lėšų, gaunamų pagal konvergencijos tikslą. Paramą teikia Europos socialinis fondas. Pagal pasirinktas prioritetas, Lietuvos vienas iš pagrindinių uždavinių yra rūpintis produktyviais žmogiškaisiais ištekliais, reikalingais žinių visuomenei, t.y. siekti pritraukti ir išlaikyti žmones darbo rinkoje, skatinti aktyvesnį mokymąsi visą gyvenimą, plėtoti aukščiausios kvalifikacijos darbo jėgą ir didinti viešojo administravimo efektyvumą.

Norint kurti žiniomis grystą visuomenę, visų pirma, reikėtų remtis besimokančios organizacijos standartu, kurioje personalo mokymas tampa svarbiausiu akcentu. Mokymas neturėtų būti spontaniškas ar fragmentiškas, kaip dažnai atsitinka dabartinėse valstybinio sektoriaus institucijose, o strateginės reikšmės ir sistemingas procesas.

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

Mokslinės literatūros analizė (Denhad, 2001; Bengtsson, 1998; Osborne ir Gaebler, 1992; Minkevičius, 2006; Puškorius, 2006) išryškino **problema**, kad valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, nors ir reglamentuojamas įstatymų bei teisės aktų, stokoja sistemingumo. Sukurtoje valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje trūksta kvalifikacijos tobulinimo strategijos įgyvendinimo sistemiškumo, aiškesnio mokymus organizuojančių institucijų funkcijų ir atsakomybių pasidalinimo, reglamentuojančios teisinės bazės vieningumo ir atitikimo realioms reikalavimams mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo prasme.

Tyrimo aktualumas. Lietuvai, esant Europos Sąjungos nare, vyksta pokyčiai, turintys įtakos ir darbuotojų mokymui. Vienas iš pagrindinių kiekvienos organizacijos išteklių yra žmogus, todėl

investicija į žmogų ir jo kvalifikaciją tampa vienu iš prioritetinių organizacijos tikslų. Vadovai turi sugebėti savo darbuotojus motyvuoti ne tik geram darbui, bet ir darbuotojo norui tobulėti. Akivaizdus poreikis ir tęstiniam specializuotam viešojo sektoriaus darbuotojų mokymui. Viešojo sektoriaus darbuotojai turi taikytis prie vis didėjančių reikalavimų jų kompetencijai, darbo našumui ir kokybei. Šiuos reikalavimus kelia pirmiausia valstybės piliečiai, pabrėždami efektyvesnio politikos įgyvendinimo, tikslesnio ekonominių socialinių pokyčių numatymo, sėkmingesnės problemų prevencijos ir taupesnio valstybės lėšų naudojimo svarbą. Tyrimo metu yra aktualu iširti, ar tarnautojai motyvuoti tobulinti savo kvalifikaciją ir norą mokytis, ar sukurta mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema vystoma efektyviai.

Tyrimo objektas – Panevėžio miesto valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas.

Darbo tikslas: Iširti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo ypatumus Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje, išsiaiškinti valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimybes.

Tiksliui pasiekti keliami tokie **uždaviniai:**

- Išanalizuoti šalies ir užsienio autorių mokslines studijas, analizuojančias valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos teorinius aspektus.
- Apibrėžti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo poreikį organizacijoje, apibūdinant jos elementus ir funkcijas;
- Apibūdinti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo veiksnius;
- Įvertinti valstybės tarnautojų suinteresuotumą mokytis, kelti kvalifikaciją bei išskirti motyvacinę priežastį.
- Iširti Panevėžio miesto savivaldybės administracijos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo ypatumus, pagrindinį dėmesį skiriant mokymo poreikių nustatymui ir planavimui, įvertinant mokymų organizavimo stipriąsias ir silpnąsias puses.
- Numatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos galimas vystymo kryptis.

Tiriant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo poreikius keliama **hipotezė:** egzistuojantis valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema nesukuria prielaidų vystyti efektyviam (kokybiškam) valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesui.

Tyrimų bazė. Siekiant iškeltų uždavinių įgyvendinimo, nagrinėjama tema išanalizuota mokslinė literatūra, dokumentai ir teisinė bazė. Atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje, siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų mokymo ir

kvalifikacijos tobulinimo vystymo ypatumus bei viešojo sektoriaus darbuotojų požiūrį į mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Tyrimui atlikti buvo **naudojami šie metodai**: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, atvejo analizės tyrimas, anketinė apklausa, struktūruotas interviu, statistinių duomenų apdorojimo programa Microsoft Excel, duomenų analizė.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 170 respondentų (Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje dirbantys valstybės tarnautojai), kokybiniame dalyvavo 6 respondentai (Panevėžio miesto savivaldybės atstovai – ekspertai, atsakingi už valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymą). Visi dalyvavę kiekybiniame tyrime yra valstybės tarnautojai, o kokybiniame – institucijų ar padalinių vadovai.

Teorinėje dalyje analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai publikuoti mokslinėje bei periodinėje spaudoje. Naudojama literatūros šaltinių analizė, palyginimas. Atliekama teisinių dokumentų analizė. Darbe naudojamos žodynais, internetiniais šaltiniais.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe analizuojami darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo ypatumai viešame sektoriuje. Analizė atlikta Panevėžio miesto savivaldybės administracijos pavyzdžiu. Įvertinamas darbuotojų suinteresuotumas tobulinti savo kvalifikaciją, išaiškinamos priežastys, kurios skatina tobulėti. Taip pat praplečiamos žinios apie darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, į nagrinėjamą klausimą žiūrima nauju aspektu, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų nuomones.

Iliustracijos ir lentelės. Darbe pateikta 11 iliustracijų ir 8 lentelės.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMAS IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių veiksmui, pripažįstama, kad organizacijos veiklos rezultatus įtakoja žmogiškieji ištekliai. Magistro darbo pirmojoje dalyje siekiama kuo detaliau išanalizuoti, kas tai yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas moksliniu požiūriu, kokia žmogiškųjų išteklių valdymo specifika viešajame sektoriuje.

Lietuvoje, norint užtikrinti valstybės tarnybos veiklos veiksmingumą, reikia, kad tarnautojai turėtų tinkamas žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei juos produktyviai taikytų valstybės tarnyboje. Atsižvelgiant į tai, magistro darbe pirmiausiai analizuojama Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos samprata, aktualumas ir problematika.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos traktuotės įvairovė mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo plotmėje

Organizacija, kurioje vykdoma žmogiškųjų išteklių vadyba,- tai tikslinga sistema, privalanti pasiekti veiksmingus ir produktyvius išgyvenimo tikslus. Dėl šios priežasties žmogiškųjų išteklių plėtrai tenka atsakomybė sutelkti dėmesį ne tik į pavienių darbuotojų, bet ir į produktyvius išgyvenimo tikslus (Knowles, Holton III, Swanson , 2007). Žmogiškųjų išteklių vystymo (ŽIV) turinio ir jį lydinčios žinių srities visuotinai priimto apibrėžimo šiandien dar nėra. Išplėstinė koncepcija, nevaržoma praktinio tikslingumo, priklausomai nuo veiklos taikymo lygmens (asmuo, organizacija, valstybė) apima vystymąsi nuo asmens iki civilizacijos. Labiau į praktinį, t.y. Organizacinį lygmenį nutaikytus P. McLagan (1989) ir R. Swanson (2007) apibrėžimuose žmogiškųjų išteklių vadyba yra:

1. „mokymo ir ugdymo, organizacijos vystymo, karjeros planavimo integruota sąveika individualiam, grupės ir organizacijos efektyvumui didinti“;
2. „žmogaus gebėjimų atskleidimo ir vystymo procesas vykdant organizacijos vystymą, personalo mokymą ir ugdymą siekiant geresnių veiklos rezultatų“.

Pirmajame P.McLagan (1989) apibrėžime išskiriamos trys ŽIV veikimo sritys: mokymas ir ugdymas, taikant individualizuoto ir grupinio mokymo metodus; organizacijos vystymas, nukreiptas ryšiams ir procesams tarp asmenų ir grupių organizacijoje tobulinti; karjeros ugdymas ir planavimas. Apibrėžime išsakytas ŽIV tikslas efektyvumas bei nurodyti naudos gavėjai – asmuo, grupė ir organizacija.

Valstybės tarnautojų karjera ir mokymas glaudžiai susiję sritys, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti planuojamas kompleksiskai.

B. Denhardt (2001) teigia, kad viešųjų organizacijų nuolatinė būseną yra įtampa ir raida, todėl individai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijos taikymas praktikoje užtikrintų organizacijos plėtrą. Nuo valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybės, t.y. nuo to, kaip išugdyti jų administraciniai gebėjimai, vertybių atitiktis nūdienos ir europinės geopolitinės erdvės standartams, priklauso institucijų veiklos efektyvumas (Minkevičius, 2006).

A.Sakalas (1998) analizuoja J. Bengtsson išskirtas tris kvalifikacijos kėlimo strategijas.

1. Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija, kuria vadovaudamasi įstaiga apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais, 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 išplėtotą bazinio mokymo sistemą ir darbo rinką, kuri aprūpina įmones reikiamu skaičiumi reikiamos kvalifikacijos darbuotojų.

2. Kita, dualinė, dažnai vadinama poliarizacijos strategija teigia, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir siekius. Čia prioritetą 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 sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir atitinka skurdžius šiems uždaviniams skiriamus finansinius išteklius.

3. Mobilumo strategija leidžia įstaigai akcentuoti aukštojo išsilavinimo svarbą, nesvarbu, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia. Mokymasis ir uždarbis – tarpusavyje susiję parametrai. Daug dėmesio mokymuisi skiriama ir pačioje įstaigoje. 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 menkesnio išsilavinimo darbuotojų. Tokia strategija rekomenduojama aukštos technologijos įmonėse, kur techninės pažangos raida yra pagrindinis bruožas, sukeliantis spartų reikalavimų kvalifikacijai kitimą. Ji taip pat taikytina, ten kur dažnai keičiasi padėtis, todėl reikia operatyviai keisti darbuotojų darbo profilių ir pasirengimą.

Europos šalių praktika liudija, kad valstybės tarnybos mokymo sistema turi būti adekvati valstybės tarnybos modeliui.

D.Osborne ir T.Gaebler (1992) pasiūlė dešimt principų, kuriais vadovaudamasi valdžios institucijos galėtų tapti labiau antrepreneriškomis. Pagal D.Osborne ir T.Gaebler, valdžia turėtų būti [1992, p. 19-20]:

- katalizuojanti: labiau koordinuojanti, o ne vairuojanti,
- paremta visuomenės dalyvavimu: labiau įgalinanti, o ne tarnaujanti,
- konkurencinga: sudaranti sąlygas paslaugų teikimo konkurencijai,
- misiją įgyvendinanti: sugebanti tobulinti taisyklėmis grindžiamą valdymą,

- į rezultatus orientuota,
- tenkinanti klientų poreikius,
- valdžia uždirbanti, ne tik išlaidaujanti,
- numatanti,
- decentralizuota,
- orientuota į rinką.

Apibendrinant šias siektinas valdžios savybes, galima apibūdinti ir pagrindinius reikalavimus valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojai turi: turėti aiškią viziją, stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir skatinti piliečius labiau prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas, tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius, sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

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

B.Melnikas (1999) akcentuoja, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką. Jis išskiria trejopą įvadinį mokymą :

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

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

Pasak A. Raipos (2003) reikia didesnę dėmesį atkreipti į žmonių išteklių planavimą, susiejant jį su organizacijų strateginiu planavimu bei darbuotojų poreikių analize. Žmonių išteklių planavimas yra kiekvienos organizacijos strateginio plano dalis. Siekiant efektyvesnio žmonių išteklių planavimo, būtinas išorės jėgų, veikiančių organizacijas, tyrimas arba aplinkos analizė.

Jungtinių Tautų Ekonomikos ir socialinių reikalų departamento 2005 m. parengtoje studijoje Žmogiškieji išteklių efektyviam viešajam administravimui globalizuotame pasaulyje išskiriami tikslingo viešojo administravimo formavimo bruožai yra tokie:

- *Žiūrėjimas į priekį* - iškelia aiškius tikslus ir įvertina ilgalaikes socialinės, ekonominės ir politinės raidos tendencijas;

- *Žiūrėjimas atgal* - naudojimas žiniomis apie administravimo aplinką (institucijas, dalyvius, ryšius ir jų dinamiką) ir jos galią tobulinant vietinio, regioninio, ir internacionalinio administravimo perspektyvą;

- *Ekspertinis mąstymas* - gerai žinomų administravimo principų, įrankių ir teisėtų struktūrų, mokėjimo skaičiuoti, istorinės politikos perspektyvos ir aukštesnių analitinių įgūdžių naudojimas;

- *Išteklių stokos įsisąmoninimas* - reali galimų naudotis išteklių (finansinių, žmogiškųjų, teisinių ir kt.) apskaita, paremta galimybių analize ir biudžetine atsakomybe;

- *Strateginė vizija* - politikos formuotojai tobulina trokštamos ateities viziją, kuri užtikrintų gerovę, kuriant viešąją vertę. Ji skatina atkreipti dėmesį į lemiamus veiksnius ir galimybes kurie gali daryti įtaką ateičiai. Administratoriai privalo atsižvelgti į suformuotas kryptis ir tinkamai jas įgyvendinti;

- *Inovacijos* - viešojo administravimo specialistai turėtų būti lankstūs ir novatoriški, ieškantys geriausių būdų susitarimams vykdyti, kuriantys naujas ir įdomias idėjas, siekiantys darbus atlikti kuo geriau. Tačiau šį bruožą įgyvendinti galima tik suteikus jiems teisę priimti sprendimus, atitinkančius jų pareigas ir kompetenciją;

- *Transversalus ryšys* - turi būti ieškoma išorės ryšių bei būdų, kaip įgyvendinti valdžios strateginius tikslus, nenukrypstant nuo politikos įgyvendinimo galimybių ir turimų išteklių;

- *Stebėseną* - esamoji administravimo sistema turi būti reguliariai peržiūrima, kad būtų užtikrintas problemų, kurioms spręsti jos buvo formuojamos, nagrinėjimas;

- *Rėmimasis žiniomis* - aptarimai ir sprendimai pagrįsti geriausiai problemą atspindinčiais įrodymais, gautais iš įvairių šaltinių;

- *Gerosios patirties perėmimas* – atsižvelgiama į praeities nacionalinę ir tarptautinę patirtį, atsirenkant geriausią praktiką, etalonus, negatyvias pamokas ir t.t.;

- *Etinė stiprybė* - galimų susikirtimų tarp skirtingų alternatyvų nustatymas. Įsipareigojama veikti akcentuojant viešuosius interesus;

- *Skaidrumas* - aiškūs ir vieši kriterijai vertinant alternatyvas ir galimas išlaidas;

- *Atskaitomybė* - atviri visuomenei ir pasiruošę atsakyti už netinkamą elgesį valstybės tarnautojai.

Svarbu pažymėti, kad efektyvumo kriterijui viešajame sektoriuje skiriama ypač daug dėmesio. Apibendrinus B.Karlöf, F.H.Lövingsson (2006), E.Klinger Donald, J.Nalbandian (2003), S.Puškorius. (2006), A.F. Stoner James (2005) ir kt. nuomones, galima teigti, kad efektyvumas – vienas iš pagrindinių viešajame administravime taikomų veiklos vertinimo kriterijų, skirtas vertinti įvairius veiksnius, kita vertus, efektyvumas gali būti suvokiamas kaip veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms arba institucijų veiklai įvertinti. S. Puškorius (2001) valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo tyrimui siūlo vadovautis šiais principais:

1. efektyvumo kriterijus turi būti tiesiogiai susijęs su sistemos tikslu;
2. kriterijus turi gebėti įvertinti visus pagrindinius veiksnius, nuo kurių priklauso sistemos rezultatas;
3. kriterijus turi turėti tikslią prasmę ir būti tam tikros ypatybės vertinimo pagrindas;
4. kriterijus turi būti lengvai apskaičiuojamas ir pakankamai paprastas.

Žmogiškųjų išteklių sąvoka apibūdina bendrąjį išlavinimą ir profesinį mokymą, aukštąjį mokslą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą, nuotolinį ir suaugusiųjų mokymą, informacinę visuomenę, užimtumą, kultūrą, kultūros paveldo apsaugą ir t.t. **Žmogiškųjų išteklių valdymas** – tai efektyvus jų panaudojimas siekiant padidinti organizacijos veiklos rezultatus. Žmogiškasis kapitalas yra intelektualaus kapitalo sudedamoji dalis, kurio sampratos ištakų reikėtų ieškoti praėjusio amžiaus 8-ojo dešimtmečio pradžioje.

Pastebėta, kad žmogiškųjų išteklių vystymo veiksniai veikia efektyviau negu vien valdymo priemonės. Todėl dabar žmogiškųjų išteklių vystymo tikslingumas bei galimybės analizuojamos įvairiais lygiais: organizacijos, veiklos srities, sektoriaus, valstybės.

1990 m. JT žmogiškųjų išteklių vystymo programos vadovas Mahbub ul Haq žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė kaip žmonių pasirinkimo įvairovės praplėtimo procesą [1999, p. 13].

Praėjusio šimtmečio paskutiniajame dešimtmetyje pagrindinis dėmesys šioje srityje buvo koncentruojamas į tris esminius dalykus: 1) ilgo ir sveiko gyvenimo galimybę; 2) žinių siekimo galimybę; 3) išteklių gavimo galimybę, norint užtikrinti normalų gyvenimo lygį. Vėliau prie minėtų aspektų prisidėjo vyrų ir moterų lygios teisės, įvairūs stabilumo rodikliai, piliečių dalyvavimas priimant politinius sprendimus. Visos išvardytos vertybės labai svarbios vystymo procese, nes tai asmenims sudaro prielaidas realizuoti savo idėjas ir išreikšti valią visuomenės raidos procesuose. Todėl jos tapo esminiais žmogiškųjų išteklių plėtros vertinimo matais.

Šiuolaikinis viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vystymas neatsiejamas nuo politinio gyvenimo demokratizavimo bei sprendimų priėmimo decentralizavimo. Europos Sąjungoje tai siejama su besimokančios visuomenės idėja ir tęstinio mokymosi svarba.

Pasak A. Garalio (2004), norint tinkamai pasinaudoti turimu žmogiškuoju kapitalu ir jį toliau efektyviai didinti, reikalinga kurti kokybiškai naujo tipo organizaciją - nuolat besimokančią organizaciją, kuri efektyviai koordinuotų informaciją ir intelektą, geriau tenkintų labai išaugusius vartotojų poreikius. Be to, reikėtų manyti, kad reaguojant į naujausius šio laikmečio iššūkius paskutiniu metu jau pradeda formuotis moderniausio tipo organizacija - intelektualiai organizacija (Garalis, 2004).

Svarbu įvertinti ir tai, jog įstaigoje ar organizacijoje, kad ir kokios bebūtų tobulos informacinės technologijos, žmogiškųjų išteklių poreikį negali pakeisti ir vargu ar ateityje jį pakeis, nes informacinių technologijų pažanga leidžia tik surinkti, kaupti, paskirstyti ir labai greitai analizuoti

informaciją. Šioms grupavimo, analizavimo ir skaičiavimo funkcijoms atlikti, kompiuterinės technologijos gali šimtus ir tūkstančius kartų būti efektyvesnės negu žmogaus lėtas mąstymas, tačiau joks tobuliausias kompiuteris nesukurs naujų idėjų, t. y. neatliks kūrybinės veiklos.

