

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Toma NESAVIENĖ

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ
POREIKIO TYRIMAS (ŠIAULIŲ MIESTO PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ
POREIKIO TYRIMAS (ŠIAULIŲ MIESTO PAVYZDŽIU)**

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

Magistro darbo autorė Toma Nesavienė

Vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas
.....

Toma Nesavienė. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO TYRIMAS (ŠIAULIŲ MIESTO PAVYZDŽIU): vadybos (viešojo administravimo) magistratūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2008. – 107 p.

Santrauka

Magistro darbo tikslas – ištirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį Šiaulių miesto valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose. Tikslui realizuoti pasirinkti tyrimo metodai: su darbo tema susijusių mokslo darbų ir viešąjį administravimą reglamentuojančių teisinių dokumentų analizė, anketinė apklausa bei statistinė duomenų analizė.

Tema aktualumas suponuotas keliais aspektais. Tai – *visuomenės poreikis* (suinteresuotumas aukštos kokybės viešojo administravimo institucijų teikiamomis paslaugomis), *praktinis* (viešojo sektoriaus darbuotojų kaitos problemos, institucijos suinteresuotumas aukštos kokybės darbo rezultatais, efektyviu tikslų įgyvendinimu), *menkas* viešojo administravimo srities *problemų ištirtumas*.

Teorinėje dalyje analizuojama viešojo administravimo specialisto vieta šiuolaikinės rinkos sąlygomis, pateikiami naujausi požiūriai į teorijos ir praktikos santykį viešajame administravime. Apžvelgiamos viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų profesinės kompetencijos sritys, specialistų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema. Darbe gilinamasi į situaciją ir problems, kylančias rengiant specialistus kai kuriose užsienio šalyse, viešojo administravimo specialistų rengimo situaciją Lietuvos universitetuose, analizuojami viešojo administravimo specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo probleminiai aspektai.

Praktinėje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, tyrimo imties charakteristikos, instrumentarijus. Tyrimo rezultatuose analizuojamas viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių darbuotojų pasiskirstymas Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose, identifikuojamos respondentų turimos viešojo administravimo žinios, gebėjimai bei kompetencijos, pristatoma kvalifikavimosi intereso analizė, nagrinėjami viešojo administravimo specialistams keliami reikalavimai. Tyrimo rezultatai analizuojami viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikio kontekste. Duomenų analizė, tyrimo rezultatai iliustruojami lentelėmis ir paveikslais.

Tyrimas patvirtino hipotezę – Šiaulių miesto valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis nuolat auga. Pateiktos rekomendacijos viešojo administravimo institucijų vadovams, darbuotojams, viešojo administravimo specialistus rengiančioms aukštojo mokslo institucijoms.

Toma Nesavienė. RESEARCH OF PUBLIC ADMINISTRATION SPECIALIST DEMAND (BY SIAULIAI MODEL): final work of Business (Public Administration) master studies. Research adviser assoc. prof. Diana Šaparnienė; Šiauliai University, Management Department. – Šiauliai, 2008.- 107 p.

Summary

The goal of master study is to examine the demand of public administration specialists in the state management and administration institutions of Siauliai. The following research methods have been applied: analysis of legal documents regulating public administration as well as analysis of relevant studies; questionnaires.

The subject is a point at issue by several aspects. This is the demand of society (interested in the work of high quality of public administration institutions), *practical* (constant changes in all spheres of life encourage turnover of employees, institutions are interested in the results of high quality work, in implementation of effective objectives), poor investigation of public administration problems.

In theoretical part of the study the place of public administration specialist under modern market conditions is being analyzed, up-to-date standpoints concerning theory and practice relation in public administration are presented. Also professional competence spheres of public administration specialists are being surveyed as well as the system of specialist training and qualification refinement. Situation and problems arising when training specialists in some foreign countries are being analyzed as well as public administration specialist training situation in the universities of Lithuania. Problematic aspects of public administration specialist training and qualification refinement are being considered too.

In practical part the research methodology, questionnaire characteristics, instrumentarium are being presented.

Here are being analyzed research results of public administration specialist distribution in public management and administration institutions of Siauliai. Knowledge, abilities and competences of respondents are being identified, analysis of specialist qualification interest is introduced. Requirements for public administration specialists are also being studied. Demand of public administration specialists in public management and administration institutions of Siauliai falls under our analysis as well. Data analysis and research results are illustrated by tables and pictures.

Research has confirmed hypothesis – demand of public administration specialists with profound professional knowledge and capabilities in public management and administration institutions of Siauliai has been increasing. Recommendations have been submitted to the managers of public administration institutions, employees, authors of the study programs.

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS | 6 |
| 1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO TEORINIS PAGRINDIMAS | 11 |
| 1. 1. Viešojo administravimo vieta šiuolaikinės rinkos sąlygomis..... | 11 |
| 1. 2. Naujausi požiūriai į viešojo administravimo teoriją ir praktiką specialistų poreikio kontekste | 13 |
| 1. 3. Viešojo administravimo specialisto samprata | 18 |
| 1. 4. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčio specialisto profesinės kompetencijos sritys.... | 20 |
| 1. 5. Viešojo administravimo specialistų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas | 24 |
| 1. 5. 1. Viešojo administravimo specialistų rengimas kai kuriose užsienio šalyse | 25 |
| 1. 5. 2. Viešojo administravimo specialistų rengimas Lietuvos universitetuose..... | 26 |
| 1. 5. 3. Viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje | 29 |
| 1. 5. 4. Viešojo administravimo specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo probleminiai aspektai | 33 |
| 2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO TYRIMO METODOLOGIJA | 42 |
| 2. 1. Tyrimo metodologija | 42 |
| 2. 2. Tyrimo instrumento pagrindimas | 45 |
| 2. 3. Tyrimo imties charakteristikos | 47 |
| 3. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMO REZULTATAI | 51 |
| 3. 1. Respondentų, turinčių viešojo administravimo kvalifikaciją, pasiskirtymas Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose..... | 51 |
| 3. 2. Viešojo administravimo žinių, gebėjimų ir kompetencijų identifikavimas specialistų poreikio plotmėje | 52 |
| 3. 3. Viešojo administravimo specialistų kvalifikavimosi intereso analizė..... | 58 |
| 3. 4. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikio analizė institucinės aplinkos kontekste | 62 |
| IŠVADOS | 69 |
| REKOMENDACIJOS | 72 |
| LITERATŪRA: | 74 |
| PRIEDAI | 79 |

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Šiandieninėje visuomenėje kiekviena organizacija privalo taikytis prie dinamiškų darbo aplinkos sąlygų, didėjanti konkurencija skatina pokyčius tiek privačiose organizacijose, tiek viešajam sektoriui priklausančiose institucijose. Darbuotojų poreikis kinta kasdien, todėl svarbu analizuoti esamų bei būsimų specialistų poreikį viešajame sektoriuje, tirti darbuotojų kvalifikacijos lygį, specialistų diferenciaciją bei pasiskirtymą viešojo sektoriaus institucijose. Viešojo administravimo specialistai turėtų būti kvalifikuoti, išsilavinę bei atsakingi darbuotojai, nes jie dirba ne individualiai įmonei ar organizacijai, jie yra atsakingi visuomenei (ar jos daliai). Atskiros disciplinos, susijusios su viešuoju administravimu, jau buvo dėstomos tarpukario Lietuvoje, jose buvo siekiama apibendrinti viešojo sektoriaus valdymo patyrimą (Jasaitis, 1999). Iki 1940 metų šioje srityje dirbo nemažai lietuvių mokslininkų, būtent: A. Graičiūnas, P. V. Raulinaitis ir kt. Kuomet Lietuva buvo okupuota, penkiasdešimt metų viešojo administravimo studijos bei praktika buvo nutraukta. Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvai teko pažvelgti į užsienio šalių viešojo administravimo praktiką bei pasinaudoti jų sukauptą patirtimi.

Darbo tema aktuali keliais aspektais:

- Tai *visuomenės poreikis*, suinteresuotumas aukštos kokybės viešojo administravimo institucijų darbu. Specialistų kokybė laidojama aukštojo mokslo sistemos tinkamai realizuojama misija. Todėl akivaizdu, jog labai svarbu tirti universitetinių studijų kokybę, kvalifikacinį parengimą, nes visuomenė iš universitetų tikisi sulaukti profesionalų, gebančių universitete įgytas kompetencijas ne tik taikyti praktikoje, bet ir mokėti jas nuolat atnaujinti, efektyviai dalyvauti nuolat besikeičiančiuose darbo santykiuose, įnešti svarų indėlį į šalies ekonominę socialinę plėtotę (Išoraitė, Černiauskienė, 2007).

- *Praktinis aktualumas* - nuolatiniai visų gyvenimo sričių pokyčiai skatina darbuotojų kaitą, institucijos suinteresuotos aukštos kokybės darbo rezultatais, efektyviu tikslų įgyvendinimu. Darbuotojų kaitos, motyvacijos problemoms tampa itin aktualiomis naujomis valstybės valdymo ir administravimo sąlygomis, mat, neretai viešojo sektoriaus darbuotojai dirba toje pačioje darbo vietoje visą gyvenimą. Ši visuotinai akcentuojama problema egzistuoja daugelyje viešojo sektoriaus institucijų, teigiant, kad ilgamečiai darbuotojai tam tikra prasme blokuoja viešąjį sektorių nuo naujovių, todėl dar pasitaikantis šių įstaigų konservatyvus valdymas bei administravimas neretai atsilieka nuo individualių ar privačių organizacijų. Kiekvienai įstaigai labai svarbu, kad dirbtų aukštos kvalifikacijos, kompetentingi specialistai, kurių dėka būtų efektyviai pasiekiami numatyti organizacijos tikslai. Lietuvoje neretai kyla problemų tarp darbuotojų bei darbdavių, nes pastarajam darbuotojas dažnai reikalingas tik kaip darbo jėga, o ne kaip organizacijos partneris, padėsiantis siekti numatytų rezultatų.

- *Menkas viešojo administravimo srities problemų ištirtumas.* Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungą, neretai kyla darbuotojų poreikio bei paklausos problemų, sąlygotų aukštą kvalifikaciją turinčių specialistų išvykimo dirbti bei studijuoti į užsienį. Be to, viešojo administravimo darbo rinka žmogiškųjų išteklių kaitos atžvilgiu yra viena iš stabiliausių, todėl neretai jauni specialistai susiduria su įsidarbinimo viešajame sektoriuje problemomis. Akivaizdu, jog stokojama tyrimų, atskleidžiančių tam tikrus viešojo administravimo srities probleminius bruožus, ypač problemas, susijusias su viešojo administravimo specialistams būtinomis kvalifikacijomis bei kompetencijomis ir tokių specialistų poreikiu. Labai svarbu tobulinti viešojo administravimo specialistų kvalifikaciją, kad viešojo sektoriaus institucijų valdymas taptų šiuolaikiškos visuomenės dalimi bei lemtų daugelio šalies politinės, socialinės, ekonominės, technologinės raidos ir pažangos procesų efektyvumą.

Magistro *darbo problema* gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialių mokslinių tyrimų:

1. Kokie viešojo administravimo institucijose dirbančiųjų specialistų kvalifikacijos ir profesinės kompetencijos ypatumai šiandienos visuomenės kontekste?
2. Kokia viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų raiška viešojo valdymo ir administravimo institucijose?
3. Kokios kvalifikacijos ir kompetencijos specialistai turi daugiausia galimybių įsidarbinti viešojo sektoriaus institucijose?
4. Kokia yra viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų rengimo ir tobulinimo situacija Lietuvoje?
5. Koks yra viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis?

Tyrimo objektas – viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis.

Siekiant plačiau išanalizuoti iškeltus klausimus, bei išsamiau ištirti darbo temą, suformuluota *hipotezė*:

Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose didėja poreikis viešojo administravimo specialistų, turinčių šiuolaikinio viešojo administravimo žinių ir gebėjimų.

Tyrimo dalykas – viešojo administravimo kvalifikacijos specialistų poreikio tyrimas Šiaulių miesto valdymo ir viešojo administravimo institucijose.