Tačiau negalima paneigti ir to, kad informacinių technologijų skverbimasis nepadarė įtakos žmogiškųjų išteklių formavimui įstaigose. Dėl šios priežasties ypač padidėjo asmenybės moralinių-etinių savybių, energingumo, iniciatyvumo, darbuotojų gebėjimams greitai persikvalifikuoti, dirbti rinkos sąlygomis (tarp jų mokėti užsienio kalbas, dirbti asmeniniais kompiuteriais, efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti), reikalavimai.

Egzistuoja nuomonė, kad Lietuvoje darbo jėga yra labai kvalifikuota, nors daugeliu atvejų iš tikrųjų tik formaliai atitinka išsivysčiusių šalių lygį. Specialistų pasirengimo lygį mažina sustabarėjusi mokymo(si) struktūra, pedagogų nepakankamas profesinis pasirengimas, mokymo priemonių (vadovėlių ir metodinės medžiagos) trūkumas, nedidelis švietimo įstaigose pasiliekančio dirbti gabaus jaunimo skaičius (Sakalas, 2003).

Dabartiniai visuomenės plėtros tempai yra tokie, kad vieną kartą įgytas išsilavinimas nebeleidžia sėkmingai siekti karjeros visą gyvenimą bei palaikyti aukšto gyvenimo lygio. Dabar dirbantieji turi ir tuo labiau ateityje turės nuolat mokytis visą gyvenimą, vis dažniau kelti arba keisti kvalifikaciją, kad išliktų konkurencingi darbo rinkoje (Garvin, 1994).

Pastaruoju metu populiarėjant žmogiškųjų išteklių vadybai, tradicinė viešojo sektoriaus, kaip „pavyzdinio darbdavio“, samprata palaipsniui pradėjo keistis. T. Colling (2001) teigimu, buvo rūpinamasi tinkamu procesu ir palyginamumu, o dabar pagrindinis dėmesys skiriamas „atlikimui/našumui“. Žmogiškųjų išteklių vadybos pokyčiai priklauso nuo jų suderinamumo su organizacijos plėtros etapu ir strateginiais tikslais.

Viešajam administravimui yra būdinga plati veiklos sfera, pasireiškianti įvairioms valdymo formoms, pasižyminti skirtingomis administravimo struktūromis, procesais ir technika. Žmogiškųjų išteklių vadybos metodai, išplėtoti privačiame sektoriuje, suteikė galimybę juos pritaikyti daugelyje viešojo valdymo sričių. Šios struktūrinės reformos fundamentaliai pakeitė kontekstą ir metė iššūkį tradiciniam personalo funkcijos vaidmeniui.

Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi ir priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų. Pasak E. Gusto (2003) gali būti išskiriamos tokios valstybės tarnautojų grupės:

- pirmoji grupė: 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. Jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą.

- antroji grupė: 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.

- trečioji grupė: valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Šiems tarnautojams privalu 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.

- ketvirtoji grupė: 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.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos metodai viešajame sektoriuje yra kūrimosi stadijoje. Viešajam administravimui yra būdinga plati veiklos sfera, pasireiškianti įvairioms valdymo formoms, pasižyminti skirtingomis administravimo struktūromis, procesais ir technika. Šiandien Lietuvoje tarnautojų karjera realizuojama vangiai. Kadangi viešojo sektoriaus struktūra yra daug įvairesnė, nei privačiame sektoriuje, todėl privataus sektoriaus išplėtotus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus reikia pritaikyti viešajam sektoriui. Siekiant kuo efektyvesnio valstybinio sektoriaus darbo reikia nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Tradicinio modelio neatitikimas keliamiems reikalavimams, turėjo įtakos viešojo administravimo mokslininkams ieškoti naujų efektyvesnių modelių.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai šiuolaikiniame viešajame administravime

Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Dabartiniu laikotarpiu taikomi įvairūs viešojo administravimo modeliai – tradicinis ir naujasis viešasis administravimas bei naujasis viešasis valdymas. Tarp šių modelių nėra labai griežtos ribos. Praktiškai visų išsivysčiusių demokratinių valstybių viešajame administravime esama visų šių modelių bruožų. Priklausomai nuo to, koks modelis nagrinėjamai valstybei būdingiausias, ir laikoma, kad ji yra šio viešojo administravimo modelio šalis. Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos pateiktos 1 lentelėje. Tos charakteristikos apibrėžia ir reikalavimus šios sistemos tarnautojams.

Pagrindinės šiuolaikinių viešojo administravimo modelių charakteristikos

	Tradicinis viešasis administravimas	Naujasis viešasis administravimas	Naujasis viešasis valdymas
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Igaliojimas
Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Nukreipiantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Produktyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
Sėkmės kriterijai	Išėiga	Išėiga	Procesas
Pagrindiniai požymiai	Bešališkumas	Profesionalumas	Atsakingumas

Šaltinis: Šiugždiniene, J., 2006 [p. 7].

Tradicinio viešojo administravimo modelio formavimosi pradžia siejama su 19-ojo amžiaus antroje pusėje prasidėjusia intensyvia industrializacija. Jau tada susiformavusios požiūrio į valstybės tarnautojus pagrindinės nuostatos išliko iki šių dienų. Šio modelio organizacijų tarnautojai turi paklusti vėberinėms reikalavimų valstybės tarnautojams nuostatom, kurių esmė – veiklos racionalumas, funkcinė specializacija ir hierarchiškumas. Buvo siekiama, kad šio tipo valstybės tarnyba taptų bešališka viešųjų interesų gynėja bei stabilumo ir tęstinumo simboliu. Tačiau ir šio modelio viešojo administravimo sistemos atskirose valstybėse turėjo ir turi kai kurių skirtingų bruožų, susietų su teisės ir kultūros tradicijomis bei ekonominio ir socialinio išsivystymo lygiu. Daugelyje valstybių susiformavo valstybės tarnybos sistemos, kurių aukštesnio hierarchinio lygmens pareigūnai skiriami ar renkami atsižvelgiant į jų nuopelnus valdančiosioms partijoms, ir tokiu būdu šios tarnybos tapo gana politizuotos ir blokuojančios kelią neutraliai kompetencijai (Domarkas, Juknevičienė, 2007).

Personalo vadyba, remiantis tradicinio viešojo administravimo paradigma, gerokai skiriasi nuo personalo vadybos verslo sektoriuje su darbo efektyvumu. Siekis padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir paslaugų kokybę buvo pagrindinės paskatos pereiti prie naujos, verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos, to administravimo paradigmos – naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo administravimo. Pagrindinės priemonės naujojo viešojo administravimo idėjoms įgyvendinti yra personalo kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė valdžios įstaigų autonomija bei platesnės tų įstaigų tarnautojų saviraiškos galimybės. Visa tai susieja viešojo administravimo tobulinimą su ekonominio efektyvumo siekiu ir išryškina naujosios viešosios vadybos filosofijos antibiurokratinį pobūdį. Naujojo viešojo administravimo idėjos rado atgarsį daugelyje pasaulio valstybių, nors, antra vertus, jos laikomos labiau anglosaksiškosios vadybos kultūros dalimi, ir net kai kuriose Europos valstybėse, kuriose daugiau dėmesio kreipiama į viešųjų paslaugų problemas, neakcentuojant rinkos principų, joms

skiriama mažiau dėmesio. Plačiau vertinant naująjį viešąjį administravimą, laikoma, kad jis grindžiamas gana menka prielaidų ir vertybių įvairove. Naujojo viešojo administravimo idėjos rado atgarsį daugelyje pasaulio valstybių.

Tradicinis viešojo administravimo modelis išsilaikė daug amžių. Naujoji viešoji vadyba susiformavo devintojo dešimtmečio pradžioje. Privataus verslo metodų taikymas viešajame administravime akcentuojamas į rezultatų siekimą ir besąlygišką klientų poreikių tenkinimą. Kaip teigia A. Raipa (2009); L. Lobanova, E. Chlivickas (2009) nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti sprendimus priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, o pokyčiai šioje srityje neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų. Tai ypač aktualu šiandienos sąlygomis: nauji iššūkiai Europos Sąjungos visuomenei, ypač iššūkiai, kylantys globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo aplinkoje ir išreiškiantys daugialypius organizacinius pokyčius visuomenės gyvenime (Melnikas, 2009) Pokyčius, susijusius su viešojo valdymo reforma, pažymi daugelis mokslininkų: J. Šiugždinienė (2008), M. Vienažindienė, A. Sakalas (2008), E. M. Berman, J. S. Bowman, J. P. West, M. R. Wart (2009) ir kt. Vykstančios reformos viešajame sektoriuje paprastai apima pokyčius sistemos, pagal kurią įdarbinami, mokomi, įvertinami, paaugštinami ir atleidžiami valstybės tarnautojai.

Tradicinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos modeliai atspindi globalizacijos paliesto XXI amžiaus administravimo realijas ir socialines sistemas.

Naujoji viešoji vadyba suformavo ypatingą dėmesį strateginiam valdymui. Visa tai buvo pavadinta bendruoju terminu „geras valdymas“. Žmogiškųjų išteklių vadybai populiarėjant, tradicinė viešojo sektoriaus, kaip „pavyzdinio darbdavio“, samprata palaipsniui pradėjo keistis. Pagal naująjį viešąjį vadybą, dažniausiai pasitaikantys žmogiškųjų išteklių valdymo pasikeitimai:

1. • decentralizacija, leidžianti lanksčiai naudoti personalo biudžetą;
2. • veiklos valdymo sistemos strateginės kontrolės stiprinimas, tikslų siekimas ir atsakingumo formavimas;
3. • kryptingesnės valdymo plėtros programos besiformuojančių poreikių patenkinimas ir kultūrinių pokyčių nuo tradicinio viešojo administravimo iki profesinės viešosios vadybos stimuliavimas;
4. • padidintas įgaliojimo, instruktavimo ir darbo stebėjimas, siekiant išvystyti personalo potencialą, akcentuojant lyderystę;
5. • lankstus požiūris į karjeros valdymą vietoje standartinio hierarchinio kilimo;
6. • personalo sprendimų perdavimas vidutinės grandies vadybininkams (angl. line managers) su žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų palaikymu.

Ypač aktuali šiuo metu problema – naujosios vadybos paradigimų diegimas į viešojo sektoriaus institucijų, sistemų ir valstybės praktiką. Teikiant viešąsias paslaugas, neretai išryškėja biurokratinės kontrolės ir profesinio diskretiškumo konfliktų ir nepasiekama didesnio paslaugų teikimo efektyvumo, palyginti su tradiciniu viešuoju administravimu.

Bendroji sąvoka viešasis valdymas pradėta vartoti apie 1990 metus. Plačiaja prasme ši sąvoka dabar suprantama kaip šalies reikalų tvarkymas jungtinėmis politinės, ekonominės ir administracinės bendruomenės atstovų pastangomis, skatinant konstruktyvią valstybės institucijų, privataus sektoriaus ir civilinės visuomenės konstruktyvią sąveiką. Naujojo viešojo valdymo paradigmoje išryškinama, kad viešajame administravime turėtų būti akcentuojamas ne vien klientų poreikių tenkinimas, o visų socialinių partnerių bendradarbiavimas kuriant viešąsias vertybes. Naujajame viešajame valdyme ypač pabrėžiamas skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas (http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.asp, 2006).

Naujasis viešasis valdymas ir tradicinis viešasis administravimas skiriasi tuo, kad, pripažįstant tai, kad dėl globalizacijos monolitinės valstybės tampa sudėtingo tarptautinio tinklo dalimi, labiau akcentuojamas tinklinis, o ne hierarchinis valdymas, ir todėl pirmumas teikiamas ne griežto valstybinio reguliavimo formai, o švelnesniems valdymo instrumentams, įskaitant savireguliaciją ir bendradarbiavimą su ne valdžios institucijomis. Kartu keičiasi ir požiūris dėl valdžios įstaigų atskaitomybės: būtina atskaitomybė ne tik aukštesnio hierarchinio lygmens valdžios institucijoms bet ir kitiems valdymo procese dalyvaujantiems socialiniams partneriams.

Visa tai kelia naujų reikalavimų viešojo sektoriaus tarnautojams, ypač vadovaujančiajam personalui: jie turi būti politiškai bešališki ir socialiai atsakingi profesionalai, tačiau kartu politiškai sąmoningi ir jautrūs aplinkos pokyčiams. Veiklos skaidrumas ir atskaitingumas kelia padidintų reikalavimų tarnautojų personalinei etikai. Manoma, kad žmogiškųjų išteklių vystymo strategijose dėmesys etikai turėtų didėti.

Naujajame viešajame valdyme viešosios paslaugos išlieka kaip pagrindinis kompleksinis ir daug dėmesio reikalaujantis objektas. Ši visuomenei aiškiai matoma sritis reikalauja iš viešojo administravimo tarnautojų profesionalumo, atsakingumo, sąžiningumo ir atskaitingumo. Vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sėkmę yra valstybės tarnybos profesionalumo svarba. Todėl yra labai svarbus kokybiškas valstybės tarnautojų mokymas.

Apibendrinant galima pasakyti, kas tradicinis viešojo administravimo modelis pasižymi hierarchine struktūra, kurioje tam tikrose pareigose buvo į jas paskirti žmonės, turintys pastovias oficialias pareigas, kurias jie patikimai vykdė pagal neįjasmenintas racionalias taisykles tam tikroje jurisdikcijoje. Vienas iš nedaugelio viešojo administravimo teorijos ir praktikos pasiekimų yra naujosios viešosios vadybos modelio sukūrimas, kuris suteikė galimybes visų privataus sektoriaus metodų taikymą viešajame administravime.

1.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė

Daugelyje valstybių susipina įvairūs viešojo administravimo modeliai, todėl pasirenkant žmogiškųjų išteklių vystymo strategiją, tenka sintezuoti apibendrinančius reikalavimus personalui, atkreipiant dėmesį į atskirus modeliams būdingus pagrindinius reikalavimus.

Valstybės valdymo ir savivaldos kryptis siekia, naudojant informacines technologijas, modernizuoti viešojo administravimo sistemą. Žinių visuomenė plėtojama, tobulinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbą, patį viešojo administravimo procesą, plėtojant vietos savivaldą, didinant valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir skatinant gyventojus aktyviai dalyvauti viešųjų reikalų tvarkyme.

Siekiant sudaryti sąlygas suformuoti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų ir savivaldybių darbo tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą, viešumą, aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už savo priimtus sprendimus buvo priimami teisės aktai.

1.3.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ir jos teisinė bazė

Valstybės tarnautojų mokymas – viena valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių. Lietuvoje, atkūrus nepriklausomybę, teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Sistema Lietuvoje pradėta kurti 1995 metais, priėmus Valdininkų įstatymą. Priėmus įstatymą pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai.

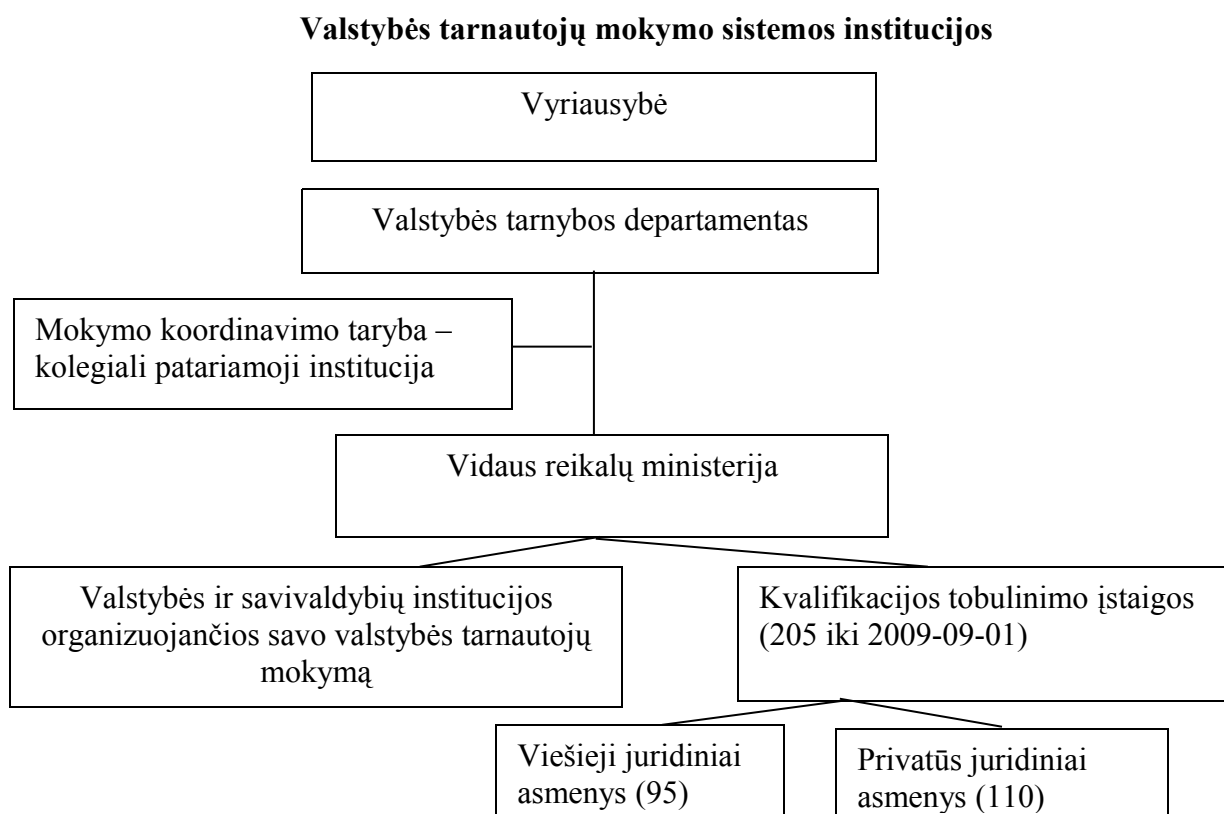
Poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką pradėtas 1999 metais priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą. 1999 metais, priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Tik 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai tobulinti, 2001 metų pabaigoje ir 2002 metais Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse (Vidaus reikalų ministerijos raštas, 2001).

Prioritetiniu valstybės tarnautojų mokymo turinio tikslu tapo *strateginis planavimas*. 2000 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino strateginio planavimo metodiką, privalomą svarbiausioms valstybės institucijoms ir struktūroms.

2002 metais, įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui, buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucijos nurodytos 1 paveiksle.



1 pav. Šaltinis – parengta pagal LR valstybės tarnybos įstatymą ir susijusius teisės aktus.

Siekiant geriau organizuoti valstybės tarnybos valdymą ir užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą, 2002 m. gruodžio 1 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 5 d. nutarimu Nr. 1732 „Dėl Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos įsteigimo“ (Žin., 2002, Nr. 106-4752) buvo įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, kuris atlieka valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas, padeda įgyvendinti valstybės politiką valstybės tarnybos plėtojimo srityje, kuria prevencines pažeidimų valstybės tarnyboje sąlygas, kontroliuoja valstybės tarnybos veiklą Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo srityje ir stiprina valstybės tarnybos vientisumą. Siekiant sustiprinti Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos administracinius gebėjimus ir

modernizuoti žmonių išteklių valdymą ministerijose 2003-2005 bus įgyvendintas PHARE Dvynių projektas „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas“.

Siekdama užtikrinti aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojų rengimą aukštosiose mokyklose, organizuoti nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, panaudojant užsienio šalių pažangią patirtį bei Europos Sąjungos fondų lėšas, 2002 m. liepos 8 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 1073 (Žin., 2002, Nr. 71-2981) patvirtino Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategiją, kurioje nustatė prioritетines valstybės tarnautojų mokymo kryptis ir prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Taip pat buvo priimti 4 Valstybės tarnybos įstatymą lydintys teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą. Sukurta valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistema: apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas - valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimas, nustatyti reikalavimai valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir mokymo programų turiniui, nustatytas privalomas mokymo planavimas.

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas, teikia tvirtinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje nustatyti šie prioritетiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
- Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
- Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, papildomai nustato ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritетinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus.

Kasmet valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, Valstybės tarnybos departamentas analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius.

Valstybės tarnautojų mokymo svarba:

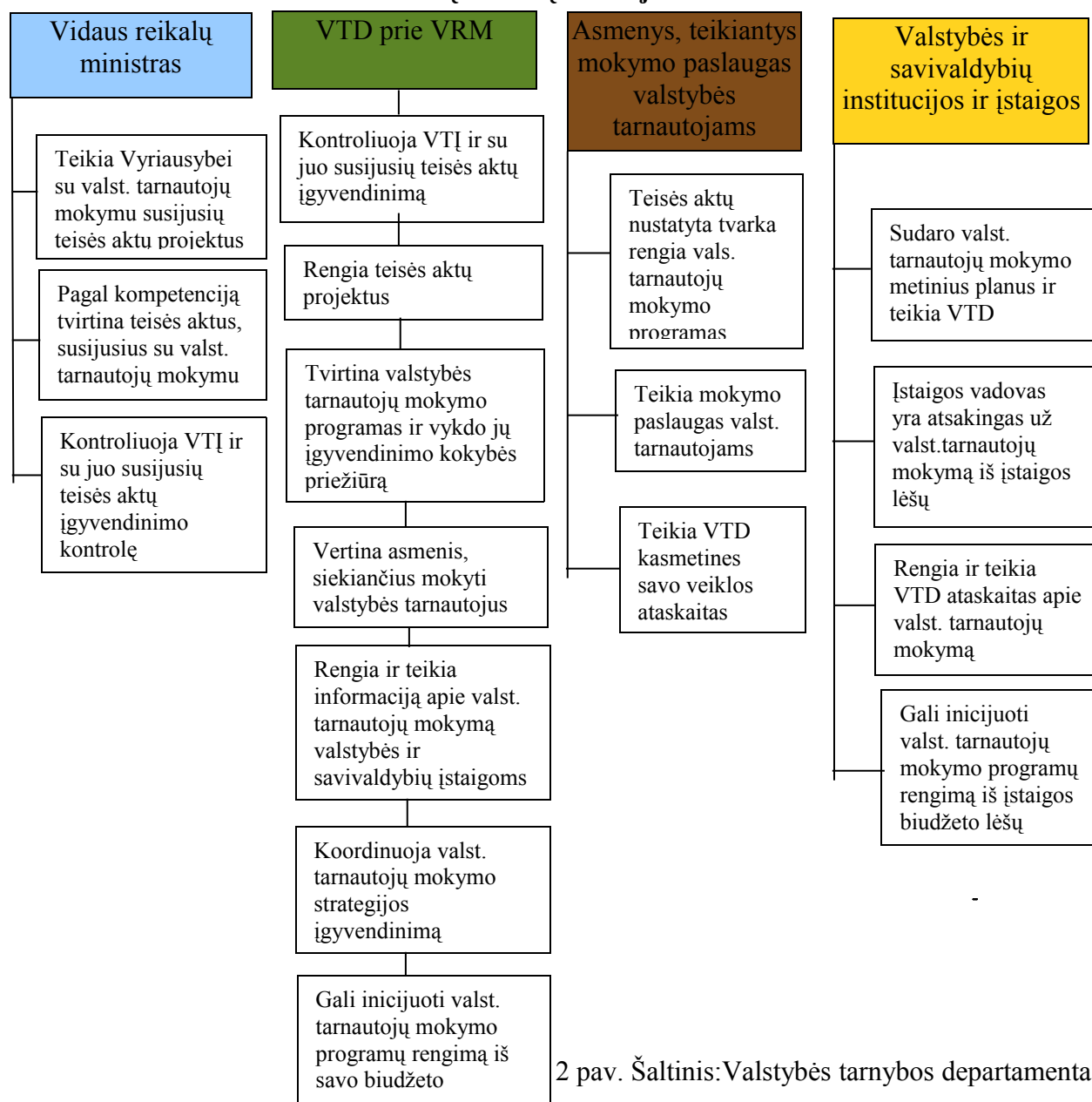
1. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą bei taip sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainingų iššūkius.

2. Būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo veiksmingumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.

3. Būtinybė veiksmingai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese, atstovauti Lietuvos interesams, tinkamai ir laiku įgyvendinti ES sprendimus lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį.

4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius.

Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei kitų asmenų funkcijos



2 pav. Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant geriau organizuoti valstybės tarnybos valdymą parengta Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ir jos teisinė bazė, nustatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Teisės aktų nustatyta valstybės tarnautojų mokymo sistema reikalauja iš valstybės ir savivaldybės institucijų, vadovų bei personalo tarnybų atsakingai priimtų sprendimų organizuojant mokymus. Pagrindiniu pagalbininku kuriant šiuolaikišką ir visuomenės interesus atitinkančią Lietuvos valstybės tarnybą yra Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, kurio pagrindiniai uždaviniai - dalyvauti kuriant profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą bei užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą.

1.3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo Lietuvoje situacija ir probleminiai aspektai

Siekiant pritraukti ir išlaikyti valstybės tarnyboje motyvuotą ir kompetetingą personalą (valstybės tarnautojus), būtina vykdyti efektyvią valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo politiką. Ji apima visus sprendimus ir veiklą, susijusią su valstybės tarnautojų skaičiaus planavimu, jų pritraukimu, atranka, priėmimu, mokymu ir tobulinimu, veiklos vertinimu ir motyvavimu, skatinimu.

Lietuvai išgyvenant permainas, svarbu turėti ir sugebėti išlaikyti kvalifikuotus, gabius ir motyvuotus valstybės tarnautojus, sugebančius efektyviai vykdyti nustatytus uždavinius ir padėti siekti strateginių tikslų. Didėjanti emigracija ir nesėkmingi konkursai į valstybės tarnybą patvirtina būtinybę sukurti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmą, kuris atitiktų kintančius reikalavimus ir galėtų greitai ir veiksmingai pritaikomas. Todėl būtina turėti aišką valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo viziją.

Šiuolaikinė visuomenės vystymosi raida rodo, kad ieškant efektyviausių veiklos formų, bet kurioje srityje sunkiausias ir sudėtingiausias, bet kartu ir patikimiausias metodas yra dirbančiųjų teigiamo požiūrio į atliekamą veiklą ugdymas.

Viešojo sektoriaus personalo efektyvios veiklos paieškos dažniausiai buvo ir yra siejamos su valdymo specialistų ir mokslininkų rekomendacijomis, akcentuojančiomis įvairius standartizavimo ir valdymo bei veiklos procesų vertinimo metodus. Tačiau minėti siūlymai slopina darbuotojų iniciatyvą, kartu ir motyvaciją bei kūrybines darbuotojų nuostatas. Veiksmų, sprendimų priėmimo laisvė modernioje visuomenėje tampa išskirtiniu tarnautojų veiklos bruožu. Todėl realizuojamose valstybės tarnautojų mokymo programose itin svarbi vieta turi būti skiriama darbuotojų ir specialistų, turinčių sąlyginę darbo atlikimo laisvę, veiklos vertinimo kriterijų ir rodiklių paieškai bei tobulinimui. Tai sąlygoja tam tikra didelės dalies viešojo sektoriaus administratorių atsakomybė,

o kartu ir laisvė savarankiškai sprendžiant projektų ir programų testinimo ir jų įgyvendinimo užduotis.

Įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą:

- nepakankamas finansavimas;
- nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Kadangi šių lėšų skyrimo kiti teisės aktai nereglamentuoja (Biudžeto sandaros įstatymas, Valstybės ir savivaldybių finansinių rodiklių įstatymas), todėl išlaidas mokymui kiekviena įstaiga numato pagal savo finansines galimybes. VTD nedisponuoja tikslią informaciją apie išlaidas valstybės tarnautojų mokymui, nes ne visos institucijos pateikia visus ir tikslius duomenis apie lėšų valstybės tarnautojų mokymui panaudojimą.

Dėl ekonominės ir finansinės krizės mažėja valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos, todėl, siekiant aukštos valstybės tarnautojų kvalifikacijos, ypač aktualus ribotų finansinių ir kitų išteklių, skirtų mokymams, efektyvus naudojimas.

Siekiant išlaikyti motyvuotą ir kompetentingą personalą, turi būti laikomasi pagrindinių valstybės tarnautojų mokymo principų:

- mokymosi visą gyvenimą principo. Valstybės tarnautojas turi būti nuolat skatinamas įgyti naujų žinių. Tai turėtų būti valstybės tarnautojų nuolatinio bendradarbiavimo su tiesioginiais vadovais ir personalo tarnybomis rezultatas.
- lygių galimybių principas. Visi valstybės tarnautojai turi turėti lygias galimybes mokytis.
- sąmoningumo principas. Neturėtų būti teikiama pirmenybė tiems valstybės tarnautojams, kurie tarnyboje elgiasi nesąžiningai, neatidžiai, neapdairiai, nerūpestingai, piktnaudžiauja savo teisėmis.

Valstybės tarnautojų mokymo planavimą ir mokymų efektyvumą atlieka Personalo tarybos. Tačiau skiriamas nepakankamas dėmesys mokymo efektyvumui ir mokymo rezultatams įvertinti. Turėtų būti vykdoma analizė, kaip vykdomi mokymo planai ir stengtis, kad jie būtų vykdomi tiksliai. Turi būti nustatyta, ar pasiekiami nustatyti tikslai, t.y. ar valstybės tarnautojų mokymas turi įtakos veiklos kokybei ir jei tai kodėl.

ES šalyse išskiriami 3 pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo modeliai – centralizuotas, decentralizuotas ir mišrus (centralizacija/decentralizacija dviem aspektais – metodologine ir organizacine). Valstybės tarnautojų mokymo modelis priklauso nuo valstybės tarnybos modelio (postų ar karjeros) ir šalies teisinės sistemos. Centralizuotas modelis būdingesnis karjeros valstybės

tarnybos modeliui ir kontinentinės teisės tradicijai, o postų – Šiaurės šalių ir bendrosios teisės sistemoms. Kontinentinės teisės šalyse vyrauja karjeros valstybės tarnybos modelis (daugumoje ES šalių). ES šalyse tiek centralizuotas, tiek decentralizuotas mokymo modelis nelaikomas universaliu ir turi nemažai trūkumų.

Siekiant geriau organizuoti valstybės tarnybos valdymą 2002 m. gruodžio 1 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 5 d. nutarimu Nr. 1732 „Dėl valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos įsteigimo“ buvo įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas, kuris atlieka valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas, padeda įgyvendinti valstybės politiką valstybės tarnybos plėtojimo srityje.

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas, teikia tvirtinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą. Šiuo metu tarnautojai gali mokytis 194 programų 70- tyje VRM ministro patvirtintų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų. Departamentas visada stengiasi atrinkti ir pasiūlyti kuo naudingesnes ir tikslingesnes mokymo programas. Tačiau decentralizuota mokymo sistema pas mus savo kieme kiekvienam leidžia tvarkytis kaip jis moka arba kaip supranta. Departamentas šiuo metu neturi pakankamų įgaliojimų ir žmogiškųjų išteklių tam, kad galėtų visus šiuos procesus sukontroliuoti.

1.3.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas

Valstybės valdymo efektyvumo siekis, Lietuvos narystė Europos Sąjungoje, būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus, atsižvelgiant į pokyčius ir naujus iššūkius, lemia poreikį tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojai didina piliečių pasitikėjimą valstybe, todėl valstybės tarnautojų mokymas tampa kiekvienos valstybės, kurios prioritetą – viešojo sektoriaus našumas, siekiu.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas išimtinė teisė rengti ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus mokyti suteikta Lietuvos viešojo administravimo institutui. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos III dalyje nustatyti tokie Mokymo tikslai valstybės tarnautojams:

1. Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius.

2. Užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą.

Pagrindiniai mokymo uždaviniai - mokyti valstybės tarnautojus pagal nustatytus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus ir tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą. Valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius, finansines galimybes, prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Siekiant užtikrinti mokymų kokybę buvo tobulinami teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą, – sugriežtinti reikalavimai asmenims, siekiantiems mokyti valstybės tarnautojus, pakeisti valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, supaprastintos mokymo planavimo procedūros. Ir Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje buvo nustatyti tokie bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- pasiekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas;
- tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas.

2011-2013 metų strategijoje nustatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai, t.y :

- tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybines ir valdymo kompetencijas;
- tobulinti gebėjimus dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo bei pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 m. procesuose;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, papildomai nustato ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus.

Palyginus 2007–2010 metų strategijos tikslus su 2011-2013 metų strategijoje numatytais tikslais matome, kad tobulinamas teisinis reglamentavimas nustatant pareigą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms vertinti ir analizuoti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą bei sudarant galimybes tai atlikti pasinaudojant informacinėmis technologijomis.

Siekiant nustatyti prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus, 2010 m. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės tarnybos departamentas) vykdė valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose einančių pareigas įstaigų vadovų bei personalo administravimo funkcijas vykdančių asmenų apklausą (toliau – Apklausa). Apklauso duomenimis, 87 proc. respondentų

nuomone, esama valstybės tarnautojų mokymo sistema turi būti tobulinama, o 84 proc. respondentų nurodė, kad reikalinga tobulinti mechanizmą, kaip įvertinti valstybės tarnautojų mokymo poreikius. 82 proc. respondentų sutinka, jog valstybės tarnautojų mokymas turėtų būti labiau susietas su jų karjeros vystymu. Respondentai nurodė, jog pirmiausiai dėmesys turėtų būti skiriamas valstybės tarnautojų vadybinių kompetencijų tobulinimui (84 proc.), gebėjimų bendrauti su į valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas besikreipiančiais asmenimis tobulinimui (79 proc.). 77 proc. respondentų nuomone, ateinančiais metais pirmiausiai turėtų būti mokomi valstybės tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose.

1.3.4. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimo ir vertinimo aspektai

I. Bakanauskienės (2002) teigimu, „konkrečios mokymo ar tobulinimo programos, vietos parinkimą sąlygoja tokie pagrindiniai veiksniai: kaina – efektyvumas, programos turinys ir paskirtis, metodui reikalingų sąlygų prieinamumas, mokinio specifika“. Šiuo metu valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos mokymo paslaugas įsigyja viešojo pirkimo būdu, kai iš mokymo paslaugų tiekėjų, atsižvelgus į mokymo paslaugų kokybę ir kainą, išsirenkamas tinkamiausias variantas.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal LR vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Pažymėtina tai, kad pagal LR vidaus reikalų ministro patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisykles valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos gali inicijuoti atitinkamų valstybės tarnautojų mokymo programų parengimą.

Siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų efektyvumą svarbu išsiaiškinti kaip tarnautojai vertina programos turinio kokybę ir ar mokymo metodai užtikrina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tiksluose numatytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų įgijimą. Kad tai būtų galima įvertinti taikomi tokie vertinimo kriterijai:

- mokymo programų turinio kokybiškumo kriterijus. Gerai parengtose programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviau įgytas žinias taikyti savo darbe. Šis kriterijus leis įvertinti, kokia yra konkrečios institucijos valstybės tarnautojų nuomonė apie mokymo programų turinio kokybę.

- mokymo metodų tinkamumo kriterijus. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė metodų mokymo metodų ir rūšių. Renkantis mokymo metodus reikia žinoti besimokančiųjų skaičių, mokymo trukmę, mokymo dažnumą. Pasirinktas mokymo metodas turi padėti efektyviai perteikti mokymo programos turinį valstybės tarnautojams ir užtikrinti siektinų rezultatų efektyvumą. Įvairūs teoretikai (Sakalas, 2003; Klinger, 2003; Ritz, 2004; Bakanauskienė, 2002) mokymo metodus siūlo suskirstyti į keletą kategorijų : 1) mokymas darbo vietoje ar organizacijos viduje; 2) mokymasis už darbo ar organizacijos ribų; 3) nuotolinis mokymasis.

Mokymo procese yra labai svarbus ir grįžtamasis ryšys. Būtina ir svarbi sąlyga mokymo programų vertinimas. V. Kumpikaitės (2007) teigimu, vertinimu galima nustatyti:

- nustatyti, ar mokymo programos pasiekė tikslus;
- nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes;
- nustatyti mokymo programų išlaidų ir naudos santykį;
- nuspręsti, kas turėtų dalyvauti ateities personalo mokymo programose;
- įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią (ar mažiausią) mokymo programos naudą;
- surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti;
- nustatyti, ar mokymo programa buvo tinkama;
- sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus. V. Kumpikaitė [41, p. 35].

Taikant mokymo programų vertinimo kriterijų siekiama išsiaiškinti, ar įstaiga atlieka mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimą ir koku lygiu tai atlieka.

Valstybės tarnautojų mokymų stebėseną skirta išsiaiškinti, kaip gerai nustatomi mokymo poreikiai, ar pamatuotai siunčiami mokytis, ar pasiektas mokymo tikslas, taip pat nustatyti atvejus ir priežastis, dėl kurių mokymas buvo prastos kokybės, ir numatyti priemonės padėčiai ištaisyti. Galima išskirti valstybės tarnautojų mokymo stebėsenos dalis:

- vertinimas, ar valstybės tarnautojo žinios ir kvalifikacija atitinka nustatytus pareigybės reikalavimus. Šis vertinimas yra ne tik valstybės tarnautojų mokymo stebėsenos, bet ir mokymo planavimo sudedamoji dalis. Abiem atvejais valstybės tarnautojų pasirengimą dirbti geriausiai gali įvertinti tiesioginis vadovas, kuris savo išvadas pateikia institucijos ar jos padalinio personalo tarnybai.

- analizė, kaip vykdomi mokymo planai. Kad mokymo planai būtų vykdomi tiksliai, periodiškai tai kontroliuoti turi visų lygių personalo tarnybos.

- mokymo efektyvumo vertinimas. Turi būti nustatyta, ar pasiekiami nustatyti tikslai, t.y. Ar valstybės tarnautojų mokymas turi įtakos veiklos kokybei, jeigu ne, kodėl. Šią kontrolės funkciją atlieka valstybės tarnautojų tiesioginiai vadovai ir teikia siūlymus personalo tarnybai dėl tikslingumo tęsti tokio pobūdžio mokymą.