Tyrimo tikslas – ištirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti bei aktualizuoti viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos ir profesinės kompetencijos ypatumus bei poreikio raiškos dimensijas šiandienos visuomenės kontekste.
2. Alikti viešojo administravimo specialistų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje bei kai kuriose užsienio šalyse situacijos analizę.
3. Atlikti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų raiškos Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose analizę.
4. Ištirti viešojo administravimo specialistų poreikį Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį valstybės valdymo bei viešojo administravimo institucijose naudotasi mokslo darbų, dokumentų bei tyrimų medžiaga, išnagrinėta bei sistemingai remtasi moksline literatūra apie viešojo administravimo kvalifikaciją keliamus reikalavimus.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Įvairių užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų – D. McGraw, L. Weschler, 1999; D. Osborne, T. Gaebler, 1992; V. Domarko (2003), E. Chlivicko (2001), A. Raipos (2002), B. Česnulevičienės, J. Lakio (2002), E. Gusto (2003), R. Šnapštienės (2007) ir kt. idėjomis apie šiuolaikinį viešąjį administravimą.
2. Šiuolaikine socialinių mokslų samprata apie kvalifikacijos ir kompetencijos raiškos bei tobulinimo organizacijoje ypatumus (B. Denhardt, 2001; T. J. Barth, 2002; T. Vocino, L. Wilson, 2001; A. Žalys, 2007; P. Jucevičienė, P. Liepaitė, 2000; A. Raipa, 2002; V. Domarkas, 2003; V. Tubutienė, 2006; E. Chlivickas, 2001; D. Šaparnienė, 2002 ir kt.).
3. Socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika.

Magistro darbe taikyti ***tyrimo metodai:***

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė:
 - 1.1. Vadybinės literatūros analizė leido ištirti organizacijų valdymo ypatumus žmoniškųjų išteklių plėtros, konkrečiai – būsimųjų specialistų poreikio raiškos aspektu.
 - 1.2. Dokumentų analizė atvėrė galimybes susipažinti su Lietuvos Respublikos įstatymais, Valstybės Tarnyboje funkcionuojančiais įstatais, nuostatomis, aukštojo mokslo dokumentais, Viešojo administravimo studijų reglamentu ir pan.

2. Specialistų apklausa (anketos vadovams bei darbuotojams). Tyrimo metu buvo apklausiamas personalas vienoje iš didesniųjų Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų. Tai – Savivaldybė, Teritorinė muitinė, Mokesčių inspekcija, Darbo birža, SODRA Šiaulių sk., Nevyriausybinė organizacijų asociacija. Iš viso buvo apklausti 332 respondentai.
3. Statistinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti panaudojant Ms Excel ir SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą.

Darbe analizuojama:

1. *Specialistų rengimo ir tobulinimo situacija.* Kurios institucijos rengia viešojo administravimo specialistus arba suteikia galimybę tobulintis?
2. *Specialistų diferenciacija.* Kokių kvalifikacijų ir kompetencijų specialistai turi daugiausia galimybių įsidarbinti viešojo sektoriaus institucijose? Su kokiomis problemomis susiduria būsimieji specialistai?
3. *Specialistų poreikio analizė.*

Strategija

1. Magistro darbo temos pasirinkimas, teorinės medžiagos rinkimas, tyrimo metodologinių pagrindų formulavimas (2006 m. spalio mėn. – 2007 m. sausio mėn.).
2. Tyrimo instrumento parengimas (2007 m. gegužės mėn. – 2007 m. rugsėjo mėn.).
3. Pasiruošimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2007 m. spalio mėn. – 2007 m. gruodžio mėn.).
4. Anketavimas (2008 m. sausio mėn. – 2008 m. vasario mėn.).
5. Duomenų analizė ir interpretavimas (2008 m. vasario mėn. – 2008 m. kovo mėn.).
6. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei pasiūlymų formulavimas (2008 m. balandžio mėn.).

Duomenų klasifikavimas. Surinkti duomenys sugrupuoti į dvi dalis:

- Anketiniai specialistų apklausos duomenys.
- Anketiniai vadovų apklausos duomenys.

Rezultatų mokslinis naujumas. Rezultatai atskleidė valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų specialistų poreikio ypatumus, identifikuotos viešojo administravimo specialistui reikalingos žinios bei gebėjimai, atskleisti kvalifikacijos bei kompetencijos tobulinimo probleminiai bruožai, darbuotojų požiūris į darbą viešajame sektoriuje. Ištirta vadovų nuomonė apie darbuotojų kvalifikaciją, išsiaiškinta, kokių žinių bei gebėjimų specialistams trūksta. Išanalizuoti

tyrimo rezultatai leido atskleisti viešojo administravimo specialistų poreikį Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje dalyje analizuotų teorijų teiginius, kad specialistų poreikis darbo rinkoje priklauso nuo kvalifikacijos ir kompetencijos laipsnio, todėl institucijose rūpinamasi žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimu, kvalifikacijos kėlimu.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, t.y. remiantis rezultatais ir praktinėmis rekomendacijomis, gali būti tobulinami specialistų rengimo bei įsitvirtinimo viešojo sektoriaus darbo rinkoje būdai bei priemonės. Tai, neabejotinai, suponuoja visos viešojo administravimo sistemos šalyje tobulinimo galimybes.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių (teorinio pagrindimo, metodologinio bei praktinio tyrimų rezultatų), išvadų, literatūros sąrašo bei priedų.

1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO TEORINIS PAGRINDIMAS

Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme viešasis administravimas apibrėžiamas kaip įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą (Lietuvos Valstybės tarnyba, 2007). Viešojo administravimo reglamentas, įstatai ir nuostatai pateikiami Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme (Lietuvos Valstybės tarnyba, 2007). Čia apibrėžiamos sąvokos (viešasis administravimas, viešojo administravimo specialistas), pateikiami pareigybių skirstymai į 20 kategorijų, priėmimo bei atleidimo iš darbo, darbo apmokėjimo ir kt. principai.

1. 1. Viešojo administravimo vieta šiuolaikinės rinkos sąlygomis

Šiuolaikinis viešasis administravimas yra ypač sudėtinga išteklių paskirstymo sistema, veikianti nuolat kintančioje aplinkoje, tad valdymas turi itin lanksčiai spręsti sudėtingiausius klausimus (Lane, 2000). Pastarųjų dešimtmečių viešojo sektoriaus modernizavimas orientuojamas į viešojo sektoriaus pertvarkymą, sistemos *ekonomiškumą bei verslo vadybos metodų taikymą*. Anot V. Tubutienės (2006), *naujosios viešosios vadybos konceptas*, kaip viešojo sektoriaus modernizavimo idėja, akcentuoja įvairaus profilio specialistų profesionalumo reikšmę, realizuojant viešojo sektoriaus funkcijas. Tačiau šių specialistų veiklos logikai užtikrinti nebeužtenka vadovautis vien valstybės tarnybos nuostatais (Tubutienė, 2006).

A. Raipos (2002) nuomone šiuolaikinėse valstybėse apie 30 proc. bendrojo nacionalinio produkto sukuriama viešajame sektoriuje, teikiant visuomenei prekes ir viešąsias paslaugas. (Raipa, 2002).

Straipsnyje *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika* apibrėždamas viešojo administravimo terminą, A. Raipa (2002) teigia, jog *administravimas* dažniausiai suprantamas kaip organizavimo priemonė, sutelkianti žmogiškuosius ir materialiuosius bei finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, tenkinti įvairių socialinių grupių interesus. Anot autoriaus, terminas *viešasis* dažniausiai siejamas su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, jų biurokratiniu personalu. Taip pat terminas *viešasis* reiškia administravimo proceso atvirumą žinioms, kontrolei, analizei, vertinimui (Raipa, 2002). Galima teigti, jog viešasis administravimas – tai atvira (atskaitinga) visos šalies visuomenės poreikiams bei interesams valdymo forma, reglamentuojama Lietuvos Respublikos įstatymų bei teisės aktu.

Minėtame straipsnyje A. Raipa (2006) išskiria tris pagrindines *šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptis*:

- viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo;
- viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis;
- inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje.

Akivaizdu, kad efektyvus viešojo sektoriaus institucijų tikslų bei uždavinių planavimas, demokratiškos vertybių ir tradicijų tąsa, naujovių diegimas bei technologijų modernizavimas sudaro tvirtą pagrindą viešojo administravimo plėtrai.

Siekiant viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų efektyvesnio išsivertinimo šiuolaikinėje darbo rinkoje, rengiami bei vykdomi Europos Sąjungos lėšomis finansuojami projektai. 2004–2006 m. laikotarpiu įgyvendintos priemonės, susijusios su mokymusi visą gyvenimą, žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimu mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje, darbo rinkos, švietimo, profesinio mokymo, mokslo ir studijų institucijų bei socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra. Įgyvendinant šias priemones, glaudžiai bendradarbiaujama su Europos socialinio fondo agentūra ir Centrine projektų valdymo agentūra, kurios buvo atsakingos už konkrečių projektų vertinimą bei įgyvendinimo priežiūrą (Valstybės tarnybos aktualijos, 2007).

2007–2013 m. laikotarpiu naudojant ES struktūrinių fondų lėšas numatoma:

- tobulinti ir stiprinti mokymosi visą gyvenimą institucinę sistemą;
- gerinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų kokybę;
- didinti mokymosi visą gyvenimą prieinamumą;
- tobulinti tyrėjų kvalifikaciją ir kompetenciją;
- didinti tyrėjų skaičių ir mažinti jų amžiaus vidurkį Lietuvoje;
- stiprinti viešą ir privačią mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros bazę;
- padidinti viešojo sektoriaus mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros veiklos efektyvumą ir prieinamumą įmonėms;
- pagerinti žinių ir technologijų sklaidos terpę, skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros srityje;
- užtikrinti aukštesnę švietimo ir studijų sistemos paslaugų kokybę bei prieinamumą, skatinant visų amžiaus grupių asmenų mokymąsi visą gyvenimą (Valstybės tarnybos aktualijos, 2007).

Numatomų uždavinių įgyvendinimas žymiai pagerins kompetentingo, lengvai prisitaikančio prie šiuolaikinių rinkos sąlygų specialisto rengimą. Šių priemonių vykdymas išspręs didžiąją dalį egzistuojančių problemų, susijusių su specialistų kvalifikacijos ir kompetencijos stygiumi, verslo ir mokslo bendradarbiavimu, švietimo sistemos tobulinimu.

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios veiklos rezultatų ir netoleruoja atmestinais dirbančių įstaigų. Tai įpareigoja valdžią nuolat

ieškoti *naujų viešojo administravimo sistemos gerinimo būdų*, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams (Gustas, 2003). Prieš porą dešimtmečių D. Osborne ir T. Gaebler (1992) šiuos reikalavimus apibendrintai suformulavo kaip dešimt principų, kuriais remdamosi valdžios institucijos galėtų keisti savo veiklos esmę, lengviau spręstų darbuotojų pasirinkimo bei viešojo administravimo sektorių valdymo klausimus. Principai nusako esmines valdžios institucijų savybes:

- 1) *katalizuojanti* – labiau koordinuojanti, o ne vairuojanti;
- 2) *paremta visuomenės dalyvavimu* – labiau įgalinanti, o ne tarnaujanti (visuomenė privalo dalyvauti valstybės valdyme);
- 3) *konkurencinga* – sudaranti sąlygas prekių pardavimo bei paslaugų teikimo konkurencijai;
- 4) *įgyvendinanti misiją* – sugebanti tobulinti taisyklėmis grindžiamą valdymą;
- 5) *orientuota į rezultatus*;
- 6) *tenkinanti klientų* (visuomenės), o *ne biurokratijos poreikius*;
- 7) *verslininkiška* – labiau uždirbanti, o ne išlaidaujanti;
- 8) *numatanti* (turinti aiškia ateities viziją, kuria siektų įgyvendinti tikslus);
- 9) *decentralizuota*;
- 10) *orientuota į rinką* (Osborne, Gaebler, 1992).

Apibendrinant mokslininkų idėjas apie viešojo administravimo specialisto vietą šiuolaikinės rinkos sąlygomis, pastebėta, kad, siekiant efektyvaus valstybės valdymo, labai svarbu sistemingai nusistatyti prioritėtines tobulintinas sritis, atitikti esmines valdžios institucijų savybes. Taigi, viešojo sektoriaus institucijų tikslų bei uždavinių planavimas bei įgyvendinimas, visuomeninių vertybių ir tradicijų tąsa, technologijų modernizavimas sudaro tvirtą pagrindą viešojo administravimo plėtrai.

1. 2. Naujausi požiūriai į viešojo administravimo teoriją ir praktiką specialistų poreikio kontekste

Pasak R. B. Denhardt (2001) viešajame administravime tvyro įtampos laukas tarp politikos ir administravimo, o viešojo administravimo studijose stipriausia įtampa – tarp teorijos ir praktikos.

Tai atspindi apibendrinantį šiuolaikinį požiūrį į teorijos ir praktikos santykį viešojo administravimo studijose, kuris suponuoja, kad teorija ir praktika yra neatsiejamos, nors tam tikra prasme ir konfliktuojančios, studijų proceso dalys. Dabartiniu laikotarpiu nesistengiama įrodinėti vienos ar kitos šių sudedamųjų dalių prioritetų, o tik bandoma įvairiais aspektais įvertinti jų sąveiką, kartu išryškinant akademinų studijų svarbą valstybės tarnautojų profesionalumo ugdymo procese. O. C. McSwite (2001) teigia, kad „... klausimas, kaip tinkamai teorija siejama su praktika, yra viena iš nuolatinių ir erzinančių viešojo administravimo srities problemų. Šita problema ryškiausiai

pasireiškia viešojo administravimo magistrantūroje dėstomų dalykų arenoje“. Konkretizuodami teorinio mokymo sampratą, autoriai įrodinėja, kad teorinę kompetenciją nusako ne atskirų dalykų teorinės žinios, o mąstymo būdas, leidžiantis geriausiai įvertinti esamą situaciją ir įsitikinti būsimųjų veiksmų būtinybe. Siekiant aukšto kompetencijos lygmens, studijų programose turi būti ugdoma požiūrių įvairovė, dėmesio lankstumas bei kuklumas. Suprantama, kad visų šių savybių ugdyti neįmanoma trumpalaikiuose kursuose. Tam reikalingos gilesnės ir platesnės akademinės studijos ir atitinkamas išankstinis pasirengimas.

R. B. Denhardt (2001) teigia, kad, daugelio mokslinių publikacijų autorių nuomone, viešojo administravimo teorijos mokymasis yra šios srities „logikos“ įsisavinimas, ir suprasti tą logiką yra svarbiau negu įsigilinti į praktikos detales. Tačiau nemažai autorių laikosi kitos nuomonės. R. P. Hummel (1997) akcentuoja, jog svarbu ne tik mokytis logikos, bet ir išmokti, kaip tą logiką taikyti praktiškai. Taigi svarbu ne tik teoriniai pagrindai, bet ir praktinis jų taikymas realiame darbe.

Šie skirtingi požiūriai sąlygoja gilesnes diskusijas, kuriomis siekiama išsiaiškinti, kas yra svarbiau: teorija ar praktika, t. y. ar teorija iš esmės veikia praktiką ir atveria naujų galimybių, ar teoretikai savo darbuose tik apibendrina praktikų patirtį. Į minėtuosius klausimus vienareikšmio atsakymo nėra ir turbūt negali būti, nes tai individualus reiškinys.

V. Domarkas (2003) pastebi, kad neturintys praktinės darbo patirties ir dirbę ar dirbantys viešojo administravimo sistemoje studentai nevienodai vertina teorinių ir praktinių žinių poreikį. Pirmieji dažniau akcentuoja, kad jiems reikėtų daugiau praktinių žinių, kadangi jie intuityviai jaučia, jog akademinės studijos labiau orientuotos į teoriją; antrieji, turėdami praktinio darbo patirtį, neretai labiau vertina teorines žinias, siekdami geriau suprasti praktiškai vykstančius procesus.

Teorinių žinių ir praktinės patirties junginį apibendrintai galima vadinti *profesionalumu*. Pasak N. J. Cayer ir S. J. Parkes (2001) profesionalumas viešajame administravime, skirtingai negu kitose veiklos srityse, turi ir kai kurių specifinių bruožų, kuriuos lemia:

- šios sistemos tarnautojų vaidmens ir jų vykdomų funkcijų įvairovė dėl nevienodo viešojo administravimo organizacijų hierarchinio lygmens (centrinės ir vietos valdžios institucijos) ir skirtingų pareigų tose organizacijose;
- būtinumas suderinti demokratinį valdymą ir atskaitomybę su profesionalumu, politikos neveikiama vadyba;
- socialinių ir politinių procesų kaita, taip pat naujųjų informacinių technologijų taikymo ypatybės.

Apibendrintai viešojo administravimo sistemos tarnautojų profesionalumą galima vertinti pagal tai, kaip jie geba efektyviai dirbti sistemoje, kuriai būdinga:

- *įvairios, politikos veikiamos funkcijos*, kuriomis turi būti palaikomos politinės sistemos demokratinės vertybės;

- *konstitucinis reguliavimas*, kuriuo siekiama įgyvendinti piliečių (tarp jų ir valstybės tarnautojų) lygybės, teisėtumo, visuomenės interesų bei žmogaus teisių gynimo ir atsakomybės bei atskaitomybės principus;

- *teisinis reguliavimas*, kuriuo apribojamos valdžios įstaigų kompetencijos ribos ir tų įstaigų tarnautojų funkcijos;

- *socialinis funkcijų pobūdis*, pasireiškiantis tuo, kad viešasis administravimas būtinas visuomenės poreikiams tenkinti, ir valstybės tarnautojai tiesiogine žodžio prasme turi tarnauti visuomenei (Cayer, Parkes, 2001).

V. Domarkas (2003) teigia, jog dirbant skirtingo veiklos pobūdžio organizacijose ir einant įvairias pareigas, reikalingos ir nevienodo lygmens specialiosios teorinės žinios bei patirtis. Apibendrintai galima teigti, kad reikalingų žinių ir patirties kiekis priklauso nuo to, kokiame lygmenyje – *techniniame*, *konceptiniame* ar *socialiniame* – dirbama. Dirbant *techniniame lygmenyje*, taikomos iš anksto aprobuotos, žinomos priemonės, kurių esmė yra reguliavimas, priežiūra ir prievarta. Todėl tuo atveju teorinė kompetencija nėra labai svarbi. Tarnautojai, dirbantys *konceptiniame lygmenyje*, priima sprendimus, koku keliu turėtų būti einama, siekiant užsibrėžtų tikslų tam tikrose veiklos srityse. Jiems būtina teorinė kompetencija, leidžianti geriausiai įvertinti esamą situaciją ir įsitikinti būsimųjų veiksmų būtinybe. Dirbant *socialiniame lygmenyje*, pasak J. Kooiman (1993), daugiausia dėmesio turi būti skiriama programų dalyvių sąveikai ir ryšiams, viešosios politikos įgyvendinimo procesą traktuojant kaip socialinį-politinį valdymą, kuriam būdinga daugiau ar mažiau nuolatinė sąveika tarp socialinių partnerių, interesų grupių, nevyriausybinių organizacijų bei kitų institucijų ir valdžios. Darbui šiame lygmenyje reikalinga O. C. McSwite (2001) akcentuota aukščiausia teorinė kompetencija, kuri reiškia sisteminių mąstymą ir analizę, adekvačiai įvertinant sudėtingas situacijas bei, sprendžiant problemas, sugebėti pasirinkti tinkamiausią sprendimo būdą.

Anot V. Domarko (2003) veikla techniniame lygmenyje labiausiai reikalinga vykdančiosios grandies tarnautojams. Ministrų, apskrities viršininkų ir jų pavaduotojų, merų ir jų pavaduotojų bei kitų aukščiausiosios vadovaujančiosios grandies asmenų veikloje paprastai dominuoja socialinis lygmuo, o vidurinės grandies vadovai dažniausiai veikia konceptiniame arba techniniame lygmenyse. V. Domarkas (2003) nurodo būdingas organizacijų vadovų funkcijas:

- situacijos analizė;
- politikos alternatyvų formulavimas;
- programų ir projektų planavimas;
- finansų, personalo ir informacinių sistemų kūrimo ir tobulinimo gairių nustatymas;
- vidurinės grandies vadybininkų pasirinktos politikos alternatyvos įgyvendinimas;
- pavaldinių motyvavimas ir pan.

R. Cunningham ir L. Weschler (2002) teigia, jog organizacijų vadovų ir vidurinėsios grandies vadybininkų funkcijoms atlikti reikalingas skirtingas mokslingumo lygmuo. Analizuojant šias pozicijas išryškėja teorinio ir praktinio mokymo santykis.

Anot V. Domarko (2003) vadovai dažniausiai analizuoja bendrąsias situacijas ir su jomis susietas problemas, kurioms spręsti būtinas platus sisteminis požiūris bei sugebėjimas pasitelkti taikomas ir bendrąsias teorijas, taip pat naudoti techninio lygmens informacija. Į tokio pobūdžio žinias bei gebėjimus orientuojama dauguma universitetinio lygio studijų programų. Vidurinės vadybos grandies darbuotojai paprastai sprendžia konkrečius uždavinius, dirbdami su sau tiesiogiai pavaldžiais žmonėmis. Todėl jiems labai svarbios konkrečios atitinkamos veiklos srities žinios bei žinios žmogiškųjų santykių, lyderiavimo, derybų, organizacijų elgsenos ir kt. srityse. Tokios žinios gaunamos studijuojant specialiuosius dalykus aukštosiose mokyklose, taip pat specializuotuose mokymo kursuose, seminaruose ir pan. Realiame gyvenime retai pasitaiko, kad atitinkamo valstybės tarnautojo (pareigūno) veiklą būtų galima vienareikšmiai priskirti tik vienam lygmeniui. Kompleksinėje valstybės tarnautojų veikloje dažniausiai esama įvairiems sampratos lygmenims atitinkančių bruožų. Tai siejasi ir su tuo, kad darbo viešojo administravimo organizacijose specifika, rengiant ir įgyvendinant sprendimus, dažnai reikalauja komandinės veiklos.

Pasak V. Domarko daugelis viešojo administravimo studijų programų absolventų praktinę veiklą pradeda dirbdami *techniniame* lygmenyje ir tik vėliau gauna pareigybes, kurioms būdingesnė veikla *konceptiniame* ir *socialiniame* lygmenyse. Pradiniuose tarnybos etapuose paprastai užtenka konkrečių situacijų analizės gebėjimų, o vėlesniuose prisireikia vadybos įgūdžių.

R. B. Denhardt (2001), remdamasis J. Thompson veikalu (1967), valstybės tarnybos karjeros lygmenis skirsto į techninį, vadybinį bei institucinį (1 lentelė) ir kelia klausimą, į ką turi būti orientuojamos studijų programos: ar į rengimą darbui pradinėje tarnyboje (angl. pre-service), ar į rengimą tolesniam darbui (angl. in-service), kylant karjeros laiptais, ypač tais atvejais, kai viešojo administravimo magistrantūroje studijuoja asmenys, tęsdami darbą valstybės tarnyboje. Jis net siūlo sudaryti skirtingas magistrantūros studijų programas turintiems praktinio darbo patirties ir jos neturintiems.

Asmeninės patirties ir karjeros lygmenų ryšiai (pagal R. B. Denhardt, 2001)

| | Techninis | Vadybinis | Institucinis |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Pažinimas (Žinios) | Pagrindiniai analitiniai įgūdžiai ir žmogiškųjų resursų, biudžeto ir finansų, informacijos vadybos (apimant kompiuterinį raštingumą) sričių metodikos išmanymas bei viešosios politikos ir organizacijų elgsenos supratimas | Žinios apie organizacijų struktūrą ir vadybos sistemas bei vykdomas funkcijas, taip pat valdžios ir įtakos, motyvacijos delegavimo ir palaikančių ryšių sukūrimo svarbos suvokimas | Tarporganizacinių ryšių ir organizacinės aplinkos, apimant vykdomąją ir viešosios politikos dalį, išmanymas |
| Tarpasmeninio bendravimo patirtis | Pagrindiniai bendravimo įgūdžiai (kalbėjimas, rašymas, klausymas) ir sugebėjimas dirbti tipiniuose organizacijų dariniuose bei komandose ir kitose grupėse | Įgūdžiai ir gebėjimai, reikalingi viešųjų organizacijų vidinei vadybai ir viešosios politikos procesams palaikyti, apimant sugebėjimą daryti įtaką kitiems, palaikyti ryšius ir kt. | Sugebėjimas tinkamai nukreipti organizacijos veiklą į visuomenę ir derėtis bei siekti konsensuso už organizacijos ribų |
| Savęs pažinimas | Pakankama branda ir pasitikėjimas savo galimybėmis efektyviai ir atsakingai dirbti viešosiose organizacijose | Didėjanti apmąstymų ir savikritikos patirtis; didėjantis žinių bagažas ir savęs bei kitų supratimas | Tvirtas psichologinis pagrindas, sudarantis prielaidas nepriklausomiems požiūriams į organizacijos vidaus ir išorės ryšius bei visuomenės organizacijų vaidmenį valdymo sistemoje |

Šaltinis: Domarkas, V., Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose, 2003.