Valstybės tarnybos įstatymu valstybės tarnautojų mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūra pavesta Valstybės tarnybos departamentui. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių V skyriuje nustatyti būdai, kuriais VTD turi atlikti mokymo kokybės priežiūrą:

1. Savo iniciatyva ar atsižvelgdama į gautus skundus atlikti patikrinimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose.

2. Nustačiusi, kad įgyvendinant atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą nebuvo užtikrinta tinkama mokymo kokybė, gali sustabdyti jos įgyvendinimą, iki bus pašalinti nustatyti trūkumai.

3. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir institucijos kasmet turi pateikti ataskaitas apie vykusius mokymus.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos kasmet iki vasario 1 d. turi pateikti savo veiklos ataskaitas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai. Pagal vidaus reikalų ministro nustatytą tvarką šiose ataskaitose turi būti pateikiami duomenys apie vykdomas valstybės tarnautojų mokymo programas, jų rūšis ir trukmę, mokytų valstybės tarnautojų skaičių, mokymo kainą, įstaigų atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymo programų efektyvumą, valstybės tarnautojų mokymo programų tobulinimo perspektyvos, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės ir formas.

Teisės aktais nustatytos mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūros priemonės turėtų padėti užtikrinti kokybišką mokymo procesą ir rezultatyvų biudžeto lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams, panaudojimą. Daugumoje ES valstybių mokymų rezultatyvumo vertinimas yra sudėtinė mokymo kokybės ir mokymo efektyvumo vertinimo dalis.

Lietuvoje teisės aktais nenumatyta vertinti mokymo programų įgyvendinimo rezultatyvumą, t.y. vertinti, ką išmoko klausytojai, mokymo poveikį (naudą) valstybės tarnautojo veiklai, todėl nei VTD, nei institucijose, kurių valstybės tarnautojai buvo mokomi, toks vertinimas paprastai neatliekamas.

Vienas iš būdų vertinant mokymų rezultatyvumą – žinių patikrinimo testas, tačiau jis privalomas tik išklausių įvadinį valstybės tarnautojų mokymo kursą³⁷. Pasaulinė patirtis rodo, kad geriausiai mokymo dalykas suprantamas, jei baigiamas vienokiu ar kitokiu žinių patikrinimu (testu, baigiamuoju darbu ir kt.).

Valstybės tarnautojų mokymų naudos (efektyvumo) vertinimo rezultatai padėtų tobulinti mokymo organizavimą, objektyviai vertinti mokymo poreikius planuojant mokymus.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VYSTYMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

Skyriuje nagrinėjami valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimo metodologija, pagrindiniai tyrimo elementai. Apibūdinta valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo situacija.

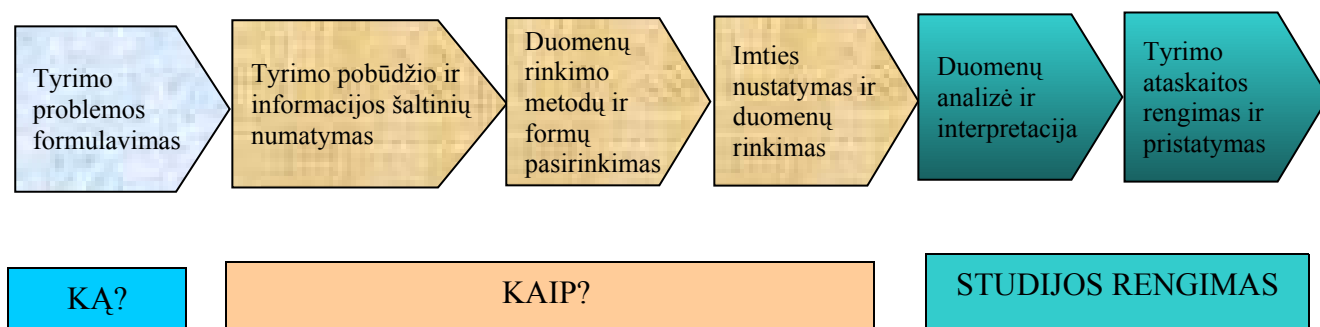
2.1. Tyrimo metodologija

Siekiant išanalizuoti šalies ir užsienio autorių mokslines studijas, analizuojančias valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos teorinius aspektus, nagrinėta tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslo literatūra. Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Lietuvos bei užsienio mokslininkų (Sakalas, 1998; Garvin, 1994; Colling, 2001; Osborne ir Gaebler, 1992; Šileika, Ramašauskienė, 2003; Bagdonavičius, 2002; Karlöf, Lövingsson, 2006; Klinger Donald, Nalbandian, 2003; Puškorius, 2006; Stoner James, 2005) ir kt., teorijomis apie žmoniškųjų išteklių valdymą.
2. Lietuvos bei užsienio mokslininkų (Šiugždinienė, 2006; Šnapštienė, 2007; Melnikas 1999; Garvin, 1994) teorijomis apie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo ypatumus.
3. Tyrimui taikyta socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika.

Pasirinkti tinkamą tyrimo metodą yra labai svarbu. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas labai palengvina darbą. Yra teigiama, kad nuo metodo parinkimo priklausys viso tyrimo sėkmė (Kardelis, 1997). Tinkamas metodas leidžia išvengti nereikalingų klaidžiojimų, padeda greičiau gauti norimus rezultatus.

Tyrimo metodų parinkimą sąlygoja tyrimo strategija, padedanti pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą ir uždavinius. Tyrimo metodų parinkimas yra vienas iš pagrindinių tyrimo etapų. A. Chmieliauskas ir L. Turauskas (2007) išskiria šiuos empirinio tyrimo etapus 3 pav.



3 pav. Empirinio tyrimo etapai (Chuchill, 1995 p. 81.)

Tyrimo problemos formulavimas – siaura laiko ir erdvės atžvilgiu. Tyrimo pobūdžio ir informacijos šaltinių numatymas – aprašoma, koks bus tyrimas, numatoma kas yra tiriamoji visuma, kaip bus atliekamas tyrimas. Imties nustatymas ir duomenų rinkimas – tyrimo procesas. Duomenų analizė ir interpretacija – duomenų analizė priklauso nuo duomenų rinkimo instrumento ir kaip išmatuojami klausimai. Tyrimo ataskaitos rengimas ir pristatymas – sudėtingiausia dalis, reikalaujanti kruopštumo ir kompetencijos.

Kiekybiniu tyrimu galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais. Tokio tyrimo esmė – tai visada pozityvistinis tyrimas (svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti paaiškinti). Kiekybinių tyrimų paskirtis – patvirtinti esamą (hipotetinį) faktą ar jo nepatvirtinti.

Kiekybinis tyrimas – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančia hipoteze tyrimas, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti.

Kiekybiniams tyrimams būdinga objektyvus požiūris į aplinką ir nesikišimas į tikrovę, kai atliekamas tyrimas; tiriama tai kas yra, o ne ko norėtume, kad būtų.

Kiekybinio tyrimo metodai :

4. anketinė apklausa;
5. klausimynai.

Kiekybinio sociologinio tyrimo atveju tiriama didelė aibė (daug atvejų), atliekama kintamųjų analizė.

Pirmiausia buvo atliekama teorinės medžiagos analizė. Analizės metu buvo nagrinėjama užsienio bei Lietuvos autorių mokslinė literatūra. Atlikta dokumentų analizė, t.y. nagrinėta esama situacija Lietuvoje: remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktais nagrinėjamas valstybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas, aptariama esama valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo būklė Lietuvoje taip pat jos finansavimas.

Magistro darbe naudotas kiekybinio tyrimo metodas - anketa. Anketinės apklauso išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo problemas, parodo specialistų mokymosi poreikius, taip pat išryškino pagrindines sritis, kuriose valstybės tarnautojai pageidauja kelti savo kvalifikaciją.

Kokybinis tyrimas – toks empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais. Kokybinio sociologinio tyrimo atveju tiriama nedidelė aibė (keli atvejai), tačiau analizuojama daug kintamųjų.

Kokybiniai tyrimai mokslinėje literatūroje dažniausiai asocijuojami su tam tikromis tyrimų tradicijomis (Mason, 1996). Kokybiniams tyrimams būdinga asmeniškasis tyrėjo įsikišimas siekiant išsiaiškinti ir globėjiškas tyrėjo santykis su žmogumi, kurio požiūris tiriamas.

Kokybinio tyrimo metodai:

- atvejo studija;
- fokusinės grupės;
- biografinės analizės;
- interviu;
- mokslinis stebėjimas;
- eksperimentas;
- ekspertinis vertinimas.

Kokybiniai tyrimai naudingi siekiant išsiaiškinti esamą reiškinio (požiūrio, elgsenos) kokybę ir nustatyti ją ne išoriškai (kaip atrodo), o tarsi iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę.

Kokybiniai tyrimai pasirenkami – kai mažai tirta sritis; kai įstringama vienoje konkrečioje srityje ir negalima toliau judėti į priekį; kai reikia paaiškinti reiškinį, o ne tik pateikti statistiką; kai prireikia statistinių duomenų sociologinių interpretacijų; kai norima sužioti subjektyvią respondentų nuomonę.

Taip pat vienas iš dažnai naudojamų būdų asmens mokymo poreikiams nagrinėti yra darbiniai interviu, kurių metu vadovas, viršininkas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas ir taip sužino kai kuriuos mokymo poreikius. Interviu gali sudaryti keletas klausimų, aprėpiančių įvairius pareigybės aspektus, taip pat pravartu sudaryti klausimyną, kurį galima išdalinti prieš interviu, kad ir darbuotojas, ir vadovas galėtų pasirengti interviu. Interviu klausimai vadovo ir darbuotojo požiūriu pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Interviu klausimai

Vadovo požiūriu	Darbuotojo požiūriu
Ką dirbsite ateityje	Ką noriu dirbti ateityje
Kas bus svarbu jūsų srityje artimoje ateityje (kitais metais)	Kas, mano nuomone, bus svarbu mano srityje kitais metais
Kuriose srityse norėtume pagerinti savo darbą	Ką noriu patobulinti
Jūsų bendradarbiavimas su kolegomis ir vadovais	Požiūris į bendras darbo sąlygas
Kokį mokymą jums siūlome	

Vieno atsakymo į klausimą, kokius klausimus ir problemas reikėtų aptarti per interviu, nėra, jis priklauso nuo konkrečios institucijos uždavinių, tačiau reikėtų aptarti lentelėje paminėtus klausimus, kurie pateikti kaip gairės.

Pasirinkus tokią mokymo poreikių analizės formą, atsiranda viena problema, t.y. kad institucija būtų susipažinusi su savo strateginiais planais ir kad šie strateginiai planai būtų išaiškinti darbuotojams. Todėl nežinant Panevėžio miesto savivaldybės pozicijos šiuo klausimu magistro darbe atsisakėme darbinio interviu.

Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas pateiktas 3 lentelėje.

Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas

3 lentelė

	Kokybiniai tyrimai	Kiekybiniai tyrimai
Požiūris	Kokybinis	Kiekybinis
Tikslas	Gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinių priežastis	Apskaičiuoti duomenis ir gauti rezultatus išplėsti visai tyrimo sričiai
Imtis	Mažas nereprezentatyvių atvejų skaičius	Didelis reprezentatyvių atvejų skaičius
Duomenų rinkimas	Nestruktūrizuotas	Struktūrizuotas
Duomenų analizė	Nestatistinė interpretacija	Statistinė
Rezultatai	Pradinio supratimo išvystymas	Rekomenduojami veiksmai
Ataskaitos	Aprašomo pobūdžio	Kiekybiniai rodikliai

Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimai turi savo privalumų ir trūkumų. Nesutariama dėl vienu ar kitu metodų svarbos ir prioritetų. R. Tidikis (2003) teigia, kad esminis skirtumas tas, kad kiekybiniai metodai dirbantys tyrėjai daugeliu atvejų dirba su keletu kintamųjų, kokybiniais metodais – keletu atvejų su daug kintamųjų. Pagrindinis skirtumas tarp kiekybinių ir kokybinių tyrimų pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Kiekybiniai tyrimai	Kokybiniai tyrimai
Tyrėjas siekia gauti atsakymus į klausimus „kiek“ ir kontroliuoja tiriamus atvejus.	Tyrėjas siekia gauti atsakymus į klausimus „kaip“ ir „kodėl“ ir mažai kontroliuoja tiriamus atvejus (Yin, 1994)

Kiekybinių metodų privalumas yra tas, kad viskas išreiškiama skaičiais, galima nustatyti tam tikrų reiškinių ryšius. Kokybinių tyrimų šalininkai teigia, kad kokybė iškelia esminius nagrinėjamo objekto bruožus, savybes, struktūrą, t.y. gauti duomenys pateikia išsamią informaciją apie objektą.

Magistro darbe buvo pasinaudota tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais tyrimo metodais.

Magistro darbe pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – interviu, kuris leido ištirti kvalifikacijos kėlimą Panevėžio miesto savivaldybės tarnautojams organizuojančių įstaigų patirtį bei proceso eigą šioje srityje.

Pasirinktas anketinės apklausos metodas leido sužinoti apklausiamųjų nuomonę bei požiūrį į valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymosi ypatumus ir įtaką efektyviam valstybės valdymui.

Tyrimui taikyta socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika. Pateikiama Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų nuomonė apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Pasirinkimą tirti valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymą Panevėžio miesto savivaldybėje lėmė keletas priežasčių. Tyrimu siekta nustatyti, koks faktinis valstybės tarnautojų išitraukimas į mokymus, kaip jie vertina mokymosi sistemą; siekta išsianalizuoti, ar valstybės tarnautojai pakankamai kompetentingi, kokių žinių bei įgūdžių jiems trūksta, kad būtų tenkinami konkretūs institucijos reikalavimai bei visuomenės poreikiai.

Prieš apdorojant duomenis patikrinamas anketų užpildymo pilnumas, skaitomi ir analizuojami atsakymai į atvirus klausimus. Atsakymai grupuojami, išrenkami dažniausiai pasikartojantys.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketos struktūra sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti į valstybės tarnautojų mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą (pvz., kaip mokymuose įgytos žinios ir mokėjimai padeda spręsti problemas darbo metu?) Apklausos anketoje Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojams buvo pateikta atsakyti į 21 klausimą. Anketos forma pateikiama 1 priede.

Įžanginėje anketos dalyje buvo pateikta tyrimo instrumento pildymo instrukcija, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

Apklausoje dalyvavo Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojai Tyrimo anketos klausimų struktūra pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė

Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

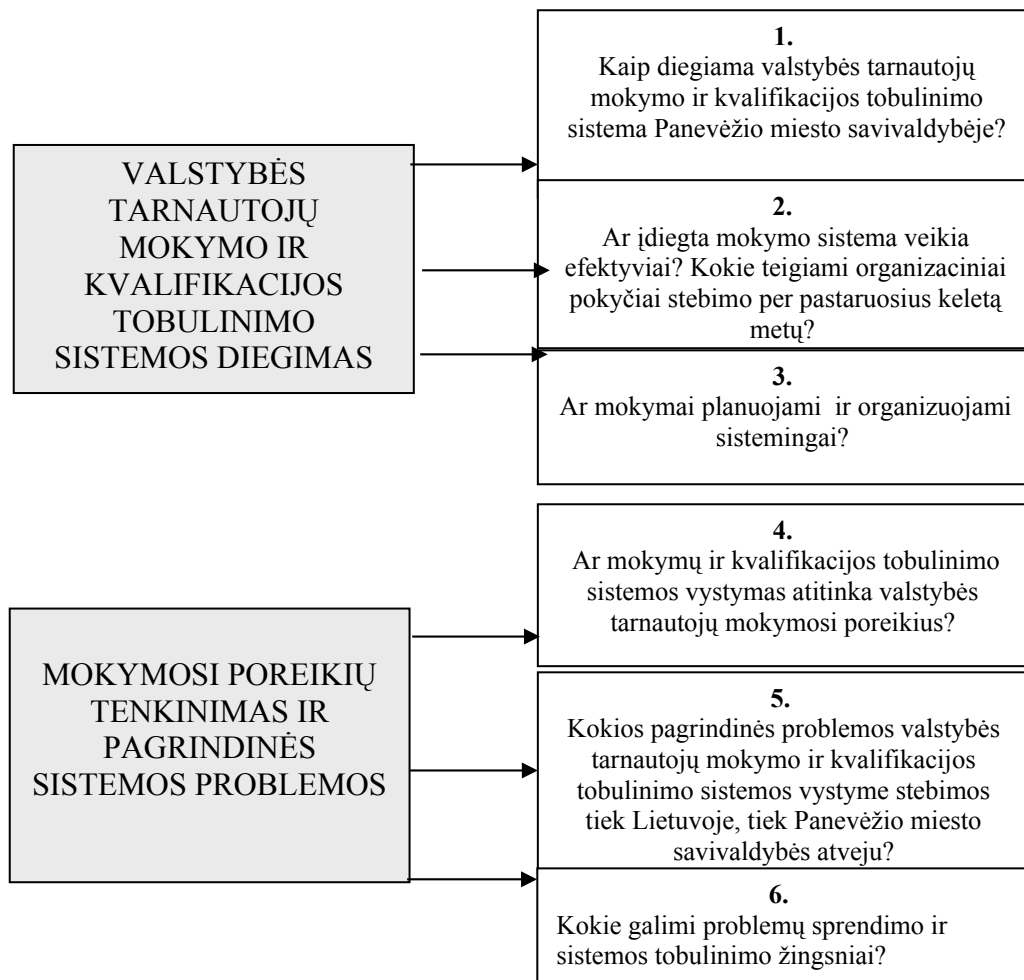
KLAUSIMŲ BLOKAI	KLAUSIMAI	TIRIAMI REIŠKINIAI
1. Demografiniai duomenys	1 (1 klausimas)	Respondentų amžius.
2. Faktinis įsitraukimas į mokymus	2, 9-11 (4 klausimai)	Respondentų dalyvavimo mokymuose dažnumas ir informacijos apie mokymus turėjimas. Prašoma respondentų atsakyti ar kėlė kvalifikaciją savo lėšomis.
3. Esamos mokymo sistemos vertinimas	3-8, 12-13, 21 (9 klausimai)	Respondentų nuomonė apie Savivaldybėje veikiančią mokymo sistemą.
4. Interesas ir poreikis naujiems mokymosi metodams	14 (1 klausimas)	Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos kursų vykdymą nuotoliniu būdu.
5. Įgytų žinių pritaikymas praktikoje ir jų vertinimas	15-20 (6 klausimai)	Respondentų nuomonė apie įgytų žinių pritaikymą praktiniame darbe. Vadovybės požiūris į kvalifikacijos kėlimo metu įgytas žinias, jų įvertinimas.

Didžioji dalis, t.y. 18 anketos klausimų yra uždaro tipo, reikalaujantys pasirinkti ir pažymėti vieną iš pateiktų atsakymų. Šio tipo klausimų atsakymai apdorojami statistikos priemonėmis. Juos nesunku palyginti, įvertinti kiekybiškai ir yra pakankamai patikimi, kadangi išvengiama subjektyvumo dėl to, kad nereikia klasifikuoti atsakymų.

Likę 3 klausimai yra atviro tipo klausimai. Jie numato, kad respondentas pasirenka keletą jam tinkančių atsakymų laisva forma. Tokių klausimų analizė reikalauja taikyti turinio analizės metodą. Šio metodo esmė ta, kad pradžioje visi atsakymai daug kartų perskaitomi, į juos gilinamasi. Dėl sunkios klasifikacijos bei kiekybinio įvertinimo, tokių atsakymų analizės sąnaudos didelės, tačiau privalumas taip pat didelis, kadangi respondentams neprimetamas tam tikras požiūris. Tai yra autentiškos respondentų mintys. Iš minėtos analizės rezultatų galima spręsti, ką konkrečiai valstybės tarnautojai mąsto apie mokymų sistemą, kaip ją vertina, kokie jų interesai, lūkesčiai ir tobulinimo pasiūlymai šiuo požiūriu. Kuomet yra suformuluojami uždaro tipo klausimai, remiamasi išankstinėmis nuostatomis ir žiniomis apie reiškinį. Jei koks nors dominančio reiškinio aspektas iki tyrimo nebuvo žinomas, jis lieka išvadose bei rekomendacijose neatspindėtas. Todėl didelis vadinamųjų „atvirų klausimų“ privalumas tas, kad respondentai patys generuoja tokių atsakymų turinį, kuris nėra primestas iš šalies, tačiau išplaukia iš respondentų patirties, interesų bei požiūrių.

Interviu sudarytas iš dviejų klausimų sričių, kurios orientuotos į mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos diegimą ir pagrindines sistemos problemas. Kokybinio tyrimo metu atliktas sistemingas situacijos tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius. Interviu apklausoje buvo pateikta atsakyti į 6 atvires klausimus. Interviu forma pateikta 2 priede.

Interviu struktūra pateikta 4 pav.



4 pav. Kokybinio interviu struktūra

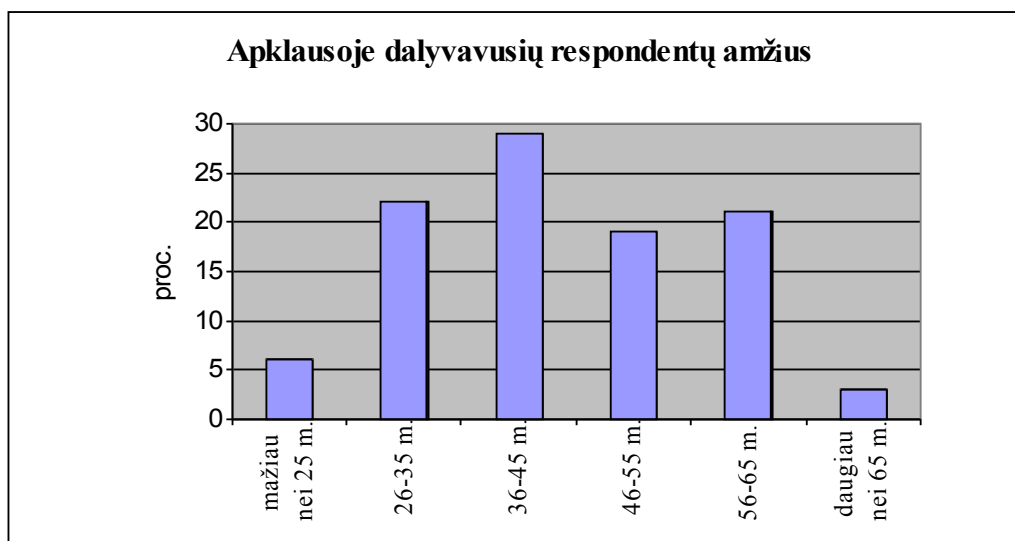
Svarbu akcentuoti, jog apklausa buvo anoniminė, nei respondento vardas, nei pavardė tyrimo ataskaitoje nebus nurodomi.

2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 170 respondentų. Buvo išsiųstos 170 anketų, iš kurių pilnai užpildytos grįžo – 170. Anketų grįžtamumo kvota siekia 100 proc.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos darbuotojams ir jų vadovams buvo išsiųstos anketos elektroniniu paštu su prašymu užpildyti anketą. Pateikto klausimyno privalumas yra tas, kad tiriamas reiškinys bus atspindėtas visapusiškai ir giliai ištyrinėtas, tačiau jo užpildymas užima daug laiko. Dėl šios priežasties dažnai respondentai atsisako dalyvauti tyrime. Tai buvo vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių anketų grįžtamumo problemas. Siekiant 100 proc. išsiūstų anketų grįžtamumo buvo taikomos tokios technikos kaip pakartotinis išsiuntimas su priminimu apie anketų užpildymą. Į duomenų bazę buvo įtrauktos visos išsiųstos anketos.

Analizuojant gautus anketinius duomenis, visų pirma nagrinėtas valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių. Respondentų amžiaus pasiskirstymas pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Apklausoje dalyvių amžius

Amžiaus cenzas yra labai svarbus. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnyboje galima dirbti iki 65 metų. Karjeros valstybės tarnautojo, kuriam suėjo 65 metai, valstybės tarnyba gali būti pratęsta. Tą gali padaryti į valstybės tarnautoją į pareigas skyres asmuo.

Įstaigos vadovo arba karjeros valstybės tarnautojo tarnybos laikas gali būti pratęsiamas iki vienerių metų. Įstatyme numatyta, kad bendras pratęstas tarnybos laikas negali viršyti penkerių metų.

Dauguma respondentų yra nuo 36 iki 45 metų. Mažiausiai Panevėžio miesto savivaldybėje yra tarnautojų, kuriems yra daugiau nei 65 metai ir mažiau nei 25 metai. Todėl galima padaryti išvadą, kad Panevėžio miesto savivaldybėje dominuojantis valstybės tarnautojų amžius yra nuo 25 metų iki 65 metų. Svarbu pastebėti, kad Panevėžio miesto savivaldybėje yra mažiausiai respondentų, kurių amžius virš 65 metų.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 respondentai. Pagal Valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnautojus mokyti gali tik specialiąją teisę įgiję juridiniai asmenys – vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Pasirinkome interviu respondentus, kurie vykdo mokymus Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojams. Visi dalyvavę kokybiniame tyrime yra valstybės tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą atliekančių institucijų vadovai. Interviu dalyvavę respondentai vadovauja įstaigoms, kurių pagrindinė misija tenkinti Lietuvos ir užsienio verslo, valdžios institucijų, nevyriausybinių ir kitų organizacijų atstovų, kitų visuomenės grupių ir narių poreikį tobulinti administracinius, lyderiavimo, vadybos, kalbų, darbo kompiuteriu ir kt. gebėjimus, kelti

kvalifikaciją ir didinti kompetenciją teikiant jiems atitinkamas paslaugas. Pagrindiniai uždaviniai organizuoti tęstinio mokymo veiklą, nesusijusią su aukštojo išsilavinimo siekimu per seminarus, ir kursus. Interviu apklausoje dalyvavusių respondentų įmonių (juridinių asmenų) teisinė forma – 3 viešosios įstaigos, 1 aukštosios mokyklos mokymo padalinys ir 2 uždarnosios akcinės bendrovės.

**3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO
SISTEMOS VYSTYMO PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE
TYRIMO REZULTATAI**

3.1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje: situacijos analizė

Panevėžys – metropolinis miestas, integruotas į pasaulio, Europos ir Lietuvos pažangą, turintis savitą veidą, atpažįstamą šalyje ir už jos ribų. Panevėžys yra didžiausių Lietuvos miestų penketuke. Panevėžio apskritis pagal BVP – pagrindinį agreguotą rodiklį, parodantį regiono centro ir viso regiono ekonominio išsivystymo lygį, – šalyje užima ketvirtą vietą po Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskričių. Tačiau Panevėžio socialinės ekonominės būklės analizė ir ekspertų apklausų rezultatai parodė, kad miestas daugeliu atvejų nepakankamai naudojami turimais konkurenciniais pranašumais. Todėl viena svarbiausių Panevėžio plėtros strateginių krypčių yra miesto, pirmiausia kaip regiono centro, konkurencingumo stiprinimas.

Miesto konkurencingumą lemia daugelis veiksnių: teisinė aplinka, ūkio struktūra, užsienio ir vietos investicijos, patrauklumas verslui, privataus kapitalo kaupimo lygis, valdymo ir administracinė veikla, socialinė struktūra, investicijos į švietimą bei kvalifikacijos tobulinimą ir kt. Panevėžio miesto plėtros strateginiame plane šie veiksniai vienokia ar kitokia forma atsispindi visuose plano prioritetuose, jų tiksluose, uždaviniuose ar veiksmuose.

Panevėžio miesto savivaldybės taryba 2003 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr.1-11-1 patvirtintos Patvirtinti Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginį planą. Plėtros plano 1.3.3 punktu numatyta sustiprinti Savivaldybės valdymo ir administracinius gebėjimus. Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės ir uždaviniai:

1. Siekiant didinti miesto valdymo efektyvumą ir stiprinti miesto valdžios prestižą, rengti tęstinius (ne rečiau kartą per metus) Savivaldybės tarybos narių (politikų) mokymus. Įvertinimo rodiklis dalyvavusių mokymuose politikų skaičius.

2. Kas trejus metus rengti Savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programą, kurioje būtų pabrėžiamas valdymo ir organizacinių gebėjimų tobulinimas ir numatomos galimybės gilinti užsienio kalbų žinias. Tam yra rengiamos Savivaldybės tarybos patvirtintos administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos.

3. Surengti Savivaldybės administracijos darbuotojams seminarų ir mokymų ciklą ES struktūrinių fondų, jų valdymo tematika. Pritraukti išorinių (nebiudžetinių) šaltinių lėšų seminarams ir mokymams kofinansuoti.

4. Organizuoti Savivaldybės darbuotojų informacinio raštingumo pagrindų mokymą bei sudaryti galimybes toliau gilinti žinias ir tobulinti įgūdžius informacinių technologijų srityje, siekiant, kad visų darbuotojų informacinio raštingumo lygis atitiktų pareigybinius kvalifikacinius reikalavimus.

Panevėžio miesto savivaldybėje už darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą atsakingas personalo skyrius. Svarbiausieji Personalo skyriaus uždaviniai yra šie:

1.1. padėti Savivaldybės administracijos direktoriui rengti ir įgyvendinti Savivaldybės administracijos žmonių išteklių valdymo politiką;

1.2. padėti Savivaldybės administracijos direktoriui valdyti personalą;

1.3. organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą ir dalyvauti formuojant Savivaldybės organizacinę kultūrą.

Personalo skyrius, vykdydamas jam pavestus uždavinius, atlieka šias funkcijas susijusias su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu:

1. atsižvelgdamas į Savivaldybės strateginius tikslus ir uždavinius, teikia Savivaldybės administracijos direktoriui siūlymus dėl žmogiškųjų išteklių poreikio ir efektyvaus panaudojimo;

2. padeda Savivaldybės administracijos direktoriui nustatyti Savivaldybės personalo mokymo prioritetus, sudaro personalo metinius mokymo planus, organizuoja jų įgyvendinimą, atlieka kitas su žmogiškųjų išteklių plėtros organizavimu susijusias funkcijas;

3. padeda Savivaldybės administracijos direktoriui kurti ir įgyvendinti personalo motyvacijos sistemą.

Panevėžio miesto savivaldybė 2008 m. įgyvendino projektą „Panevėžio miesto savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“.

Projektą finansavo Lietuvos Respublika (bendrojo finansavimo lėšos), iš dalies remia Europos Sąjunga. Europos socialinio fondo lėšos (60.31) – 544561,02 Lt; Panevėžio miesto savivaldybės lėšos – 690550,98 Lt.

Projekto dokumentai, kuriais paskirta parama:

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės sekretoriaus 2006 m. vasario 2 d. potvarkis Nr. A3-27 „Dėl paramos skyrimo kvietimo teikti paraiškas Nr. BPD2004-ESF-2.2.0-02 projektams, įgyvendinant Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“.

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės sekretoriaus 2008 m. birželio 4 d. potvarkis NR. A3-355 „Dėl pritarimo paramos sutarties Nr. 191-ESF/2004/2.2.0-02-091/22-(6.38)-129 pakeitimui, įgyvendinant Lietuvos 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento (BPD) 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ (šiuo potvarkiu paskirta papildoma parama 44075,02 Lt).

Nors buvo numatyta, kad projekte dalyvaus tik 133 valstybės tarnautojai, vykdant projektą apmokyti 232 Panevėžio miesto savivaldybės administracijos skyrių ir tarnybų, tarybos sekretoriato ir Panevėžio miesto Savivaldybės kontrolieriaus tarnybos darbuotojai.

Projekto metu pakelta savivaldybės darbuotojų kvalifikacija, patobulinti bendravimo įgūdžiai, pagerinta jų darbo ir teikiamų paslaugų kokybė. Kursų lankytojai dalyvavo 31 mokymuose:

- Valstybės tarnautojų įvadinis mokymas;
- Institucijos strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas;
- Finansų išteklių valdymas (ne finansininkams);
- Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra;
- Paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje;
- Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas;
- Valstybės valdymas ir kova su korupcija;
- Sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginis rengimas;
- Viešoji informacija demokratinėje visuomenėje;
- Kaitos procesų valdymas;
- Viešosios politikos ir interesų vadyba;
- Darbas komandoje;
- Projektų vadyba;
- Konfliktų valdymas ir tarpininkavimas;
- Efektyvus vadovavimas;
- Vadovavimas diskusijoms, susirinkimams;
- Valstybės tarnautojo etika;
- Kaip bendrauti su žiniasklaida;
- Streso ir spaudimo valdymas;
- Laiko valdymas;
- Vadovo etiketas;
- Tarnybinis protokolas;
- Bendravimo įgūdžiai;
- Analitinis ir kūrybinis mąstymas;
- Sprendimo priėmimas;
- Teisės pagrindai;
- Raštvedyba;
- Viešųjų pirkimų organizavimas, pirkimo sutarčių sudarymas bei jų administravimas;
- Drausminės, tarnybinės ir materialinės atsakomybės taikymas.
- Anglų kalba (kursai);
- Kompiuterinis raštingumas pagal ECDL programą (7 moduliai, kursai).

Mokymus vedė Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto valdybos mokymo centras. Kompiuterinio raštingumo pagal ECDL programą mokė UAB „Togilas“. Anglų kalbos įgūdžius padėjo tobulinti VšĮ „American English School“.

Panevėžio miesto savivaldybė vykdydama funkcijas vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais. Strateginis veiklos planavimas ir viešojo administravimo institucijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra numatytas norminiuose dokumentuose, nes tai yra sudedamoji viešojo administravimo sistemos tobulinimo dalis. Veiksmingas viešasis administravimas remiasi pasiektais rezultatais, nes administravimo procesas ir įvairios procedūros nėra savitikslis dalykas. Viešojo administravimo sektoriuje būtina diegti naujoves, taikyti naujus viešųjų ir administravimo paslaugų teikimo būdus, pritaikant šių paslaugų teikėjų žinias ir įgūdžius bei sudarant galimybes darbuotojams nuolat tobulintis.

Kiekvienais metais iki kovo 1 d. yra sudaromi ir siunčiami LR Valstybės tarnybos departamentui einamųjų metų darbuotojų mokymų planai. Paprastai yra išskiriamos kelios pagrindinės kryptys, pagal kurias tarnautojai turi kelti kvalifikaciją:

- Įvadinis valstybės tarnautojų mokymas (privalomas kiekvienam naujai priimtam valstybės tarnautojui);
- Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas ;
- Viešųjų pirkimų teisės aktai ir jų įgyvendinimas;
- Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymai;
- Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas įgyjant ECDL sertifikatus;
- Viešasis administravimas.

Šias programas darbuotojams siūlo darbdavys. Personalo skyrius, gavęs informaciją arba darbuotojai, siekiantys kelti kvalifikaciją savo darbo srityse, apie seminarus informuoja darbdavį ir pagal poreikį dalyvauja mokymuose. Panevėžio miesto savivaldybės darbuotojai paprastai savo iniciatyva vyksta į tokius mokymus. PVZ, pasikeitus Buhalterinės apskaitos vykdymo standartams, mūsų finansininkai 2010 m. 15 kartų kėlė kvalifikaciją šioje srityje, nes buvo organizuoti ir praktiniai ir teoriniai mokymai šia tema.

Pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos kvalifikacijos kėlimui ir mokymams, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Kadangi šių lėšų skyrimo kiti teisės aktai nereglamentuoja (Biudžeto sandaros įstatymas, Valstybės ir savivaldybių finansinių rodiklių įstatymas), todėl išlaidas mokymui kiekviena įstaiga numato pagal savo finansines galimybes. Panevėžio miesto savivaldybės mokymams ir kvalifikacijos kėlimui skirtų lėšų analizė 2008-2011 m. pateikta 6 lentelėje.

**Panevėžio miesto savivaldybės mokymams ir kvalifikacijos kėlimui skirtų asignavimų
2008-2011 m. laikotarpių analizė**

6 lentelė

Metai	Savivaldybės valdymo programos asignavimai tūkst.. Lt		Kvalifikacijos kėlimui skirti asignavimai	
	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Tūkst. Lt	Procentas nuo darbo užmokesčio asignavimų
2008	12557,9	7641,0	16,7	0,22
2009	12674,0	7480,7	23,4	0,31
2010	20593,8	6373,8	14,5	0,23
2011	19696,0	8076,6	20,0	0,25

Kaip matome iš 6 lentelės duomenų Panevėžio miesto savivaldybėje mokymams ir kvalifikacijos kėlimui skiriama labai mažai asignavimų. Kadangi esant sunkmečiui yra nevykdomos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos dėl mokymams ir kvalifikacijos kėlimui lėšų skyrimo, todėl daugiau stengiamasi mokymų finansavimui lėšų gauti teikiant projektus ES paramos fondams.

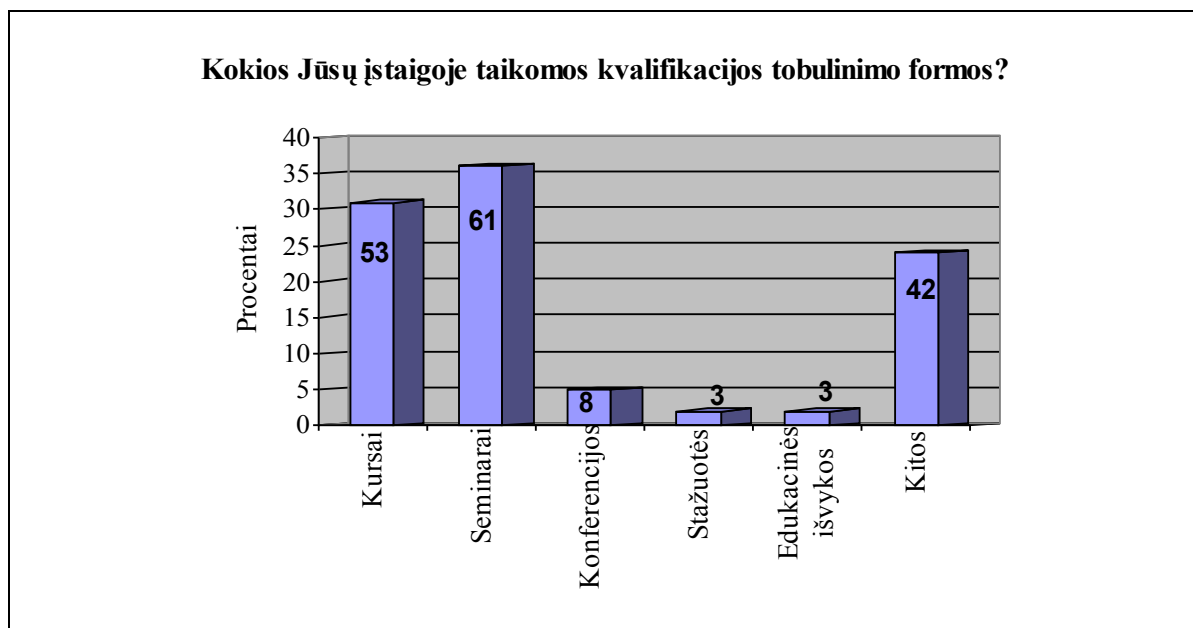
3.2. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas: responde- ntų nuomonės raiška

Valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai nagrinėjami daugelio mokslo atstovų (Denhad, 2001; Bengtsson, 1998; Osborne ir Gaebler, 1992; Minkevičius, 2006; Puškorius, 2006). Autoriai akcentuoja žmogiškųjų išteklių, personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą valstybės tarnyboje.