V. Domarko (2003) nuomone pagrindinių bakalauro ir magistrantūros, o juo labiau doktorantūros studijų programose teorijos ir praktikos santykio problema sprendžiama įvairiai. Bakalauro studijas galima priskirti žinių kaupimo, asmeninės patirties etapui, kuriame nedaug lieka laiko gilesnei įvairių teorijų analizei bei jų sugretinimui su realiais procesais. Tai daroma aukštesnėse studijų pakopose.

J. Gargan (1998) nuomone, teorija ir praktika susijungia tokia grandine: teorijos generavimas; teorijos aiškinimas bei advokatavimas; teorijos diegimas bei rutinizavimas.

Teorijų generavimas – mokslinių tyrimų veiklos rezultatas – būdingiausias doktorantūros programoms. Teorijos diegimas yra ne kas kita, kaip teorijos ir praktikos integravimas tiek studijų programose, tiek praktinėje veikloje. To etapo patirtis neretai grįžtamuju ryšiu sąlygoja naujų teorijų atsiradimą. Teorijos aiškinimas yra ir pagrindinių studijų, ypač magistrantūros studijų vienas svarbiausių uždavinių (Domarkas, 2003). Anot T. J. Barth (2002) jeigu studentas teigia, jog realiame pasaulyje yra kitaip negu nurodo teorija, vadinasi, kad reikia daugiau arba išsamiau aiškinti, bet tai neįrodo, jog ta teorija nėra svarbi.

Išanalizavus naujausius požiūrius į teorijos bei praktikos santykį viešajame administravime, galima teigti, jog teorinės žinios susietos su praktine veikla teikia efektyviausią rezultatą, rengiant kompetentingus bei aukštos kvalifikacijos specialistus ir labiau atspindi specialistų poreikiui keliamus reikalavimus.

1. 3. Viešojo administravimo specialisto samprata

Viešojo administravimo specialistai dirba valstybės arba savivaldybės institucijose ar įstaigose ir atlieka įstatymų bei jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas: rengia įstatymų, įstatymų lydymųjų teisės aktų projektus, taiko teisės aktus, prižiūri jų įgyvendinimą; analizuoja socialines, ekonomines, etines, teisines ir politines problemas, rengia jų sprendimo projektus, vykdam valstybės tam tikros valdymo srities politiką; sudaro valstybinių programų ir projektų planus, juos įgyvendina bei vertina; rengia ataskaitas ir dokumentus; atlieka panašias užduotis; vadovauja kitiems darbuotojams (Viešojo administravimo..., 2007, 1).

Viešojo administravimo specialistai yra valstybės valdymo ir administravimo institucijų darbuotojai. Taigi pagal pareigybes jie traktuojami kaip *valstybės tarnautojai*.

Šiuolaikiniams valstybės tarnautojams keliami pagrindiniai reikalavimai:

- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti prie visuomenės problemų sprendimo;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius;
- turėti aiškią viziją bei siekti ją įgyvendinti;
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti.

Administratorių pareigybė jungia skirtingų profesijų atstovus (ekonomistus, teisininkus, vertėjus, auditorius ar mokslinius darbuotojus), tačiau gausiausia grupė yra vadinamieji *viešojo administravimo specialistai* (kuriems keliamas viešojo administravimo ar politikos mokslų išsilavinimo reikalavimas).

Šie administratoriai atlieka įvairų darbą:

- dažniausiai dirba ES institucijų sektorinių politikų padaliniuose (pvz.: komisijos Žemės ūkio, Teisingumo ir vidaus reikalų ar Švietimo ir kultūros generaliniuose direktoratuose);
- atstovauja Sąjungą išoriniuose santykiuose (pvz.: dirba Komisijos delegatūrose užsienio šalyse);
- įsitraukia į politikos formavimą bei vykdymą, dalyvauja rengiant Komisijos teisės aktus rengime;

- dalyvauja ES institucijų darbo grupių ar komitetų veikloje (Valstybės tarnautojų..., 2007, 4).

Aktualizuojant viešojo administravimo vietą šiuolaikinės rinkos sąlygomis, svarbiu momentu tampa *specialistų priėmimo į darbą* ypatumų analizė. Pagal Valstybės tarnybos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą ir jį liudijančius teisės aktus valstybės tarnautojai bei šiai specialistų kategorijai priklausantys viešojo administravimo kvalifikaciją turintys specialistai į darbą yra priimami dvejopai:

- Konkurso būdu.
- Be konkurso.

Konkurso metu specialistas egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Pokalbiu tikrinami jo gebėjimai atlikti numatomas pareigas, tikrinama kvalifikacinė kompetencija. Būsimam darbuotojui netaikomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą (išskyrus kai kuriuos įstatymų nustatytus atvejus). Be konkurso darbuotojai priimami kaip ir verslo sektoriuje (pasirenkant labiausiai tinkantį), išskyrus atvejus, kai asmenų yra daugiau. Tuomet jie yra egzaminuojami žodžiu (Valstybės tarnyba. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir jį liudijantys teisės aktai, Vilnius, 2004, p. 10, 11 str.).

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų pareigybės yra skirstomos į 20 kategorijų, kurios grupuojamos į tris lygius:

1. A lygio pareigybėms reikalingas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas.
2. B lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas.
3. C lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija (Valstybės tarnyba. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir jį liudijantys teisės aktai, 2004, 7 str.).

2 lentelėje pateikiami statistiniai duomenys apie Valstybės tarnybą akivaizdžiai rodo, kad valstybės tarnautojų skaičius Lietuvos darbo rinkoje auga. Iš Valstybės tarnybos statistinių duomenų matyti, jog kasmet priimamų valstybės tarnautojų skaičius tendencingai padidėja 1000 ir daugiau darbuotojų.

Valstybės tarnautojų skaičius

| Metai | Pusmetis | Iš viso | Karjeros | Politinio (asmeninio) pasitikėjimo | Ištaigų vadovų |
|-------|----------|---------|----------|------------------------------------|----------------|
| 2007 | II | 26776 | 25459 | 838 | 479 |
| | I | 25598 | 24331 | 799 | 468 |
| 2006 | II | 24790 | 23555 | 769 | 466 |
| | I | 23905 | 22853 | 588 | 464 |
| 2005 | II | 21817 | 20878 | 481 | 458 |
| | I | 21242 | 20302 | 484 | 456 |
| 2004 | II | 20302 | 19435 | 428 | 439 |
| | I | 19780 | 18905 | 438 | 437 |
| 2003 | II | 19570 | 18639 | 446 | 485 |
| | I | 18993 | 18100 | 416 | 477 |

Šaltinis: Valstybės tarnyba: Valstybės tarnautojų skaičius, 2007.

Taigi, analizuojant viešojo administravimo specialisto padėtį šiuolaikinės rinkos sąlygomis, paaiškėjo, kad viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų skaičius auga, o tai rodo, kad poreikis spręsti klausimus, susijusius su priimamų ir jau dirbančiųjų specialistų kvalifikacija, jos tobulinimu, nuolat aktualėja.

1. 4. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčio specialisto profesinės kompetencijos sritys

Kvalifikacijos ir kompetencijos konceptų samprata. Dinamiškai kintančioje socioekonominėje ir politinėje aplinkoje, reformuojant viešąjį sektorių, ypatingas dėmesys skiriamas viešojo administravimo specialistų kvalifikacijai ir profesinei kompetencijai.

Kompetencijos ir kvalifikacijos konceptai yra pakankamai artimi, todėl neretai sutapatunami. Kvalifikacijos [lot. *qualificatio*] sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje (Laužackas, Pukelis, 2000), tuo tarpu kompetencija [lot. *competentia*] – gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą (Jovaiša, 2007). T. Stulpinas (1996) išskiria dvi pagrindines kompetencijos rūšis – *socialinę* (bendrają) ir *dalykinę* (specialiąją, profesinę) kompetencijas.

- **Socialinė (bendroji)** kompetencija – tai sėkminga žmogaus – piliečio, visuomenės nario socialinė adaptacija, aktyvus ir efektyvus dalyvavimas socialinių mainų procesuose, aukšta bendravimo kultūra. Kompetentingas žmogus yra turtingas dvasiškai, daro įtaką aplinkiniams.

- **Dalykinė (specialioji, profesinė)** kompetencija nusako žmogaus – darbuotojo vertę savo profesijos sferoje. Kompetentingas žmogus yra labai kvalifikuotas savo profesijos žinovas.

R. Čiutienė ir I. Šarkiūnaitė (2004) pateikia tokią kompetencijų definicijos klasifikaciją (3 lentelė):

3 lentelė

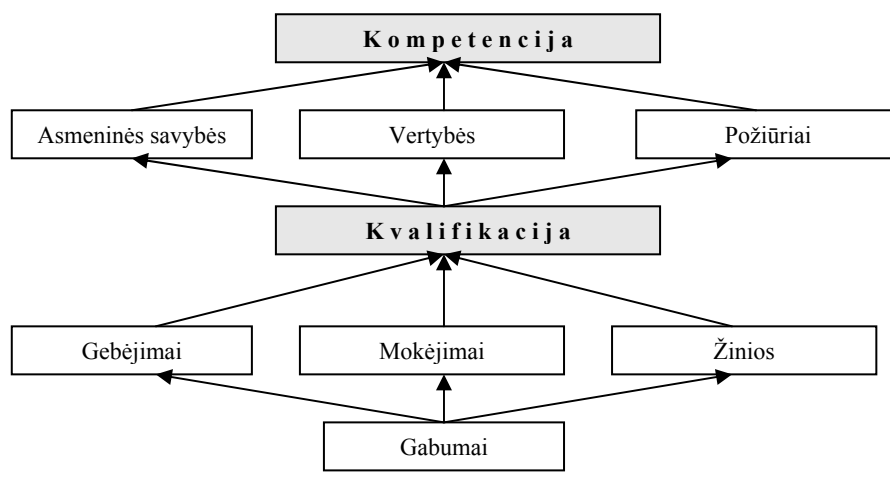
Kompetencijos apibrėžimai

| Kompetencijos apibrėžimas | Autorius |
|--|---|
| Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas | M. Poole, M. Warner (2000) |
| Kompetencija – tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai | A. Pearson (1984) |
| Pagrindinės asmens savybės: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti | R. E. Boyatzis (1982, 2002) |
| Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus | B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003) |
| Pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla | S. C. Schoonover (1998) |

Šaltinis: Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys*, 2004.

Gilinantys į trečiojoje lentelėje pateikiamus kompetencijos apibrėžimus, pastebėta, kad labiausiai analizuojama teorijos taikymo praktikoje svarba, gebėjimas profesionaliai atlikti pavestas užduotis. Minima, jog efektyvus asmenybės savybių panaudojimas, susietas su žinių bei gebėjimų įgijimu bei tobulinimu, padeda pasiekti optimaliausių rezultatų. Anot S. C. Schoonover (1998), kompetencijos pagrindą sudaro sugebėjimas sąmoningai, adekvačiai reaguoti į susidariusią situaciją ir pasirinkti geriausią problemos sprendimo būdą.

P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) straipsnyje *Kompetencijos sampratos erdvė* pateikia kompetencijos priklausomybės nuo kvalifikacijos schemą (žr. 1 pav.). Autorės teigia, jog darbas suprantamas kaip tam tikrų funkcijų atlikimo procesas, o veikla akcentuoja ne tik funkcijų atlikimą, bet ir žmogaus apsisprendimą pasirinkti, kokiais metodais veikti, kad rezultatas būtų pasiektas efektyviausiu keliu. Taigi viešojo administravimo specialistui labai svarbu kvalifikuotai atlikti darbą, gebėti pasirinkti tinkamiausią būdą, kuris garantuotų optimaliausią rezultatą.



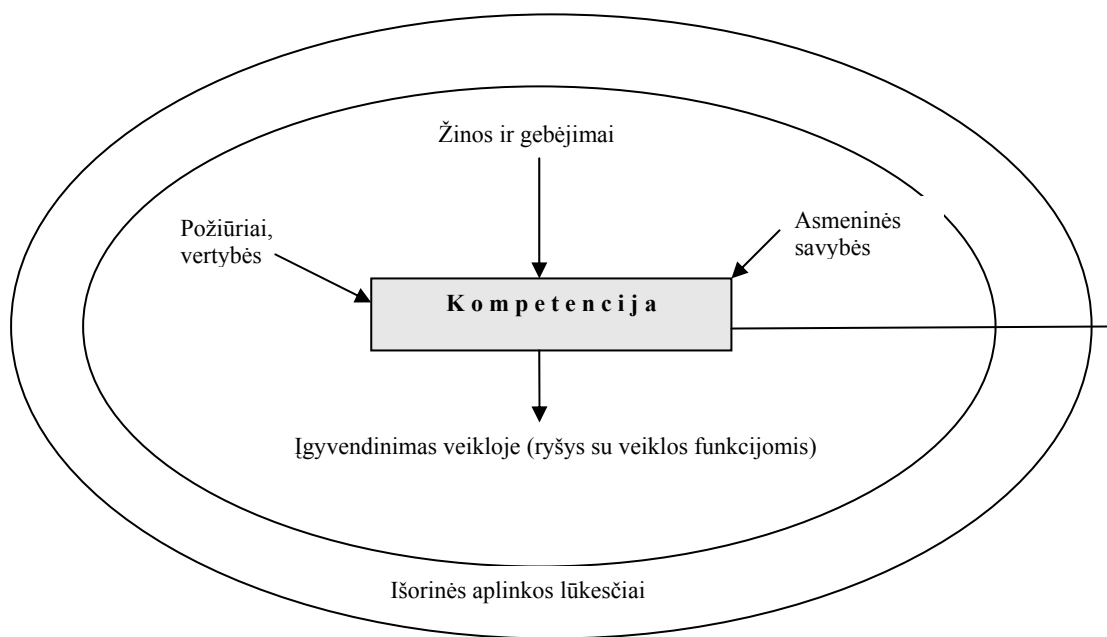
1 pav. Kompetencijos ir kvalifikacijos tarpusavio ryšys (pagal P. Jucevičienę ir D. Lepaitę, 2000).

Šaltinis: Jucevičienė, P., Lepaitė, D. Kompetencijos sampratos erdvė, 2000.

Anot V. Tubutienės (2006), *kvalifikacija* nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja aiškiai nustatytos darbo funkcijos (rezultatas – atliktas darbas). Tuo tarpu *kompetencija* traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. Taigi, viešojo administravimo specialistui neužtenka vien kvalifikacijos, kad efektyviai būtų atliktos įvairaus pobūdžio užduotys, reikia turėti reikiamų asmeninių savybių, tinkamą požiūrį į pavestas užduotis.

Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos bei jų sąsajos su asmenybės savybėmis akcentuojamos D. Šaparnienės (2002) moksliniame darbe. Pasak autorės, kompetencija pasireiškia tada, kai mobilizuojamos ne vien kognityvinės savybės (žinios, įgūdžiai, meistriškumas ir pan.), bet ir visi asmenybiniai resursai – emocijinė-motyvacinė sfera, valia, intucija, dorovė ir pan. Todėl kompetenciją autorė apibrėžia kaip asmenybės kognityvinių ir nekognityvinių savybių raišką sėkmingoje ir efektyvioje profesinėje veikloje (Šaparnienė, 2002). Kompetentingas žmogus savo profesinėje veikloje įvairiose situacijose veikia sėkmingai. Jei žmogus (specialistas) ilgą laiką stabiliai yra pajėgus veikti sėkmingai savo profesinėje veikloje, galima daryti prielaidą, kad jis yra kompetentingas, ir atvirkščiai, jei žmogus nepajėgus sprendamas profesinius uždavinius veikti sėkmingai, galima manyti, kad jo kompetencija ribota. Kompetencija realiausiai pasiekama per kvalifikaciją, tik retais atvejais žmogus gali tai įgyti/susiformuoti be formalios kvalifikacijos.

P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000) parengtoje kompetencijos tobulinimo koncepcijoje (žr. 2 pav.) atskleidžiami būdai jai tobulinti.



2 pav Kompetencijos tobulinimo koncepcija (pagal P. Jucevičienę ir D. Lepaitę, 2000).
Šaltinis: Jucevičienė, P., Lepaitė, D. Kompetencijos sampratos erdvė, 2000.

Anot minėtų autorių, kompetencija gali būti nustatoma tik veikloje, kuomet atskleidžiami individo gebėjimai perkelti žinias ir gebėjimus į naujas situacijas. Tuo tarpu svarbiausių kompetencijų dedamųjų (žinios ir gebėjimai, asmeninės savybės ir net požiūriai bei vertybės) tobulinimas, plėtojimas tampa įstaigos žmogiškųjų išteklių politikos dalimi (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Rengiamų viešojo administravimo specialistų kvalifikacijai ir kompetencijai keliami reikalavimai nurodyti Viešojo administravimo studijų krypties reglamento programoje. Čia numatomi svarbiausi tikslai, kuriuos įgyvendinus būtų parengiami aukštos kvalifikacijos bei kompetentingi specialistai. Programoje pabrėžiama, kad besimokantys studentai gautų pakankamus viešojo administravimo srities žinių pagrindus (8 reglamento punktas); gebėtų suprasti viešojo administravimo institucijų veiklos ir viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus (9 reglamento punktas), gebėtų taikyti įgytas žinias ir įgūdžius profesinėje veikloje (10 reglamento punktas), mokėtų veikti ne vien su viešuoju administravimu susijusiose srityse (11 reglamento punktas). Reglamente teigiama, jog viešojo administravimo studijų programos pagrindas yra kompetentingi ir kvalifikuoti dėstytojai, gebantys duoti studentams žinių ir išugdyti gebėjimų, reikalingų būsimajai profesinei veiklai. Kriterijai, kuriais remiantis vertinama bendra dėstytojų kompetencija, yra akademinio išsilavinimo lygis, dėstyimo patirtis, gebėjimas laisvai bendrauti bent viena iš plačiausiai Europos Sąjungoje vartojamų kalbų (anglų, vokiečių, prancūzų), veiksmingų ir pažangių mokymo ir mokymosi metodų taikymas, mokslinės veiklos lygis, pripažinimas profesinėse, mokslinėse ir kitose bendrijose, kvalifikacijos kėlimas, teigiami studentų atsiliepimai apie dėstyimo kokybę (Viešojo administravimo..., 2007, 17).

Taigi, valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose yra labai svarbūs darbuotojų mokymo, kompetencijos tobulinimo, požiūrio ir įstaigų / organizacijų vertybių ugdymo veiksniai.

1. 5. Viešojo administravimo specialistų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas

Dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje bei politinėje aplinkoje viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių darbuotojų kompetencija tampa svarbus visos šalies raidos rodiklis. Todėl kasmet vis daugiau dėmesio skiriama įvairiems valstybės tarnautojų profesinio rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo aspektams. V. Domarko (2003) straipsnyje *Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose* teigiama, jog Lietuvoje jau susiformavo dvi formaliojo valstybės tarnautojų profesinio rengimo sistemos:

- 1) kvalifikacijos tobulinimo kursai;
- 2) universitetinės studijos.

Kvalifikacijos tobulinimo kursai padeda darbuotojams įtvirtinti praktines žinias teoriniu pagrindu, suteikiama informacija, kurios labiausiai trūksta darbinėje aplinkoje. Mokymas vyksta mokymo įstaigose: bendrojo lavinimo mokyklose, neuniversitetinėse aukštojo mokslo įstaigose, universitetuose, kur besimokantieji įgyja bendresnių, mažiau su praktika susietų žinių. Pasak R. Šnapštienės (2007) yra skiriamas ir trečiasis lygmuo – asmenybės vystymas. Čia pradedama abejoti, ar reikalingas pereinamasis ugdymo lygmuo, galbūt būtų efektyviausia taikyti integruotą tarnautojų rengimo(si) modelį.

Akademinių studijų programų absolventų yra nedaug, todėl šiuo laikotarpiu Lietuvos viešojo administravimo sistemos tarnautojų pagrindinė mokymo forma yra kvalifikacijos tobulinimo kursai. Tačiau pakankamai svarbus ir akademinis viešojo administravimo studijų programų vaidmuo.

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

- 1) nepakankamas finansavimas;
- 2) nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnio 1 dalyje 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. Tačiau lėšos valstybės tarnautojų mokymui nenumatytos *Biudžeto sandaros įstatyme*, o *Valstybės ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių įstatyme* išlaidos kvalifikacijai tobulinti nurodytos atskira eilute. Todėl lėšas mokymui kiekviena institucija numato pagal savo finansines galimybes.

1. 5. 1. Viešojo administravimo specialistų rengimas kai kuriose užsienio šalyse

Daugiausia viešojo administravimo tematikos publikacijų yra paskelbę JAV mokslininkai. Jie diskutuoja dėl teorijos bei praktikos santykio, problemos akcentuojamos įvairiais laikotarpiais ir jų aktualumas jaučiamas dabartiniu Lietuvos viešojo administravimo studijų programų raidos laikotarpiu.

J. Honey (1967) kritikuoja viešojo administravimo studijų programas, nes jos neatitinka valdžios įstaigų poreikių, mokydamiesi šių specialybių, absolventai negauna praktinių įgūdžių. Šių programų mokymui trūksta kvalifikuotų dėstytojų, nėra standartizuotų reikalavimų, universitetai nebendradarbiauja su valdžios institucijomis, todėl esama didelio atotrūkio tarp mokymosi ir praktinės veiklos, bibliotekos nepakankamai aprūpintos reikiama medžiaga, per menkas finansavimas.

Siekiant tobulinti studentų rengimą praktinei veiklai, siūloma sudaryti sąlygas aukštųjų mokyklų dėstytojams stažuotis ar dirbti valdžios įstaigose, tokiu būdu gerinti dėstytojų profesinį pasirengimą. Minėtoji idėja plėtota ir H. Sherman straipsnyje: čia iškelta būtinybė sumažinti atotrūkį tarp profesorių ir praktikų, sudarius sąlygas praktikams dėstyti ir vykdyti tyrimus universitetuose, o profesoriams – dirbti valdžios įstaigose (Sherman, 1967). Autoriaus teigimu, praktikai turėtų dalyvauti studijų programų vertinimuose, o praktikai ir dėstytojai rengti bendras konferencijas. Kai kuriose to meto publikacijose buvo skatinama į viešojo administravimo magistrantūrą daugiau priimti įvairaus profilio, o ne vien politikos ar socialinių mokslų pagrindines studijas baigusius asmenų; kartu akcentuojama, kad magistrantūros programose plačiai turi būti studijuojami vadybos ir politikos dalykai.

Tuo metu būta ir kitokių ir nuomonių: kai kurie mokslininkai teigė, kad viešojo administravimo studijos turėtų būti orientuotos į bendrąjį išsilavinimą, o ne į specialisto ugdymą. R. Miles (1967) akcentavo, kad universitetinės programos turi remtis platų požiūrį formuojančiomis humanitarinių dalykų, etikos ir kt. disciplinomis, be to, į jas turi būti įtraukti administracinės ir konstitucinės teisės, mikro ir makroekonomikos dalykai bei tiriamasis darbas.

Taigi, siekiant viešojo administravimo studijų programų raidą derinti su to meto reikalavimais, 1970 m. JAV įkurta Nacionalinė viešųjų reikalų ir administravimo mokyklų asociacija (NASPAA, angl. *National Association of Schools of Public Affairs and Administration*), kuri iki šiol atlieka didelį vaidmenį, reglamentuojant šios šalies viešojo administravimo programų struktūrą ir turinį, kad jos geriausiai atitiktų įstaigų ir jose dirbančių asmenų poreikius. Ši asociacija nemažai nuveikė ir skatindama universitetus aktyviau dalyvauti rengiant ir įgyvendinant dirbančiųjų valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo programas.

Daugelis JAV universitetų praktiką valdžios įstaigose yra įtraukę į viešojo administravimo magistro studijų programas, o kai kurie net reikalauja, kad baigiantieji šias programas būtų turėję vietos, valstijos ar federalinės valdžios institucijose etatines pareigas (Vogino, Wilson, 2001).

Jungtinės Karalystės kai kuriose aukštosiose mokyklose (buvusiose *polytechnics*) yra ketverių metų kombinuotos (angl. *sandwich*) viešojo administravimo bakalauro programos. Jose numatoma, kad studentai vienerius metus turi dirbti viešojo sektoriaus organizacijose praktinės veiklos viešojo administravimo srityje patirčiai įgyti. Senas tradicijas turinčių universitetų studijų programose praktika paprastai nenumatyta (Chandler, 2002).