Atsižvelgiant į tai, tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vystoma valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Panevėžio miesto savivaldybėje. Respondentų buvo klausama, kaip dažnai dalyvauja mokymuose. Kartą per savaitę mokymuose ar kvalifikacijos tobulinimo seminaruose dalyvauja 19 procentų respondentų, du kartus per savaitę – 3 procentai, kartą per mėnesį mokymuose dalyvauja 35 procentai apklaustųjų. Visi kiti respondentai (43 procentai) pasirinko atsakymų variantą „kita“.

Kiti atsakymai buvo labai įvairūs. Kai kurie respondentai atsakė, kad mokymuose dalyvauja labai retai, t.y. kartą per 5 metus. Keli respondentai (9) atsakė, kad mokymuose dalyvauja kas du mėnesius, 10 respondentų atsakė, kad mokymuose dalyvauja 1-3 kartus per metus. Tyrimas parodė, kad visi savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai dalyvauja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programoje, daugiausia iš jų – kartą per 5 metus. Galima manyti, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Panevėžio miesto savivaldybėje veikia neblogai.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokios yra taikomos kvalifikacijos tobulinimo formos. Respondentų atsakymų raiška pateikta 6 paveiksle.



6 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo formos

Dauguma respondentų atsakė, kad savo kvalifikaciją kelia seminaruose (36 procentai arba 61 respondentas) ir kursuose (31 procentas arba 53 respondentai). Konferencijų, stažuotėlių ir edukacinių išvykų forma savo kvalifikaciją kelia tik maža dalis respondentų (iš viso 9 procentai arba 6 respondentai).

Kiti atsakymai buvo labai įvairūs. Paminėtini tokie variantai kaip kvalifikacijos kėlimas pasidalinant tarpusavyje tarp kolegų aplankytų seminarų ir kursų medžiaga (10 atsakymų), diskusijos skyriuose aktualia tema (6). Galima teigti, kad populiariausia kvalifikacijos kėlimo forma yra kursai ir seminarai.

Mokymo metodai dažnai lemia mokymų sėkmę ir vertinimą, todėl respondentų klausėme kokie yra tinkamiausi mokymosi metodai. Tyrimo kontekste buvo svarbu išsiaiškinti, koks yra tinkamiausias mokymo metodas respondentams. Tarp atsakymo variantų buvo pateikti tokie metodai: konkretaus atvejo analizė, praktinės užduotys, grupės diskusija, paskaita. Duomenys apie respondentų atsakymus pateikti 7 lentelėje.

Tinkamiausias mokymo metodas respondentams – praktinės užduotys. Šį variantą pažymėjo 95 valstybės tarnautojai. Rezultatai rodo, kad valstybės tarnautojams svarbiausia yra žinių pateikimas per praktinius pavyzdžius. Toks metodas padeda praktiškai išspręsti problemas, su kuriomis susiduriama kasdieninėje veikloje.

Respondentų nuomonė apie naudojamus mokymo metodus

7 lentelė

Mokymo metodas	Mokymo metodų poreikis (Atsakymų skaičius)
Konkreto atvejo analizė	45
Praktinės užduotys	95
Grupės diskusija	25
Paskaita	5

Kiek mažiau (45) respondentų pasirinko praktines užduotis, o grupės diskusiją – 25 respondentai. Mažiausiai respondentų (5) rinkosi paskaitą.

Grupės diskusija, kaip rodo tyrimai, nėra labai populiarus mokymosi metodas. Galbūt dėl to, kad diskusijos metu ne visi diskusijos dalyviai gali išreikšti savo nuomonę, mintis, argumentuoti, o galutinis rezultatas gali būti ir nenaudingas.

Taigi iš tyrimo duomenų matome, kad respondentams labiausiai priimtini mokymo metodai yra tie, kurie priskiriami prie aktyviųjų mokymo metodų ir orientuoti į praktinį žinių pritaikymą.

Motyvacija tai yra vadovo ir organizacijos lūkesčius atitinkančios veiklos inicijavimas, naudojant priemones, kurios skatina darbuotoją siekti jam nustatytų tikslų (asmeninių tikslų nustatymas, asmeninių pasiekimų skatinimas, atsakomybės didinimas, galimybių priklausyti grupei ar komandai, vadovauti, taip pat saviraiškos galimybių sudarymas). Asmens motyvacijai kelti kvalifikaciją daugiausia įtakoja jo darbo įvertinimas. Tai gali būti ir darbo užmokesčio didinimas, ir pakėlimas pareigose ir kita. Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti ar vadovybė pakankamai motyvuoja mokytis. Atsakymų variantai: taip, ne ir aš tai darau, nes man tai įdomu.

Kaip matyti iš 6 lentelės duomenų daugiausia respondentų (59 procentai) atsakė, kad Panevėžio miesto savivaldybės vadovybė pakankamai motyvuoja savo valstybės tarnautojus kelti kvalifikaciją. Kad kvalifikaciją kelia respondentai, nes tai jiems patiems įdomu nurodė 29 procentai apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų. Tik 12 procentų respondentų atsakė, kad vadovybės nepakankamai motyvuoja savo darbuotojus mokytis. Akivaizdu, kad respondentų nuomonės raiškoje vyrauja nuomonė, jog vadovybei rūpi kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba jų įstaigoje.

Tyrimo duomenys parodė, kad Panevėžio miesto savivaldybės vadovybės požiūris į valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą yra pakankamas. Vadovybė motyvuoja valstybės tarnautoju kelti kvalifikaciją.

Teigiama tendencija yra ta, kad valstybės tarnautojai kelia savo kvalifikaciją, nes tai jiems įdomu ir mokymai yra orientuoti į asmeninį tobulėjimą.

Sekančiame klausime *kokiu būdu tiriami darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo poreikiai Jūsų organizacijoje?* Respondentai galėjo pasirinkti vieną iš keturių galimų variantų: anketinė apklausa, interviu, atliekant darbuotojų tarnybinį vertinimą, pagal specialias programas ir metodikas ir kita. Suvestiniai apklausos anketos duomenys pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimas

Kaip matyti paveiksle daugiausia respondentų – 50 procentų – atsakė, kad Savivaldybėje mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai tiriami atliekant darbuotojų tarnybinį vertinimą. 23 procentai nurodė, kad poreikiai tiriami pagal specialias programas ir metodikas, 20 procentų atsakė, kad jų organizacijoje poreikiai tiriami panaudojant anketinę apklausą. Tik 5 procentai respondentų nurodė, kad Savivaldybėje kvalifikacijos poreikiai tiriami interviu pagalba ir 2 procentai nurodė kitus poreikių tyrimo būdus.

Populiariausias Panevėžio miesto savivaldybėje mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimo būdas – tarnybinis valstybės tarnautojų vertinimas. Toks požiūris nustato mokymo ir

kvalifikacijos tobulinimo būtinybę. Tačiau tai ne visuomet atspindi valstybės tarnautojo poreikius, nes vertinant daugiau orientuojamasi į veiklos rezultatus.

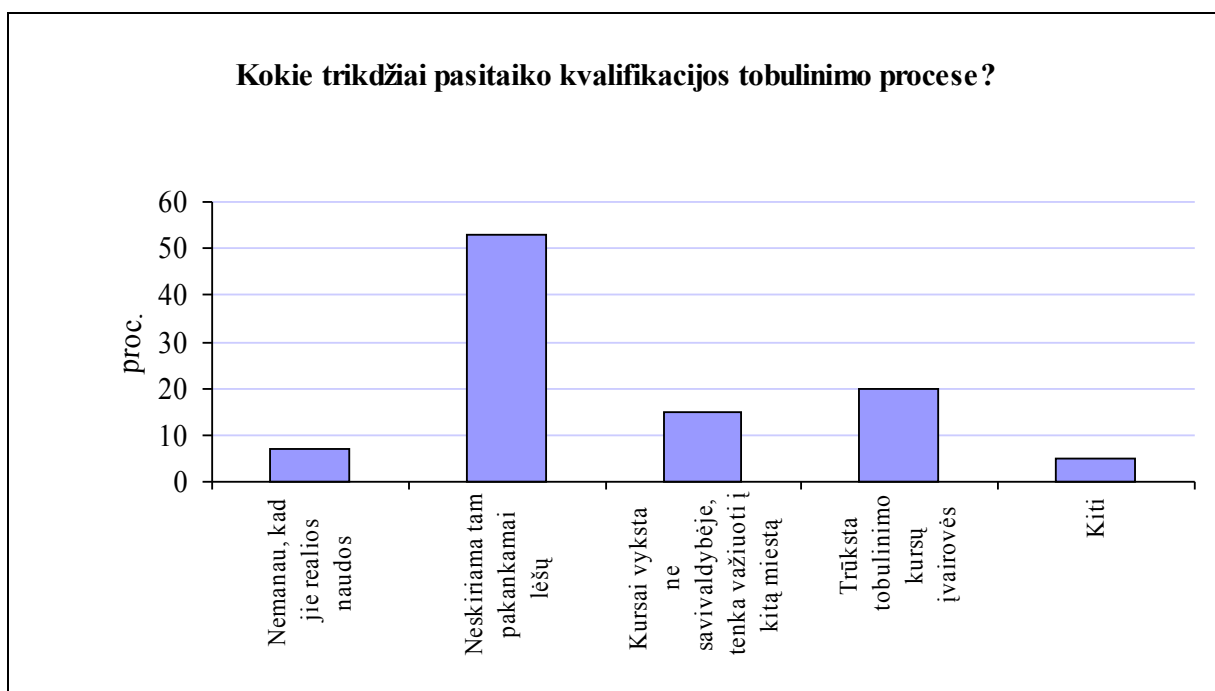
Pastebėtina tai, kad mokymo poreikių nustatymas reikalauja nuolatinio dėmesio ir gerai parengtos tyrimo metodikos. Skiriami organizacijos visuminiai, atskirų darbo barų ir padalinių, taip pat skirtingų tarnybinių lygių ir individualūs tarnautojų mokymo poreikiai. Sudarant mokymo planus šie poreikiai turi būti derinami ir pagal galimybę optimizuojami.

Kitas klausimas valstybės tarnautojams – ar mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas Jūsų organizacijoje veikia planingai. Planingai tai reiškia, kad iš anksto pateikiama informacija apie mokymus, sudaryti mokymų tvarkaraščiai.

Tyrimo metu 90 procentų respondentų atsakė „taip“ ir tik 10 procentų - „ne“.

Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad mokymo planavimo mechanizmas Panevėžio miesto savivaldybėje veikia pakankamai gerai. Šie duomenys taip pat rodo ir glaudų ir pakankamai efektyvų bendradarbiavimą instituciniu lygiu. Tai taip pat parodo Savivaldybės personalo tarnybos efektyvią veiklą. Efektyvios veiklos dėka reikalinga informacija pasiekia mokymo dalyvius, kurie gali planuoti savo darbinę veiklą.

Nagrinėta *kokie trikdžiai pasitaiko trikdžiai kvalifikacijos tobulinimo procese?* Galimi atsakymų variantai: nemanau, kad jie duoda realios naudos; neskiriama tam pakankamai lėšų; kursai vyksta ne savivaldybėje, tenka važiuoti į kitą miestą; trūksta tobulinimo kursų įvairovės; kiti. Atsakymai pavaizduoti 8 paveiksle.



8 pav. Kvalifikacijos tobulinimo proceso trikdžiai

Tyrimo metu daugiausia respondentų nurodė, kad pagrindinis dalykas, trukdantis kelti kvalifikaciją yra nepakankamas lėšų kiekis. Teisės aktais nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Kadangi šių lėšų skyrimo kiti teisės aktai nereglamentuoja (Biudžeto sandaros įstatymas, Valstybės ir savivaldybių finansinių rodiklių įstatymas), todėl išlaidas mokymui kiekviena įstaiga numato pagal savo finansines galimybes. Panevėžio miesto savivaldybėje 2010 metais mokymui ir kvalifikacijos kėlimui buvo numatyta iki 1 procento tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Dėl biudžeto lėšų stengiamasi mokymų finansavimui lėšų gauti teikiant projektus ES paramos fondams.

Kiti respondentai nurodė, kad trūksta tobulinimo kursų įvairovės nurodė 20 procentų respondentų, 15 procentų nurodė, kad problema yra tame, jog reikia važiuoti į kitą miestą. Tenka Apgailestauti, kad net 7 procentai respondentų nurodė, kad kvalifikacijos tobulinimo kursai neduoda realios naudos. Reiškia tokie respondentai mokytis ir kelti kvalifikaciją yra mažiau motyvuoti arba įstaigos organizuojančios mokymus veda ne itin kokybiškus užsiėmimus.

Siekėme sužinoti, ar respondentai gauna iš anksto informaciją apie numatomų mokymų turinį. - Dauguma (85 procentai) respondentų atsakė, kad jiems tokia informacija pateikiama, o kiti 15 procentų į šį klausimą atsakė neigiamai.

Tyrimo kontekste buvo svarbu išsiaiškinti ar valstybės tarnautojai turi galimybę pasirinkti reikalingus mokymus. Valstybės tarnautojai, turėdami iš anksto informaciją apie mokymų turinį, gali pasirinkti ir nuspręsti ar jiems mokymai reikalingi ir tinkamai, ar jie bus naudingi.

Šie rezultatai rodo Panevėžio miesto savivaldybės personalo tarnybos pakankamai efektyvų darbą – tiek bendradarbiavime su mokymus organizuojančiomis institucijomis, tiek su valstybės tarnautojais. Reikiama informacija laiku pasiekia visas suinteresuotas grupes.

Valstybės tarnautojai mokymuose dalyvauja noriai ir rodo savo iniciatyvą kelti kvalifikaciją.

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, kiekvienais metais vyksta kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Vertinant tarnautojus, yra papildoma atskira valstybės tarnautojo kvalifikacijos vertinimo anketa. Jei tarnautojui trūksta žinių tam tikroje srityje, tiesioginis jo vadovas konkrečiai pažymi kokioje srityje jis siūlo kelti kvalifikaciją.

Ar esate kada nors pats mokėjęs už dalyvavimą kvalifikacijos kursuose? Visi dalyviai atsakė, kad už dalyvavimą kvalifikacijos kursuose patys niekada nėra mokėję. Galima daryti prielaidą, kad kvalifikacija keliama srityse, kurios nubrėžtos valstybės tarnautojų mokymo strategijoje ir institucijose strateginiuose tiksluose, ir neegzistuoja poreikis papildomai kelti kvalifikaciją savo lėšomis.

Dvyliktasis klausimas valstybės tarnautojams – *Kokie kvalifikacijos tobulinimo kursai, kuriuose esate dalyvavę Jums buvo naudingiausi?* Respondentų buvo prašoma išvardinti bent po tris

kvalifikacijos tobulinimo kursų pavadinimus, kurie jiems buvo naudingiausi. Tačiau ne visi respondentai parašė po tris pavadinimus. Duomenys pateikti 8 lentelėje.

Daugiausia (70) respondentų paminėjo ir laiko prioritetine sritimi mokymus, kuriuose analizuojami LR įstatymai ir teisės aktų taikymas. Manau, kad tokį pasirinkimą lėmė tai, kad darbas Savivaldybėje yra glaudžiai susijęs su teisės aktų taikymu ir, kad šioje srityje nuolat vyksta pasikeitimai. Darbas su teisės aktais yra kasdieninis valstybės tarnautojų darbas. Todėl žinios, reikalingos tiesioginiam darbui yra naudingiausios.

Pakankamai naudingi respondentams (51) pasirodė kompiuterinio raštingumo mokymai. Manau, kad tai yra susiję su tuo, kad būtų teigiamai įvertinta valstybės tarnautojo kvalifikacija jis turi būti išsilaukęs testą pagal ECDL kompiuterinio raštingumo programą. Pakankami daug respondentų (42) nurodė, kad jiems aktualu yra išmanyti finansinių išteklių valdymą, nors jie ir nėra finansininkai. Tai lemia tai, kad daugelio sričių specialistai, valstybės tarnautojai, susiduria su finansinių išteklių valdymu.

Respondentų nurodyti naudingiausi mokymai

8 lentelė

Mokymai	N
Susiję su LR įstatymų bei teisės aktų taikymu	70
Kompiuterinis raštingumas pagal ECDL programą	51
Finansinių išteklių valdymas (ne finansininkams)	42
Užsienio kalbų	33
Paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje	30
Sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginis rengimas	20
Viešųjų pirkimų organizavimas	20
Raštvedyba	15
Darbas komandoje	11
Mokymai susiję su derybų vedimu	9
Laiko valdymas	7
Bendravimo įgūdžiai	7
Kiti mokymai	7

Šiandien, kada didelė dalis informacijos yra užsienio kalbai, 33 respondentams aktualu yra užsienio kalbos mokėjimas. Pastebėtina ir tai, kad plečiasi Savivaldybių bendradarbiavimas su užsienio šalių savivaldybėmis ir, kad bendravimas yra labai susietas su užsienio kalbų mokėjimu.

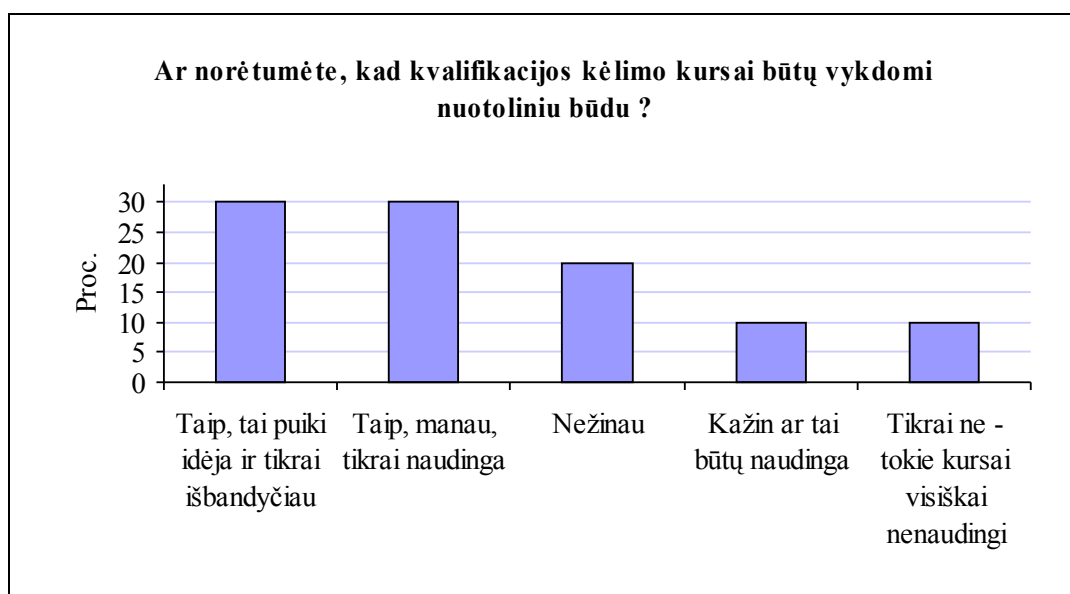
Nemažai respondentų (30) nurodė, kad aktualu yra ir paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje. Tai sveikintina, kadangi valstybės tarnautojai suinteresuoti, kad Panevėžio miesto savivaldybės teikiamos gyventojams viešosios paslaugos būtų suteiktos kuo kokybiškesnės.