Praktikos yra įtrauktos į Olandijos (Raadschelders, 1999) ir Estijos (Randma, 2000) universitetų viešojo administravimo bakalauro programas.

1993 metų gruodžio 7 dieną įkurta Latvijos viešojo administravimo mokykla (LVAM). Čia pagal autorines sutartis dirba apie 100 dėstytojų, kurių didžioji dalis yra valstybės tarnautojai, taip pat yra nemažai ir akademikų. LVAM siūloma apie 100 įvairių sričių mokymo kursų. Vidutiniškai kursai yra 1,5 dienos trukmės, trumpiausi trunka pusę dienos, ilgiausi (projektų valdymas) – 6 dienas. Vidutiniškai per metus mokymuose dalyvauja apie 10 000 valstybės tarnautojų. Palyginti su kitomis Baltijos šalimis ir daugeliu kitų Europos šalių, LVAM yra praktiškai 100 proc. finansuojama iš valstybės biudžeto. LVAM kartais nuomoja savo patalpas ar techninę įrangą kitų valstybės institucijų mokymo renginiams. Mokymo renginiai valstybės tarnautojams yra nemokami. Mokėti už kursus privalo ne valstybės tarnautojai. Daugiausia juose dalyvauja ministerijų arba joms pavaldžių įstaigų ir institucijų bei savivaldybių darbuotojų (Valstybės tarnybos aktualijos, 2007).

1. 5. 2. Viešojo administravimo specialistų rengimas Lietuvos universitetuose

Aukštojo mokslo studijų programos atlieka svarbų vaidmenį, rengiant jaunus specialistus, todėl, kiekvienas stojantysis privalėtų iš anksto turėti viziją, ko jis siekia, pasirinkdamas vieną ar kitą studijų programą. Universitetai, savo ruožtu, taip pat turi tam tikrų tikslų, kuriuos siekia įgyvendinti. Kaip teigia A. Žalys (2007) – pagrindinis universiteto pašaukimas yra dvejopas:

- 1) rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus, tyrėjus;
- 2) kurti naujas mokslo žinias ir žinojimą (idėjas, inovacijas, technologijas ir pan.) bei jas perduoti visuomenei ir pramonei.

Viešojo administravimo studijos Lietuvoje pradėtos tik 1994 metais. Šiuo metu viešojo administravimo specialistai rengiami 7-iose Lietuvos universitetinėse aukštosiose mokyklose. Keturiuose iš jų (Kauno technologijos universitete, Mykolo Romerio universitete, Vytauto Didžiojo universitete ir Šiaulių universitete) yra bakalauro ir magistro (Šiaulių universitete – kaip Vadybos

magistrantūros specializacija) viešojo administravimo studijų programos; Vilniaus universitete – tik magistro studijos ir dviejose aukštosiose mokyklose – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje bei Klaipėdos universitete – tik bakalauro studijų viešojo administravimo programos (Šnapštienė, 2007).

Rengiant viešojo administravimo studijų programas susipina tradicinio (klasikinio) bei naujojo viešojo administravimo modeliai, todėl specialistų ruošimas atskiruose Lietuvos universitetuose yra nevienodas, vieni universitetai labiau akcentuoja teorinį studentų rengimą, kitur daugiau dėmesio skiria tam tikrai mokslo kryptims. Tačiau svarbiausias universitetų uždavinys – suvokti bei nustatyti tinkamą teorijos ir praktikos santykį, svarbu, kad tos dalys būtų tarpusavyje susijusios, viena kitą papildytų ir teiktų efektyviausią naudą, tiek būsimiems mokslininkams, tiek ir kvalifikuotiems specialistams.

Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama mišrių (interaktyvių-savarankiškų) studijų formai (Vogino, Wilson, 2001). Ši šiuolaikinėmis telekomunikacijų technologijomis grindžiama studijų forma gana entuziastingai palaikoma daugelyje mokslinių publikacijų, tačiau esama ir atsargesnių jos vertinimų. Pavyzdžiui, R. B. Denhardt (2001) akcentuodamas dėstytojų ir studentų sąveikos studijų procese svarbą ir teigdamas, kad studijos turi būti abipusių (tarp dėstytojų ir studentų) informacijos mainų procesas, palieka atvirą klausimą, ar nuotolinės studijos nepažeis būtinų sąveikų dėstytojas-studentas ir studentas-studentas. Jis pripažįsta, kad šiuolaikinės telekomunikacijų priemonės bei medžiagos pateikimo būdai sudaro prielaidas net geriau perteikti žinias studentams, negu tai įmanoma padaryti dėstytojui bendraujant su studentais auditorijoje, tačiau nurodo, kad nuotolinio mokymo forma gerokai susiaurina ugdymo galimybes tarpasmeninio bendravimo ir savęs pažinimo aspektais (Domarkas, 2003).

Įvertinant labai netolygų viešojo administravimo studijų programų absolventų pasiskirstymą Lietuvoje ir siekiant visų regionų pageidaujantiems gyventojams sudaryti palankias sąlygas studijuoti viešąjį administravimą, nenutraukiant darbinės veiklos, Lietuvoje mišri studijų forma vis labiau populiarėja. Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedra jos pirmojo vedėjo prof. Edvardo Jasaičio iniciatyva jau keletą metų įvairiuose Lietuvos regionuose vykdo viešojo administravimo magistro tęstinių studijų programas. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas organizuoja kai kurių modulių studijas mišriuoju – interaktyviuoju ir tradiciniu būdu (projektų Biblianova, Ariadne rezultatas). Nors daugiausia studijose išlieka tradicinis dėstytojų ir klausytojų tiesioginis bendravimas, o internetas naudojamas tik informacijai tarp dėstytojų ir studentų pasikeisti, tačiau jau kuriamos atskiros (nuotolinės) užduotys, skatinančios studentus savarankiškai dirbti, gauti bei keisti informaciją ne tik paskaitų bet ir laisvu metu. Tai labai patogus mokymosi būdas, nes ne visi neakivaizdinio skyriaus studentai turi galimybę lankyti paskaitas, nustatytu metu joms pasiruošti. Interaktyvios studijos suteikia galimybę ruošti laisvu nuo darbo metu, tada, kada studijuojantysis gali.

Pasak V. Domarko (2003), reikalavimų didėjimas viešojo administravimo sistemos darbuotojų profesionalumui skatina aukštasias mokyklas nuolat analizuoti, kurie studijų metodai geriausiai tinka siekiant teorinio ugdymo ir praktinių žinių bei gebėjimų lavinimo vieningumui puoselėti. Viešojo administravimo studijų programose labai svarbu ugdyti teorija grindžiamą kritinį ir kūrybingą studentų mąstymą. Todėl pastaraisiais metais Lietuvos aukštosiose mokyklose vis daugiau dėmesio skiriama praktiniams įgūdžiams plėtoti. Siekiama, kad viešojo administravimo studijų programose būtų diegiami įgūdžiai daugiau kaip prieš dešimt metų R. Hambrick (1990) akcentuoti dešimties sričių: rašymo, viešo kalbėjimo, informacijos paieškos, interviu, tarpasmeninių ryšių, tyrimo metodų, statistikos ir duomenų analizės, kompiuterių naudojimo, grupių procesų analizės ir teorijos taikymo. Tų įgūdžių formavimas integruojamas į universitetuose dėstomus dalykus, praktinius užsiėmimus, kursinių bei baigiamųjų darbų rengimą ir kt. Kai kurie Lietuvos universitetai viešojo administravimo bakalaurams organizuoja praktikas viešojo sektoriaus organizacijose. Kauno technologijos universiteto (šiuo metu jau ir Šiaulių universiteto) viešojo administravimo bakalaurai atlieka vieno mėnesio trukmės praktiką, tačiau (kaip liudija studentų ir priimančiųjų organizacijų atsiliepimai) per tokį trumpą laiką studentams sunku suvokti visus praktinės veiklos niuansus. Todėl jos trukmę būtų tikslinga bent dvigubai pailginti. Kol nebuvo išleistos pirmosios viešojo administravimo bakalaurų laidos, į šios krypties magistrantūrą paprastai buvo priimami turintys praktinio darbo patirtį ir įvairų aukštąjį pagrindinį išsimokslinimą įgiję asmenys. Dabar, magistrantūroje daugėjant neturinčių praktinio darbo patirties asmenų, darosi aktualus ir praktikų ar stažuotųjų magistrantams organizavimas (Domarkas, 2003).

Pasak D. McGraw bei L. Weschler (1999), geriausiai baigiamojo darbo tikslų pasiekama, kai jo rengimo procese yra tyrimo fazė, o darbas organizuojamas tokiais etapais: problemos identifikavimas ir esminių jos dalių išskyrimas, tyrimo uždavinių informacijai gauti formulavimas ir metodų parinkimas, formaliosios analizės procesas ir rezultatų apibendrinimas bei rekomendacijų parengimas (McGraw, Weschler, 1999).

Tokios baigiamųjų darbų rengimo struktūros laikomasi ir Lietuvos universitetuose. Bakalauro ir magistrų studijų baigiamieji darbai būna nevienodo lygmens: pirmieji paprastai apsiriboja siauresnės srities problemų analize ir esti labiau referatinio pobūdžio, antrieji remiasi gilesnių teorinių ir (arba) eksperimentinių tyrimų rezultatais.

Nesunku pastebėti, kad daugelis aptartų klausimų aktualūs dabartiniame Lietuvos viešojo administravimo studijų programų rengimo etape. Didžiąją dalį akcentuotų problemų bandoma spręsti visose aukštosiose mokyklose, kuriose pastarąjį laikotarpį pradėtos realizuoti viešojo administravimo studijų programos. Pavyzdžiui, nesant dėstytojų, turinčių bazinį viešojo administravimo srities išsimokslinimą, nemažai jų gilino teorines žinias stažuotėse užsienio universitetuose, o praktinė patirtis atitinkamose katedrose kaupiama priimant į darbą asmenis, turinčius darbo viešojo administravimo įstaigose patirtį. Deja, iki šiol dar reti atvejai, kad viešojo administravimo specialistai

dėstytojų aukštųjų mokyklų viešojo administravimo programose, o dėstytojai stažuojęsi valdžios įstaigose. Siekiant absolventų praktinio parengimo, dar per mažai rengiama studentų praktika. Daugumos aukštųjų mokyklų studijų programose studentų praktika valdžios įstaigose iš vis nenumatyta, o ten, kur yra, per mažai trukmė (Domarkas, 2003).

Absolventų (ypač magistrų) parengimas praktinei veiklai yra vienas svarbiausių aukštosios mokyklos uždavinių. Tačiau, aptarus studijų programų absolventų rengimo praktinei veiklai akcentus, jokių būdų nenorima menkinti teorinio parengimo svarbos. Anot V. Domarko (2003), dabartiniame Lietuvos viešojo administravimo studijų programų raidos etape daugelio programų turinyje numatytas geras teorinio rengimo lygis, artimas išsivysčiusių šalių universitetams. Tad diskusijoms lieka mažiau erdvės. Todėl daugiausia akcentuojamos praktinio rengimo problemos, ieškoma būdų, kaip jas būtų galima išspręsti.

Pasak V. Domarko (2003), toliau tobulinant viešojo administravimo studijų baigiamųjų darbų rengimo metodus, būtina atsižvelgti ir į tai, kad aukštųjų mokyklų nustatyti formalūs reikalavimai baigiamiesiems darbams neužgožtų studentų kūrybinės autonomijos, o pasirenkamos temos nebūtų vienpusiškai orientuotos į teoriją ar praktiką. Suprantama, kad sėkmingam baigiamųjų darbų rengimui daug įtakos turi ir dėstytojų-vadovų kompetencija. Todėl kai kuriais atvejais gali kilti problemų, derinant studentų ir dėstytojų interesus, tačiau skirtingi interesai nebūtinai turėtų pakenkti norimai atskleisti temai, kaip tik studento ir vadovo bendradarbiavimas, naujų nuomonių bei idėjų sklaida leistų kiek kitaip pažiūrėti į temą (Domarkas, 2003).

Vadinasi, Lietuvos aukštosios mokyklos, rengdamos viešojo administravimo studijų programas, rėmėsi užsienio šalių aukštųjų mokyklų patirtimi, pradėta analizuoti iš užsienio kalbų versta mokslinė literatūra, gvildenamos panašios, kaip ir užsienio šalyse, su specialistų rengimu susijusios problemos.

1. 5. 3. Viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje

Atkūrus nepriklausomybę Lietuvoje, keitėsi valdymo tvarka, darbo kokybė bei darbdavių reikalavimai darbuotojams, o tobulėjant technologijoms atsirado kvalifikuotų bei kompetentingų darbuotojų paklausa. Taigi, anot E. Chlivicko (2001), Lietuvai teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Tačiau vėlesniais metais šioje srityje pasiekta žymi pažanga. Jau yra paskelbta ir mokslinių darbų, kuriuose bandoma įvertinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimas strategines šios veiklos kryptis.

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, priėmus *Valdininkų įstatymą* (vėliau pakeistas *Valstybės tarnybos įstatymu*). Tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau jau ir tada pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai.

1999 metais, priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą* (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999), atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis: 1997 m. įsteigtas viešosios politikos ir vadybos institutas (1 priedas); 1998 m. duota pradžia Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos veiklai, 2004 m. šios asociacijos pastangomis suformuota Akademinė taryba (2 priedas); 1999 m. įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas (3 priedas). Nuo 1997 m. pradėta įgyvendinti *Proact mokymo sistema*. Ji yra labai efektyvi – atitinka darbuotojų konkrečius poreikius, nes sudaroma drauge su numatomos mokytis įstaigos personalu (daugiau apie šią mokymo sistemą žr. 4 priede).

Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų. Tuo aspektu gali būti išskiriamos šios 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. Naujoji viešojo administravimo samprata reikalauja, kad jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą.

Antroji grupė – tai naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai, kuriems svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios yra taisyklės ir procedūros, gebėti efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje.

Trečioji grupė – valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Jiems 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.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijoje (Valstybės žinios, 2002) apibrėžti du pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- a) gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą ir sukurti veiksmingą valstybės tarnybą;
- b) iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungos sąlygomis.

Be to, šiame dokumente, siekiant užtikrinti mokymui skiriamų lėšų racionalų panaudojimą, išskirtos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės.

Valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai nustatė mokymo kokybės priežiūros mechanizmą: valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimą, valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimą bei reikalavimus jų turiniui (Valstybės žinios, 2002), numatė valstybės tarnautojų mokymo metinį planavimą. Dabartiniu metu jau apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji organizavimo principai, kuriamas valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas. Be to, atlikta mokymo poreikių aplinkos analizė.

Tik 2000 m. įteisinus PHARE finansuojamą Dvynių projektą, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 m. 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 (Valstybės tarnautojų..., 2007, 5).

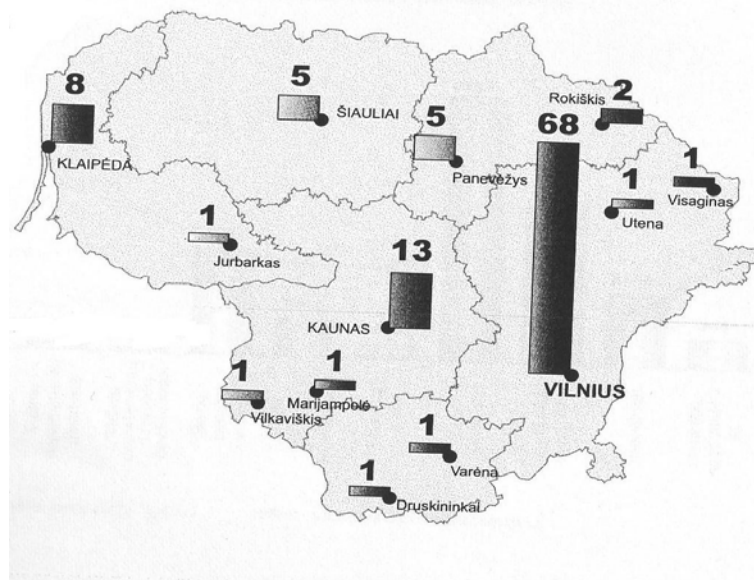
2002–2006 metais Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Iki 2006 m. gruodžio 31 d. buvo patvirtintos 108 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kurios išsidėsčiusios visuose Lietuvos regionuose. Didžiausiuose Lietuvos miestuose esančios valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos vykdo mokymus pagal įvairias valstybės tarnautojų mokymo programas, orientuotas į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius. Tuo tarpu mažesniuose miestuose įsikūrusios analogiškos įstaigos dažniausiai stiprina valstybės tarnautojų užsienio kalbų mokėjimo bei kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Nuo 2007 m. sausio 1 d. iki 2007 m. birželio 1 d. Valstybės tarnybos departamente buvo patvirtintos 43 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų parengtos mokymo programos.

2006 m. lapkričio 22 d. Vyriausybės nutarimu buvo patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija, kurioje nustatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetingos mokymo grupės. 2007 m. Valstybės tarnybos departamentas patvirtino Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto Vadybos mokymo centro parengtą mokymo programą, skirtą kovos su korupcija tematikai, ir 3 mokymo programas Europos Sąjungos tematika: „Europos Sąjungos paramos programų valdymas“, „Įtaka Europos Sąjungos institucijų sprendimams (lobizmas)“, „Pasiruošimas atstovauti Lietuvos interesams, bendradarbiaujant su ES institucijomis“. Analizuojant valstybės tarnautojų dalyvavimo mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis 2004 m., 2005 m., ir 2006 m. rodiklius pastebėta, jog valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, susijusių su Europos Sąjunga, skaičius kasmet vis didėjo.

Didžiausiuose Lietuvos miestuose įsikūrusios mokymo įstaigos vykdo mokymus pagal įvairias valstybės tarnautojų mokymo programas, orientuotas į specialius atskirų valstybės tarnautojų

grupių mokymo poreikius, tuo tarpu mažesniuose miestuose išikūrusios mokymo įstaigos dažniausiai moko užsienio kalbų bei stiprina valstybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo įgūdžius (Svorobovič, 2007). Trečiame paveiksle pavaizduotas Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų teritorinis pasiskirstymas. Iš jo akivaizdu, kad dauguma mokymo įstaigų sutelkta Vilniuje.



3 pav Valstybės tarnautojų mokymo įstaigų teritorinis pasiskirstymas 2006 m.
Šaltinis: Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų teritorinis pasiskirstymas, 2006.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradmenys suformuluoti 1995 m. *Valdininkų įstatyme*, kuris įvedė valdininkų atestavimą. Šis įstatymas nereglamentavo valdininkų darbo užmokesčio ir nesiejo jo su atestavimo rezultatais.

1999 m. *Valstybės tarnybos įstatymas* (Valstybės žinios, 1999) įteisino:

- valstybės tarnautojų profesionalumo vertinimą pereinamuoju trejų metų laikotarpiu;
- valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą po pereinamojo laikotarpio.

Tuo pačiu įstatymu buvo nurodyta, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti. *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatų prieštarumas neleido vykdyti tolesnio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo. Be to, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros, priešingai, vertinimo rezultatai buvo daugiau nukreipti į pareigų pažeminimą arba net atleidimą iš pareigų.

Naujos redakcijos *Valstybės tarnybos įstatymu* (Valstybės žinios, 2002) įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kuria siekiama šių tikslų:

- užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaryti galimybę siekti karjeros;
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį;

- sustiprinti valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.

Kiekviena valdžios institucija savo veiklą organizuoja vadovaudamasi strateginiais planais. Institucijų veiklos strateginis planavimas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo vadovaudamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčio ir efektyviau panaudoja savo išteklius. Anot A. Vasiliausko (2001), svarbus strateginio planavimo proceso elementas yra išorinės aplinkos analizė. Ji atliekama turint tikslą įvertinti pokyčius, galinčius daryti įtaką organizacijos strategijai. Visus šiuos elementus turi būti gerai įvaldę valstybės tarnautojai, ir pagal tai turi būti vertinama jų kompetencija bei veikla.

Taigi, valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką visuomenės poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi laiku reaguoti į kintančią aplinką bei nesunkiai prie jos prisitaikyti.

1. 5. 4. Viešojo administravimo specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo probleminiai aspektai

Analizuojant viešojo administravimo specialistų rengimo pobūdį, remtasi Pasaulio banko ataskaitos „Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra. 2003 m. kovas“ siūlymais rekomendacijoms įgyvendinti (Siūlymai Pasaulio..., 2007, 6). Studijoje labiausiai pabrėžiamos šios problemos:

1) ekonomikos ir darbo rinkos požiūriu; 2) švietimo politikos aspektu; 3) plačiuoju žinių ekonomikos požiūriu; 4) inovacijų sistemos valdymo ir vadybos; 5) praktinių įgūdžių formavimo. V. Domarko straipsnyje *Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose* (2003) akcentuojami šie dalykai:

1. Didelė studentų dalis orientuojasi ne į savarankišką verslą, o į darbą individualioje įmonėje ar valstybinėje tarnyboje, todėl besimokantiejiems trūksta motyvacijos įsisavinti profesines žinias bei pasiruošti konkuruoti darbo rinkoje, studentai negauna pakankamai praktinių įgūdžių. *Šiuolaikinė kvalifikacijų struktūra pradeda neatitikti rinkos poreikių* – stinga kvalifikuotų darbininkų ir techninių darbuotojų. Universitetams trūksta glaudesnio bendradarbiavimo su įmonėmis, gilesnių rinkos poreikių tyrimų. Įgyvendinus minėtuosius veiksmus, būtų galima pagal tyrimų rezultatus rengti į šiandienos rinką orientuotus specialistus. Tai išspręstų studentų įsidarbinimo problemą; absolventams padėtų įsidarbinti pagal įgytą profesiją bei išsilavinimo lygį.

Nemaža dalis aukštųjų mokyklų personalo, dėstančio specialybės disciplinas, neturi darbo šiuolaikinėje pramonės, verslo ir paslaugų sferoje patirties ir nėra giliau susipažinusi su šia sfera. Dėstytojai turėtų būti supažindinami su šiuolaikinės rinkos sąlygomis, susieti ryšį tarp dėstomos specialybės teorinio bei praktinio mokymo (atlikimo).

Studijų programų kurių turinys tiesiogiai orientuotas rengti specialistus verslui ir pramonei, dalykus retai dėsto praktikai. Aukštosios mokyklos dažnai nepajėgios kelti specialistų kvalifikaciją. Studentai nepakankamai įgyja praktinių įgūdžių. Turėtų būti daugiau dėmesio skiriama praktiniam mokymui, jie turėtų būti mokomi dirbti komandoje bei atskirai, užduotys galėtų būti derinamos su praktiniu darbu.

Anot O. Šarmavičiaus (2007) šiuo metu viešasis valdymas pereina prie strateginio planavimo: plėtojama aiški vizija, planuojant žingsnius rezultatų pasiekimui bei numatant rezultatus. Įgyvendinant viešojo administravimo plėtros strategiją, siekiama iki 2010 m. sukurti profesionalią, stabilią ir konkurencingą valstybės tarnybą, gebančią tinkamai atlikti savo funkcijas.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai tobulinti, 2001 m. pabaigoje ir 2002 m. Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse¹.

Apklausų rezultatų analizė leido nustatyti prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo sritis pagal mokymo programų blokus. Visuose trijuose administravimo lygmenyse nustatytas didelis poreikis mokytis vadybos, ekonomikos, teisės, administracinių gebėjimų ir viešojo administravimo. Savivaldybėse ryškiai pirmauja vadybos ir ekonomikos mokymosi poreikiai. Taip pat daug savivaldybių darbuotojų pageidauja gilinti teisinės žinias ir tobulinti administracinius gebėjimus. Savivaldybių tarnautojai nejaučia didelio poreikio mokytis užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo. Tai rodo, kad čia dar nepakankamai jaučiama reali tarptautinių ryšių bei informacinės visuomenės kūrimo procesų įtaka (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Atsižvelgus į darbo rinkos poreikius, juos išanalizavus bei pritaikius aukštųjų mokyklų mokymosi programoms, būtų sukurta aukšto lygio mokymo sistema, kurios dėka būtų ruošiami kompetentingi, kvalifikuoti specialistai, gebantys profesionaliai reaguoti į rinkos pokyčius bei lanksčiai prie jų prisitaikyti.