Šiek tiek mažiau (20) respondentų naudingi mokymai susiję su sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginiu rengimu ir tiek pat respondentų nurodė viešųjų pirkimų mokymo reikalingumą. 15 respondentų rinkosi mokymus susijusius su raštvedybos organizavimu. Pastebėtina, kad pastaruoju metu ši patirtis yra labai reikalinga valstybės tarnautojams, nes rengiamų dokumentų raštvedybos taisyklės yra gana griežtos ir teisiškai reglamentuotos.

Mažiausia respondentai rinkosi mokymus susijusius su laiko valdymu ir bendravimo įgūdžius.

Tokių didelį atotrūkį tarp naudingų ir mažiau naudingų mokymų, galėjo lemti tai, kad valstybės tarnautojai turi pakankamai žinių ir kompetencijos šiose srityse ir mokymai ar kvalifikacijos tobulinimas jiems nebeaktualūs. Tokie rezultatai gali būti ir dėl to, kad mokymai mažai susiję su kasdieniniais darbu.

Valstybės tarnautojų buvo prašoma nurodyti - *Ar norėtumėte, kad kvalifikacijos kėlimo kursai būtų vykdomi nuotoliniu būdu ir galėtumėte mokytis namuose?* Naujas mokymosi būdas respondentų buvo įvertintas pakankamai palankiai. 30 respondentų sudomino ir mano, kad tai puiki idėja, 30 procentų respondentų mano, kad tai būtų naudinga, 20 procentų nurodė, kad negali kol kas vertinti. 10 procentų apklaustųjų suabejojo ar tokia kvalifikacijos kėlimo sistema būtų naudinga. Kad nuotoliniu būdu vykdomi kursai būtų visiškai nenaudingi nurodė 10 procentų respondentų. Tyrimo duomenys pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Mokymosi poreikis nuotoliniu būdu

Tyrimo duomenys rodo, kad naujų idėjų ir technologijų žmonės nebijo ir dalis respondentų išbandytų tokį mokymosi būdą. Nuotoliniu būdu vykdomų mokymų metu klausytojams atsiranda galimybė mokytis jiems patogiu laiku ir tempu. Mokymasis nuotoliniu būdu – tai, visų pirma,

aktyvus savarankiškas mokymasis, kuris organizuojamas internetu. Nuotolinis kvalifikacijos tobulinimas ypač tinka jei yra galimybė naudotis kompiuteriu ir internetu, jei nenorima atitrūkti nuo kasdienės veiklos ir atsitraukti nuo darbo.

Sekantis anketos klausimas buvo ar darbovietėje tiriama, *kaip pritaikoma įgytos žinios ir mokėjimai?*

Tyrimo metu dauguma respondentų (65 procentai) atsakė, kad Panevėžio miesto savivaldybėje netiriama, kaip pritaikomos mokymuose įgytos žinios ir mokėjimai. 35 procentai apklaustųjų nurodė, kad toks tyrimas yra atliekamas.

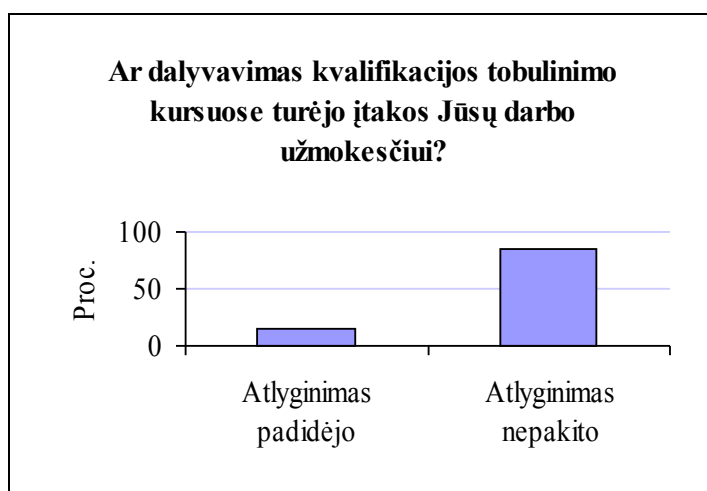
Kaip matome iš tyrimo, pasibaigus mokymams yra netiriama, ar buvo pritaikytos žinios ir mokėjimai, todėl sunku ir spręsti apie mokymų naudą tiek pačiam darbuotojui, tiek visai organizacijai. Realiai mokymų nauda nėra įvertinta. Tai reiškia, kad nėra diagnozuojama ir besimokančiųjų ar tobulinusių kvalifikaciją valstybės tarnautojų pažanga, nėra pamatuotas ir pats mokymosi ar kvalifikacijos tobulinimo procesas.

Ši tendencija pasunkina Savivaldybės personalo tarnybos darbą formuojant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, taip planuojant ir organizuojant tolesnius mokymus bei kvalifikacijos tobulinimą.

Respondentai, kurie atsakė, kad Panevėžio miesto savivaldybėje tiriamas žinių pritaikymas, 16 klausime buvo prašoma atsakyti, kas atlieka tokius tyrimus. Į šį klausimą atsakė vos 20 apklausos dalyvių.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad visi (100 procentų) nurodė, jog tokius tyrimus atlieka Savivaldybės personalo tarnyba. Todėl galima sakyti, kad personalo tarnyba ne tik planuoja mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, bet ir tiria kaip pritaikomos žinios darbe.

Apklausos anketos 17 klausimu respondentų klausiau: *Ar dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo kursuose turėjo įtakos Jūsų darbo užmokesčiui?* Kaip matyti 10 paveiksle, atsakymai pasiskirstė taip: 85 procentai apklaustųjų atsakė, kad atlyginimas nepakito ir tik 15 procentų atsakė, kad atlyginimas padidėjo.



10 pav. Darbo užmokesčio pokytis po dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo kursuose

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugumai respondentų už darbo kokybės pagerėjimą po mokymų darbo užmokestis nebūna didinamas. Tai lemia ir teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą. Atsižvelgiant į sudėtingą šalies ekonominę situaciją, Lietuvos Respublikos Vyriausybė siūlė 2010 m. apriboti priemonių mokėjimą, nemokėti vienkartinių išmokų, nedidinti darbo užmokesčio fondo lyginant su 2009 metais suteikiant valstybės tarnautojams aukštesnes kategorijas ar kvalifikacines klases. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad Panevėžio miesto savivaldybėje nėra mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimo taisyklių.

Darbo užmokesčio pokyčiai turi įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai mokytis bei tobulinti kvalifikaciją, nors tai ir turi tiesioginį ryšį su atliekamų pareigų kokybe ir nauda.

Kitas anketos klausimas *Ar buvo sudarytos tinkamos galimybės praktiškai pritaikyti ką išmokote teoriškai?*

81 procentas respondentų atsakė, kad galimybė pritaikyti tai, ką išmoko teoriškai buvo sudaryta, o 19 procentų tokia galimybė nebuvo suteikta.

Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad teorinių žinių pritaikymo praktiškai požiūriu, mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas valstybės tarnyboje yra naudingas ir tikslingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir visai įstaigai. Galimybė pritaikyti įgytas teorines žinias stiprina motyvaciją mokytis ir kelti kvalifikaciją, o nesant galimybių – mokymosi motyvacija silpninama.

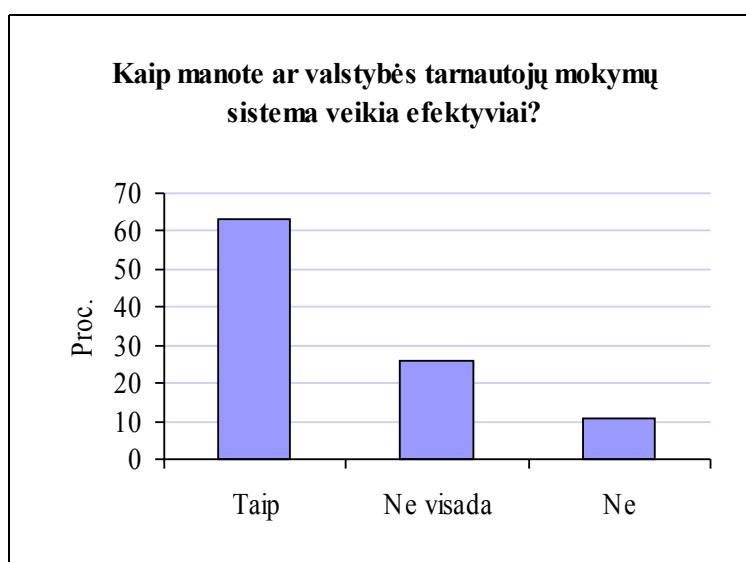
Tačiau valstybės tarnautojai privalo kelti savo kvalifikaciją, nes pvz. kad būtų parengtas naujas projektas, programa arba analizė, reikia iš įvairių padalinių specialistų sudaryti laikinąją darbo grupę, kuri dirbtų sutelktai ir kūrybingai. Čia ypač akivaizdus besimokančios organizacijos braižas: norint sėkmingai atlikti savo užduotį reikia pasiremti kitais, jų kompetencija, tačiau būtina ir pačiam ką nors esminio duoti kitiems.

Sekančiu klausimu siekiau išsiaiškinti *Ar įgijote žinių, kurios Jums padeda dirbti efektyviau?* Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 99 procentai atsakė „taip“ ir tik 1 procentas „ne“

Tyrimo duomenys parodė, kad mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai yra efektyvūs. Mokymuose gautas žinias valstybės tarnautojai pritaiko praktikoje. Tai rodo mokymo proceso efektyvumą: tinkamų mokymo metodų parinkimą mokymų metu bei tinkamų mokymo programų sudarymą ir pritaikymą.

Toliau tyrime respondentų buvo klausiama *kaip mokymuose įgytos žinios ir mokėjimai padeda spręsti problemas darbo metu?* Dauguma respondentų į šį atvirą klausimą atsakė, kad po mokymų didesnę dalį darbe sutinkamų problemų gali spręsti savarankiškai. Tai dar kartą įrodo, kad valstybės tarnautojai mokymuose įgytas žinias efektyviai pritaiko praktikoje.

Paskutiniuoju klausimu klausiau: *Kaip manote ar valstybės tarnautojų mokymų sistema veikia efektyviai?* Galimi atsakymų variantai – taip, ne visada, ne. 63 procentai respondentų atsakė „ne visada“, 11 - „ne“ ir 26 - „taip“ (11 pav.).



11 pav. Valstybės tarnautojų mokymų sistemos efektyvumas

Tyrimo rezultatai rodo, kad valstybės tarnautojai Panevėžio miesto savivaldybėje vykdomą valstybės tarnautojų mokymą vertina pakankamai palankiai, visgi dalis respondentų mato problemų mokymų sistemos vystyme. Pagrindinė valstybės tarnautojų mokymo problema yra finansavimas. Efektyvumas galėtų labai padidėti ne investuojant papildomas lėšas, o geriau jas administruojant.

Kita vertus, yra manančių, kad ekonomiškai neracionalu investuoti į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, nes efektyviau būtų investuoti į ką tik baigusius bakalaurus arba magistrus – suteikti jiems valstybės tarnyboje būtinų specialių žinių. Akivaizdu, kad toks siūlomas sprendimas būtų efektyvus tik „naujose“ administravimo struktūrose.

Mokymų efektyvumą įtakoja ir tai, kad nėra nuolatinės mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, mokymai vyksta fragmentiškai, nenuosekliai, nesistemiškai. Todėl apibendrinant galima pasakyti, kad valstybės tarnautojų mokymų sistemos efektyvumui kenkia egzistuojančios

problemos, t.y. problemos, susijusios su mokymo turiniu ir problemos, susijusios su mokymų planavimu ir organizavimu.

Viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja įgyvendinti besimokančios organizacijos modelį. Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas Panevėžio miesto savivaldybėje vyksta planingai, tačiau mokymus riboja finansiniai ištekliai. Tarnautojams aktualios ne visos mokymų sritys. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose įgytos žinios įvertinamos tik atliekant tarnybinį vertinimą vieną kartą metuose. Pastaruoju metu Lietuvoje taikoma praktika nekelti valstybės tarnautojams darbo užmokesčio atsižvelgiant į jų kvalifikaciją egzistuoja ir Panevėžio miesto savivaldybėje. Tai neskatina žmonių kelti kvalifikaciją ir įgyti žinias savo lėšomis.

Nors ir akcentuojama mokymų bei kvalifikacijos tobulinimo svarba, bet valstybės tarnautojai gali pasirinkti tik dalį mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursų vėl gi dėl tos pačios priežasties – finansavimo nebuvimo arba per mažo finansavimo. Mokymų naudingumą bei efektyvumą rodo tai, kad valstybės tarnautojams sudaromos galimybės praktiškai pritaikyti teorines žinias, kurios jiems padeda dirbti efektyviau. Mokymų efektyvumą ir motyvaciją mažina tokie faktai, kad dėl mokymų nesikeičia pareigos, pozicija, neatlyginama už darbo kokybės pagerėjimą.

Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojai suinteresuoti savo kvalifikaciją kelti nuotoliniu būdu.

3.3. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas: ekspertų nuomonės raiška

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausti valstybės tarnautojams kvalifikacijos tobulinimo kursus rengiančių įstaigų vadovai.

Interviu metu tyrėme, kaip diegiama ir plėtojama Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema. Vieni respondentai tvirtino, kad ji diegiama sklandžiai, laikantis teisės aktuose nustatytų reikalavimų, kiti, kad sistema diegiama chaotiškai, neatsižvelgiant į valstybės tarnautojų poreikius, taip pat joje pasitaiko trikdžių derinant mokymų programas ir parenkant lektorius. Vienas iš pagrindinių trikdžių diegiant sistemą buvo įvardintas nesusikalbėjimas tarp užsakovų ir vykdytojų.

Remiantis tokiais apklaustųjų pasisakymais galima konstatuoti, kad realiai sistemos diegimą įvertinti yra labai sunku. Nuomonės yra labai skirtingos ir subjektyvios.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar egzistuojanti mokymo sistema veikia efektyviai. Vertindami sistemos efektyvumą respondentai nurodė, kad egzistuoja daug problemų, kurios turi neigiamą įtaką šios sistemos efektyviam veikimui. Kadangi mokymai perkami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu valstybės ir savivaldybės institucijos turi rinktis

mokymus pagal pasiūlytą mažiausią kainą, kas ne visuomet garantuoja mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų kokybę. Nėra atsižvelgiama į kainos ir kokybės santykį. Dėl tų pačių priežasčių egzistuoja didelė konkurencija tarp kursų organizuojančių firmų.

Lektoriaus parinkimas taip pat turi įtakos mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų efektyvumui. Ši problema yra daugelio kvalifikacijos kursų organizuojančių įmonių problema. Nes šis veiksnys labai nulemia mokymo turinio kokybę ir tuo pačiu visos mokymo sistemos efektyvumą.

Klausėme interviu dalyvių, ar mokymai planuojami ir organizuojami sistemingai. Apie mokymų planavimą ir sistemingumą teigta, kad mokymai planuojami ir organizuojami sistemingai, bet kaip ir visur pasitaiko tam tikrų nesklandumų. Dažnai trūksta iniciatyvos tiek iš pačių mokymo organizatorių pusės, tiek iš mokymų dalyvių pusės.

Mokymo poreikiai planuojami pagal nustatytus poreikius. Dažnai poreikius atitinkantys seminarai būna per brangūs valstybės tarnautojams, nors ir atitinka jų poreikius. Vėl gi iškyla problema, kad pasirinkimo laisvę riboja Panevėžio miesto savivaldybės finansiniai ištekliai.

Pagal poreikius sudaromi metiniai mokymų planai, tačiau respondentų nuomone, valstybės tarnautojų mokymų poreikis turėtų būti dažniau peržiūrimas ir koreguojamas. Dabartiniu metu tai nėra daroma. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programose įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas Panevėžio miesto savivaldybėje yra atsitiktinė veikla.

Neišnaudojamos visos galimybės objektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymus ir efektyviau naudoti mokymams skirtas biudžeto lėšas, nes rengiant Panevėžio miesto savivaldybės rengiamų ateinančių metų mokymo planus neįvertinama ankstesnių mokymų nauda.

Apklausoje dalyviai į klausimą, ar mokymosi metu yra patenkinami valstybės tarnautojų mokymosi poreikiai atsakė, kad šie poreikiai patenkinami tik iš dalies. Vėl gi iškyla finansavimo problema, nes negalima pasamdyti kvalifikuoto lektoriaus ar gero specialisto. Patenkinti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius yra labai sunku, nes dažnai mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas vyksta pagal formalius reikalavimus.

Mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojams organizuojančių įstaigų vadovai mokymo sistemos gerinimui siūlė įvairias galimybes.

Kaip vieną iš esminių dalykų ekspertai nurodė, kad turėtų būti siekiama glaudesnio bendradarbiavimo tarp mokymų organizatorių ir mokymų dalyvių. Toks bendravimas suteiktų galimybę išsiaiškinti klausytojų poreikius.

Taip pat reikėtų siekti užtikrinti mokymo kokybę. Mokymo kokybės užtikrinimui daug įtakoja lektorių parinkimas, todėl respondentai siūlė sukurti lektorių parinkimo sistemą.

Interviu dalyviai mano, kad organizuojant mokymo procesą reikia sudaryti sąlygas valstybės tarnautojams pasiekti programoje numatytų kompetencijų, kas suteiktų galimybę veiksmingam profesiniam tobulėjimui.

Ne mažiau svarbi yra ir pačios programos kokybė. Todėl reikia nuolat stebėti, vertinti ir tobulinti programas, nes pačias programas labai įtakoja dažnas teisės aktų keitimasis. Pagrįstai, tinkamai atnaujinat programą pagal valstybės tarnautojų poreikius būtų pasiekiami geresnių rezultatų.

Apibendrinant apklaustųjų pasisakymus, galima padaryti išvadą, jog vystant Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, susiduriama su daugybe problemų. Paslaugas teikiančio įmonės stengiasi valstybės tarnautojams suteikti kuo kokybiškesnius mokymus, tačiau ne visuomet jie tai gali padaryti ir dėl pačių užsakovų kaltės.

Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, nors ir reglamentuojama įvairių teisės aktų, tačiau vis tik stokoja sistemingumo ir ne visuomet atitinka valstybės tarnautojų poreikius.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados:

Viešajam administravimui yra būdinga plati veiklos sfera. Siekiant kuo efektyvesnio valstybinio sektoriaus darbo reikia nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Valstybės tarnautojai turi turėti aiškia viziją, stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir skatinti piliečius labiau prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas, tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius, sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą. Valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką.

Poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką pradėtas 1999 metais priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą. Per eilę metų sukurta valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistema: apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas - valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimas, nustatyti reikalavimai valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir mokymo programų turiniui, nustatytas privalomas mokymo planavimas.

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, pateikiamos praktinės tyrimo išvados:

Panevėžio miesto savivaldybės tarybos patvirtintame Panevėžio miesto plėtros 2004-2013 metų strateginiame plane numatyta sustiprinti Savivaldybės valdymo ir administracinius gebėjimus. Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės ir uždaviniai orientuoti į valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo Panevėžio miesto savivaldybėje tyrimo metu nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymas Savivaldybėje

nepakankamai koordinuojamas, todėl neišnaudojamos visos galimybės optimaliausiu būdu vystyti valstybės tarnautojų mokymus.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinę problema kvalifikacijos tobulinimo vystymo procese yra lėšų trūkumas. Teisės aktais nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Kadangi šių lėšų skyrimo kiti teisės aktai nereglamentuoja, todėl išlaidas mokymui kiekviena įstaiga numato pagal savo finansines galimybes. Panevėžio miesto savivaldybėje 2010 metais mokymui ir kvalifikacijos kėlimui buvo numatyta apie 3 procentai tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų.

Mokymų naudingumą ir efektyvumą rodo tai, kad valstybės tarnautojai praktiškai pritaiko mokymų metu įgytas žinias. Tačiau tyrimas atskleidė, kad mokymo metu valstybės tarnautojai pasigenda praktinių pavyzdžių.

Valstybės tarnautojams aktualios ne visos mokymų sritys. Aktualiausi yra mokymai susiję LR įstatymų ir teisės aktų taikymu, todėl tokiems mokymams turi būti skiriama daugiau dėmesio.

Besimokančių Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų motyvaciją mokytis mažina tai, kad už pagerėjusią darbo kokybę ir efektyvesnę darbą nėra atlyginama.

Mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojams organizuojančios įstaigos stengiasi pateikti kuo kokybiškesnius mokymus, tačiau jų galimybes dažnai riboja finansinių ir žmogiškųjų išteklių stoka.

Panevėžio miesto savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, nors ir reglamentuojama įvairių teisės aktų, tačiau visi tik stokoja sistemingumo ir ne visuomet atitinka valstybės tarnautojų poreikius.

Patvirtinama suformuluota mokslinio tyrimo **hipotezė**, jog valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas nesukuria prielaidų efektyviam (kokybiškam) valstybės tarnautojų kompetencijų plėtojimui, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas stokoja sistemingumo ir tinkamo resursų (žmoniškųjų ir finansinių išteklių) paskirstymo.

REKOMENDACIJOS

Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos:

Mokymo sistemos plėtrą labiau orientuoti į valstybės tarnautojų mokymo kokybės tobulinimą, siekiant didesnio visu sistemos grandžių bendradarbiavimo, geresnio koordinavimo.

Būtų tikslinga keisti mokymo programų rengimo tvarką. Kaip žinia, dabar kiekviena mokymo įstaiga pasirengia sau mokymo programas, jas tvirtina Valstybės tarnybos departamente ir pagal jas dirba. Tokiu būdu išleidžiamos didelės lėšos jų parengimui, o kryptingo mokymosi nėra, nes kiekvienos mokymo organizacijos parengta programa skiriasi nuo analogiškos taip, kaip jos pasamdytas autorius sugebėjo ją parengti. Jeigu programos būtų centralizuotai rengiamos, gal būtų galima sutaupyti biudžetinių lėšų ir kryptingai veikti mokymą norima linkme.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijai:

Mokymo ir kvalifikacijos poreikius Panevėžio miesto savivaldybėje nustatyti du kartus per metus, nes metų laikotarpiu valstybės tarnautojų mokymo poreikiai gali keistis.

Vertinti valstybės tarnautojų nuomonę apie išklausias mokymo programas, mokymuose įgytų žinių bei gebėjimų pritaikymą praktikoje, mokymo programų įtaką valstybės tarnautojų veiklos rezultatams.

Būtina užtikrinti efektyvesnį bendradarbiavimą tarp mokymo paslaugas teikiančių įstaigų ir Panevėžio miesto savivaldybės. Toks bendradarbiavimas padidintų mokymų efektyvumą bei naudingumą.

Literatūros sąrašas

Knygos

1. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas.
2. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
3. Domarkas, V. (2007). *Valstybės tarnautojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas, Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. V., 2007, p.188.
4. Dangis Gudelis, Aleksandras Patapas (2010). *III.2 Naujoji viešoji vadyba// Viešasis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: MRU leidybos centras, ISBN 978-9955-19-185-8. p.108-122.
5. Jasaitis, E. (1999). *Įvadas į viešąjį administravimą*. Kn. Raipa, A. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, p. 6-16.
6. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas.
7. Karlöf, B., Lövingson, F.H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius.
8. Klinger Donald, E., Nalbandian, J. (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. New Jersey.
9. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius.
10. Puškorius, S. (2006). *Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos ir formos viešajame sektoriuje*. Vilnius.
11. Puškorius, S. (2001). *Matematiniai metodai vadyboje*. Vilnius.
12. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius, Margi raštai.
13. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius, Margi raštai.
14. Stoner James, A.F. ir kt. (2005). *Vadyba*. Vilnius.

15. Masin, J. (1996). *Qualitative Researching*. London.
16. Malcolm, S. Knowles, Edwood, F. Holton III, Richard, A. Swanson, R. (2007). *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*. Suaugusiųjų švietimas. Vilnius: Danielius.
17. Obrazcovas, V., Savas E.S. (2007). *Naujoji viešoji vadyba. Viešos paslaugos: alternatyvus aprūpinimo prekėmis ir paslaugomis mechanizmai* // Naujoji viešoji vadyba = New public Management: mokomoji knyga. – ISBN 978-9955-25-259-7. Kaunas. p. 341-258.
18. Raipa, A. (2003). *Valstybės tarnautojų mokymas* // *Šiuolaikinė Valstybė*: vadovėlis. p. 292-295.
19. Šaparnienė, D., Damskienė, D. (2010). *Process of Selection of Human Resources: Comparative Analysis of Public and Private Sectors* // Socialiniai tyrimai, ISSN 1392-3110. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, nr. 2 (19), p. 47 – 63.

20. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2002). Vilnius: Žodynas.

21. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius, LTU.

22. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Lietuvos Teisės universitetas.

Straipsniai įvairiuose leidiniuose

23. Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., Wart, M. R. (2009). Human Resource Management in Public Service. *Paradoxes, Processes, and Problems*. 3 rd ed. – London: Sage.
24. Budbergytė, R. ir kt. (2004). Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius.
25. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai. Kn. Raipa, A. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, p.162 – 177.
26. Chlivickas, E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, *Verslas: teorija ir praktika*, T. 7, Nr., 2, p. 104.
27. Chlivickas, E. ir kt. (Red.) (2007). Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose. *Vilnius: Akritis*.
28. Chmieliauskas, A., Turauskas, L. (2007). Socialinių tyimų etapai. Tyrimo procesas. Viešasis adminsitravimas. *Kaunas: Technologija*.
29. Colling, T. (2001). Human Resource Management in the Public Sector. In Human Resource Management: a contemporary approach, ed. Beardwell, I.; Holden, L. – Harlow: Prentice Hall.

30. Česnulevičienė, B. ir Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 2002, 85 – 92.
31. Dictionary of government and politics. *Cambridge: Peter Collin publishing*, 1997.
32. Denhardt Robert, B. (1997). Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius, 2001. Dictionary of human resources and personnel management. *Cambridge: Peter Collin publishing*.
33. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19.
34. Garalis, A.(2004). Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija (pp. 81-88)*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
35. Garvin, D. A. (1994). Building a Learning Organization. *Business Credit*, 20-35.
36. Gustas, E. (2003). Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65 – 70.
37. Hammond, M., Collins, R. (1991). Self – directed Learning: *Critical Practice*. London: *Kogan Page*.
38. Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World. United Nations. <http://unpan1.un.org/intra/doc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf>.
39. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 84 – 90.
40. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource training evaluation. *Engineering economics*. No. 5 (55).
41. Kulik, N. (2005). Savivaldybių valstybės tarnautojų mokymo proceso organizavimo modelis. *Personalo vadyba*. Nr.2 (66).
42. Aleksandras Patapas, Ramunė Kasperavičiūtė (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, // *Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration : mokslo darbų žurnalas*. - ISSN 1648-2603. - Vilnius. Nr. 28, p. 79-88.
43. Satkutė, L. (2006). Kas pasikeitė seimui priėmus valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 4, 15 – 17.
44. Minkevičius, A. (2006). Vadybos kompetencija viešajame administravime. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 5.
45. Melnikas B. (1999). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos*, p.97-100.

46. Martinussen, J. (1999). *Society, State & Market: A Guide to Competing Theories of Development. Bangladesh: TheUniversity Press Ltd.*
47. Malkevičiūtė, R., Raipa, A., (2006). Objektyvių valstybės tarnautojų kvalifikacijos poreikių nustatymo, kaip valstybės tarnautojų mokymo sistemos efektyvumo gerinimo priemonės įgyvendinimo aspektai, *Socialiniai mokslai 2006: iššūkiai globalizacijos procese. 4-osios studentų mokslinės konferencijos medžiaga, K., p. 135.*
48. McLagan, P. (1989). Models for HRD practice // *Training and Development Journal.*
49. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison – Wesley, P.405.*
50. Šiugždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas, Nr.18, 26 – 33.*
51. Šaparnienė, D. (2010). Good Governance Principles in Local Self-Government: Experience of the Baltic States // *Journal of Scientific Publication: Economy&Business, ISSN 1313 – 2555, Bulgaria, Vo 4 (3), p. 117-128.*
52. Valuckienė, M. (2007). Mokymų strategija: kuriama mokymo koordinavimo tarnyba. *Personalo vadyba, 6 (82), 11-13.*
53. Woodall, J., Douglas, D. (1999). Ethical Issues in Contemporary Human Resources Development. *Business Ethics.A European Review, T.8, Nr.4, 249 – 261*
54. Valkeavaara, T. (1998). Human Resource Development Roles and Competencies in Five European Countries. *International Journal of Training and Development, T.2, Nr.3, 171-189.*
55. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report 2005. United Nations, New York, 2005. http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.asp [2006-12-10].
56. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija/ sudarytojai Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). *Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.*
57. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste, *Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25, p. 65.*
- Lietuvos Respublikos teises aktai**
58. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo. (2006). Valstybės žinios, 60.
59. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 28 d. raštas Nr. 1-5076 Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui.

60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ (Skelbta: Valstybės žiniuose 2011, Nr. 6-230, publikacijos Nr. 20).
61. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V-735 "Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo" (Skelbta: Valstybės Žinios, 2010, Nr. 3, publikacijos Nr.: 131). \
62. Vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo. Valstybės žinios, 2006, 60, 25 – 27.
63. 2009 m. lapkričio 30 d. valstybinio audito ataskaita Valstybės tarnautojų mokymas Nr. VA-P-40-1-22.
64. Vidaus reikalų ministro įsakymas Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo. Valstybės žinios, 2006, 60, 25 – 27.
65. Valstybės tarnautojų 2007-2013 m. mokymo strategija (2006). Valstybės žinios, 127, 26 – 30.

Elektroniniai dokumentai

66. Clivickas, E. Civil service training system: human resources development strategy, p. 5, [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą:
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN018427.pdf>>
67. Exploring the training process, [žiūrėta 2011-05-10]. Prieiga per internetą:
<<http://www.healthlink.org.uk/PDFs/training.pdf>.>
68. „Koks turėtų būti valstybės tarnautojas?“, Žinių radijo laida „Tikrasis motyvas“, 2008 m. birželio 16 d., [žiūrėta 2011-04-07]. Prieiga per internetą: <www.vtd.lt.>
69. Krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo koncepcija, [žiūrėta 2011-04-07]. Prieiga per internetą: <www.kam.lt.>
70. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (1999), [žiūrėta 2011-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=84605,>
71. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. (2002), [žiūrėta 2011-02-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=54378>,>
72. Minkevičius A., Transformation of the civil servant training and qualification upgrade system and administrative competencies of civil servants in Lithuanian state institutions, [žiūrėta 2011-03-08]. Prieiga per internetą:
<http://www.nispa.sk/_portal/files/conferences/2007/papers/200610192103070.KYIV%20final.pdf>

73. Nevyriausybinų organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika, [žiūrėta 2011-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.bapp.osf.lt/downloads/TYRIMO%20PROCEDURA.pdf>>
74. Phillips P. P., *Training evaluation in the public sector* (dissertation), 2003, p. 5, ProQuest duomenų bazė, [žiūrėta 2011-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.proquest.com>>
75. Panevėžio miesto savivaldybės internetinis puslapis, [žiūrėta 2011-05-14]. Prieiga per internetą: <www.panevezys.lt>
76. Šnapštienė, R. (2007). Modernios valstybės tarnybos link. [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/lt/leidinys.full/469350436dbf8>>
77. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita, [žiūrėta 2011-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt>>
78. Venna, Y., Nedergaard, N.J., Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai, Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų dvynių projektas, Phare LI 99/IB-OT-01, [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą:
<<http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092107.doc>>
79. Viešojo administravimo lavinimo asociacijos nariai, [žiūrėta 2011-05-07]. Prieiga per internetą: <www.fmmc.lt>
80. Valstybės tarnybos departamento internetinis puslapis, [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <www.vtd.lt>

PRIEDAI

1 priedas

Apklausa

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas Panevėžio miesto savivaldybėje

Anketos tikslas – ištirti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymąsi Panevėžio miesto savivaldybėje, išsiaiškinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo poreikius bei galimybes mokytis.

Anketa anoniminė, duomenys bus pateikti apibendrinti, kuriuos aš panaudosiu savo darbe. Prašau nuoširdžiai ir išsamiai atsakyti į visus pateiktus klausimus.

Pasirinktą atsakymą pažymėkite.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

1. Respondentų amžius

mažiau nei 25 metai;

25 35 metai;

35 45 metai;

45 55 metai;

55 65 metai;

daugiau nei 65 metai.

2. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose?

Kartą per savaitę
Du kartus per savaitę
Kartą per mėnesį
Kita

3. Kokios jūsų įstaigoje taikomos kvalifikacijos tobulinimo formos?

Kursai
Seminarai
Konferencijos
Stażuotės
Edukacinės isvykos
Kitos (parašykite)

4. Kokie Jums tinkamiausi mokymo metodai?

Konkretaus atvejo analizė
Praktinės užduotys
Grupės diskusija
Paskaita

5. Ar jus pakankamai motyvuoja vadovybė mokytis?

Taip
Ne
Aš tai darau, nes man tai įdomu

6. Koku būdu tiriami darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo poreikiai Jūsų organizacijoje?

Anketinė apklausa
Interviu
Atliekant darbuotojų tarnybinį vertinimą
Pagal specialias programas ir metodikas
Kita

7. Ar mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas Jūsų organizacijoje vyksta planingai?

Taip
Ne

8. Kokie trikdžiai pasitaiko norint pakelti kvalifikaciją tobulinimo kursuose?

Nemanau, kad jie duoda realios naudos
Neskiriama tam pakankamai lėšų
Kursai vyksta ne savivaldybėje, tenka važiuoti į kitą miestą
Trūksta tobulinimo kursų įvairovės

Kiti (parašykite)

9. Ar Jums iš anksto pateikiama informacija apie mokymo turinį?

Taip

Ne

10. Ar esate kada nors pats (i) mokėjęs (us) už dalyvavimą kvalifikacijos kursuose?

Taip

Ne

11. Jei taip, tai kiek vidutiškai išleidote tam pinigų?

Iki 100 Lt

100– 200 Lt

200– 300 Lt

Daugiau kaip 300 Lt

12. Kokie kvalifikacijos tobulinimo kursai, kuriuose esate dalyvavę Jums buvo naudingiausi? (parašykite bent po tris kursų pavadinimus)

13. Ar Jūs galite patys pasirinkti norimą mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursą ar seminarą?

Galiu pasirinkti dalį mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursų

Galiu pasirinkti bet kokį mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursą

Negaliu pasirinkti – visi mokymai yra privalomi

14. Ar norėtumėte, kad kvalifikacijos kėlimo kursai būtų vykdomi nuotoliniu būdu ir galėtumėte mokytis namuose?

Taip, tai puiki idėja ir tikrai išbandyčiau

Taip, manau, tikrai naudinga

Nežinau

Kažin ar tai būtų naudinga

Tikrai ne – tokie kursai visiškai nenaudingi

15. Ar Jūsų darbovietėje tiriama kaip pritaikoma įgytos žinios ir mokėjimai?

Taip

Ne

16. Kas tai atlieka?

Organizacijos personalo tarnyba

Padalinio vadovas

17. Ar dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo kursuose turėjo įtakos Jūsų darbo užmokesčiui?

Atlyginimas padidėjo

Atlyginimas nepakito

18. Ar buvo sudarytos tinkamos galimybės praktiškai pritaikyti ką išmokote teoriškai?

Taip

Ne

19. Ar mokymuose įgijote žinių, kurios dabar Jums padeda dirbti efektyviau?

Taip

Ne

20. Kaip mokymuose įgytos žinios ir mokėjimai padeda spręsti problemas darbo metu?

21. Kaip manote ar valstybės tarnautojų mokymų sistema veikia efektyviai?

Taip

Ne visada

Ne.

2 priedas

INTERVIU PROTOKOLAS

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas Panevėžio miesto savivaldybėje

Kiekvienoje organizacijose turi būti skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir mokymui, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Efektyvus organizacijos funkcionavimas didžiaja dalimi priklauso nuo žmogiškųjų išteklių profesinės kompetencijos, bendrųjų gebėjimų (užsienio kalbų mokėjimas, darbo kompiuteriu įgūdžiai) bei asmeninių savybių (iniciatyvumas, organizuotumas, gebėjimas dirbti komandoje, komunikabilumas ir kt.). Neatsitiktinai vis labiau aktualus tampa viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.

Interviu tikslas – Ištirti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymą Panevėžio miesto savivaldybėje, išsiaiškinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo poreikius bei galimybes mokytis.

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

1. Kaip diegiama valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Panevėžio miesto savivaldybėje ?
2. Ar įdiegta mokymo sistema veikia efektyviai? Kokie teigiami organizaciniai pokyčiai stebimi per pastaruosius keletą metų?
3. Ar mokymai planuojami ir organizuojami sistemingai?

4. Ar mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas atitinka valstybės tarnautojų mokymosi poreikius?
5. Kokios pagrindinės problemos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystyme stebimos tiek Lietuvos, tiek Panevėžio miesto savivaldybės atveju?
6. Kokie galimi problemų sprendimo ir sistemos tobulinimo žingsniai?

KONTAKTINIAI DUOMENYS

Vardas, pavardė

Sektorius, institucija

Pareigybė

Darbo stažas (metais)