2. Taip pat išryškėja didelė *švietimo politikos problema*. Mat valdymas ir vadyba yra nesusiejami, atskirai veikiantys subjektai. Švietimo politika formuojama remiantis ne žinių ekonomikos poreikiais, bet švietimo įstaigų, ypač universitetų, interesais; nėra nuolatinio vidurinės mokyklos, aukštosios mokyklos, darbdavių, studentų, valdžios ir valdymo institucijų bei jas atstovaujančių nevyriausybinų organizacijų nuomonių derinimo, remiantis patikima analitine medžiaga bei pasauline (EBPO, PISA, IALS, kt.) patirtimi.

¹ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 28 d. raštas Nr.1-5076 Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2002 m. vasario 14 d. raštas Nr.1-972 Dėl valstybės tarnautojų mokymosi poreikių.

Nestebimi darbo rinkos poreikiai. Nėra reguliarių, kokybinių, trumpalaikių ekonominių ir įmonių tyrimų. Nėra aiškių nacionalinių inovacijų ir mokslo tyrimų prioritetų, todėl įvairūs sektoriai negali prognozuoti ilgalaikių žmogiškųjų išteklių poreikių.

Valstybės registruojamų nekokybiškų studijų programų skaičiaus spartus didėjimas ir šių programų derinimas ne su žinių ekonomikos poreikiais, o su dėstytojų gebėjimais mažina galimybes įgyti žinių ekonomikai svarbiausių kompetencijų pagrindus, būtinus mokymuisi visą gyvenimą. Turėtų būti labiau atsižvelgiama į rinkos, studentų poreikius, o ne į dėstytojų gebėjimus, personalo kvalifikacija turėtų būti nuolat keliama, rengiami apmokymai, dėstytojai turėtų būti susipažinę su šiandienine rinkos situacija.

Valstybės užsakymas aukštosioms mokykloms dėl specialistų rengimo neformuojamas konkurencijos pagrindu, neatsižvelgiama į šiuolaikinės rinkos sąlygas, neatsižvelgiama ir į tai, kad nemaža dalis absolventų įsidarbina ne pagal įgytą profesiją ir ne pagal išsilavinimo lygį.

Švietimo sistemoje nepakankamai taikomos intelektinės nuosavybės teisių sistemos, kurios skatintų kurti, naudoti ir perduoti žinias.

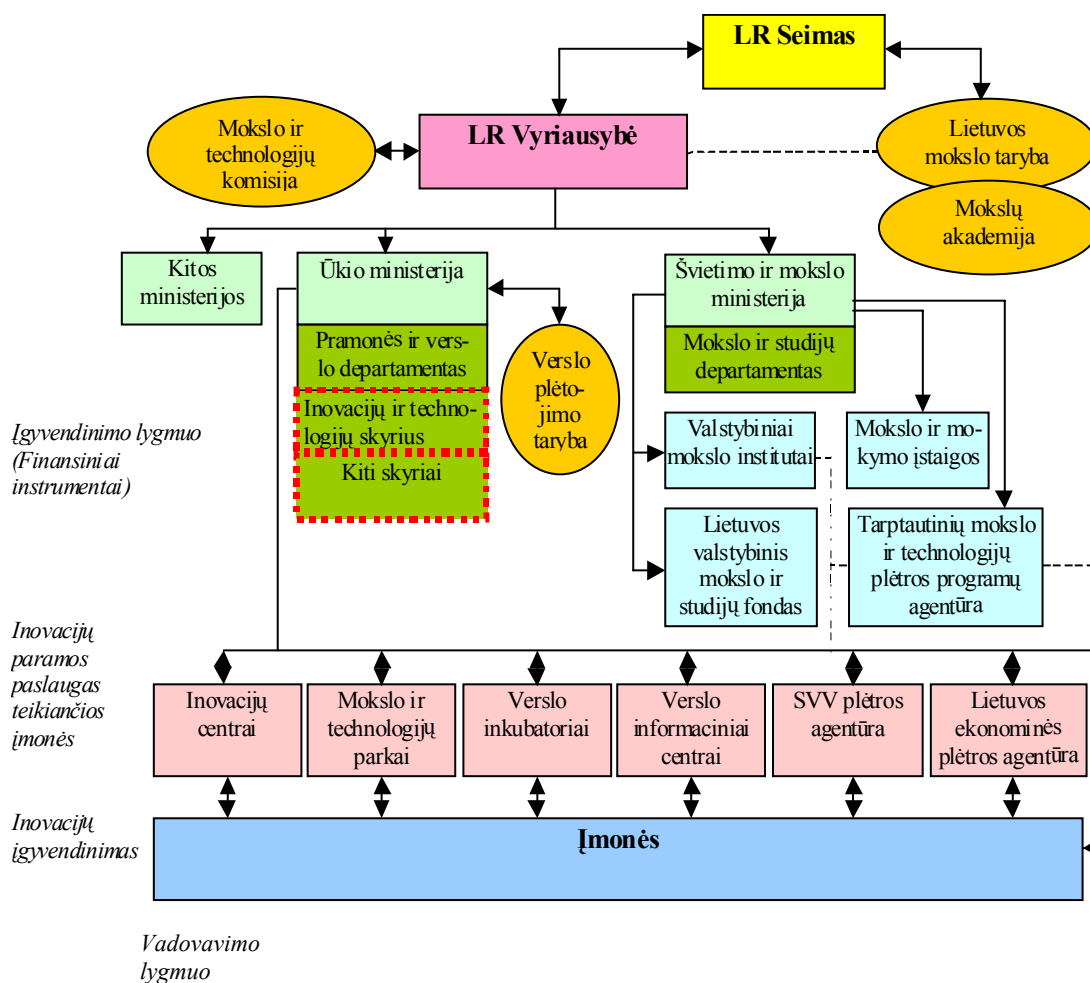
Išlieka rimtos kliūtys judėjimui tarp aukštųjų mokyklų – nėra standartinių procedūrų kreditams perkelti tarp universitetų ir iš kolegijų – į universitetus, nėra standartinių procedūrų pereiti iš neformaliojo mokymosi į formalias švietimo įstaigas.

Išsprendus šią problemą, studentai galėtų lengviau orientuotis į rinkos poreikius, suprasti, ko reikia verslo pasauliui. Jie būtų motyvuoti mokytis kurti bei perduoti informaciją. Galėdami laisvai judėti iš vienos aukštosios mokyklos į kitą, studentai įgytų daugiau ir įvairesnių žinių, kurios vienaip ar kitaip padėtų praktinėje veikloje.

3. Siūlymuose Pasaulio banko ataskaitos „*Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra. 2003 m. kovas*“ rekomendacijoms įgyvendinti (Siūlymai Pasaulio..., 2007, 6) teigiama, kad jaučiamos *problemos plačiuoju žinių ekonomikos aspektu*: mokymo įstaigų požiūris į mokymą nesusietas su profesiniais poreikiais. Aukštųjų mokyklų studijų programose nepakankamai skiriama dėmesio aktyviam kurso įsisavinimui, ugdančiam studentų analitinį, kūrybinį bei sisteminių mąstymą, socialinius įgūdžius (gebėjimą dirbti komandoje, komunikabilumą ir kt.) ir asmenines savybes (savarankiškumą, atsakingumą, iniciatyvumą). Studentas pratinamas įsiminti, o ne gebėti savarankiškai remtis pasaulyje nuolat kaupiamomis žiniomis, įgūdžiais bei patirtimi ir kūrybiškai jas taikyti profesinėje veikloje. Jie neorientuojami įgyti tokių gebėjimų, kurie leistų jam pačiam pasiekti, pasirinkti ir įvertinti specialiąsias žinias ir gebėjimus bei savarankiškai taikyti mokantis visą gyvenimą. Minėtose rekomendacijose teigiama, jog daugelyje Lietuvos universitetų studijų procesas nevyksta mokslinėje aplinkoje, kadangi fundamentiniai bei taikomieji tyrimai menki ir žemo lygio. Formulėmis grįstas biudžeto lėšų skirstymas aukštosioms mokykloms, konkursiniams projektams paliekant mažai lėšų ir nekviečiant kitų šalių ekspertų jų vertinti, stabdo aukštųjų mokyklų specialistų įtraukimą į tyrimus pagal prioritetines kryptis. Lėšų skirstymo metodika neskatina imtis naujų tyrimų kryptių: turint

įdirbį ir daugiau ar mažiau tinkamą, per ilgą laiką surinktą įrangą, užsitikrinama galimybė be didesnės rizikos publikuoti tarptautinės mokslo bendruomenės pripažintuose mokslo žurnaluose jau seniai vykdomų tyrimų rezultatus, nors jie ir neaktualūs (Siūlymai Pasaulio..., 2007, 6). Jei dėtytojai būtų kartu ir mokslininkai bei kūrėjai, studentai jaustų motyvaciją patys atrasti kažką naujo, kurti medžiagą, o ne išmokti pateiktąją. Tai duotų naudos ne tik Lietuvos, bet ir visam mokslo pasauliui.

4. Galima išskirti *inovacijų sistemos valdymo ir vadybos problemas*. Svarbiausia jų – Lietuvoje nėra inovacijų politikos sistemos. Ne tik mokslinių tyrimų institucijos, bet ir eksperimentinės plėtros bei inovacijų klausimus sprendžiančios valstybės administravimo institucijos veikia atskirai ir nekoordinuotai. Šiuo metu su mokslo ir studijų institucijų veikla susijusius valstybinės politikos klausimus sprendžia Švietimo ir mokslo ministerija, o eksperimentinės plėtros ir inovacijų rezultatus naudojantis verslo sektorius yra Ūkio ministerijos reguliavimo sferoje. Tačiau mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei inovacijų sritys yra susijusios ir natūralu, kad už strateginių sprendimų priėmimą ir vykdymą inovacijų srityje Švietimo ir mokslo bei Ūkio ministerijos turi būti bendrai atsakingos.



4 pav. Lietuvos inovacijų sistema

Šaltinis: Lietuvos inovacijų sistema (pagal Ūkio ministerijos duomenis), 2003.

Lietuvos inovacijų sistemos 4 paveiksle rastoje Ūkio ministerijos interneto svetainėje (Siūlymai pasaulio..., 2007, 7) labai akivaizdu, kad minėtos ministerijos veikia atskirai. Taigi, Švietimo ir mokslo ministerija, savo reguliavimo sferoje turinti universitetus ir mokslo institutus, praktiškai nedalyvauja formuojant inovacijų politiką – paveiksle tai pažymėta punktyrinėmis linijomis. Kita vertus, ir Ūkio ministerija, vadovaujanti ir koordinuojanti inovacijų paslaugas teikiančioms įmonėms ir įstaigoms, „nemato“ tarp jų mokslo ir studijų institucijų. Schemoje iš viso nėra kitų ministerijų, nors, be mokslinių tyrimų, naujų technologijų ir inovacijų neįmanoma ir kitų visuomenės gyvenimo sričių (socialinė ir sveikatos apsauga, aplinkosauga, žemės ūkis, švietimas ir kitos) raida.

Tokia situacija rodo, kad neatidėliotinai būtina sukurti valstybės politiką formuojančią vyriausybinių institucijų, kuri imtųsi atsakomybės už verslo, inovacijų ir mokslo sistemų veiksmų suvienijimą valstybės technologinės raidos labui. Tokios institucijos užuomazga jau yra – prie Vyriausybės veikianti Ministro Pirmininko vadovaujama Mokslo ir technologijų komisija. Dabar ši komisija dėl savo veiklos nuostatų ir neoptimalios sudėties yra neveiksni. Ją tikslinga pertvarkyti į motyvuotus politikos priemonių klasterius ir technologijų platformas formuojančią *Mokslo ir technologijų politikos tarybą*, kurią sudarytų Ministras Pirmininkas, Ūkio, Finansų, Švietimo ir mokslo ministrai, mokslo ir verslo profesionalai. Tokios sudėties Taryba pajėgtų priimti mokslo ir technologijų politikos strateginius sprendimus, įpareigojančius veikti visas valstybės tarnybas. Tai užtikrintų ne tik racionalų lėšų paskirstymą mokymo bei naujų technologijų diegimo reikmėms, bet ir sudarytų optimaliausias sąlygas kvalifikuotiems (į rinką adaptuotiems) specialistams rengti..

Kaip teigiama siūlymuose Pasaulio banko ataskaitos *Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra. 2003 m. kovas* rekomendacijoms įgyvendinti (Siūlymai Pasaulio..., 2007, 6), kaip inovacijų valdymo ir vadybos problema iškyla sąveikos ir veiksmų koordinavimo tarp įvairių valstybės ekspertinių institucijų (Lietuvos mokslų akademijos, Lietuvos mokslo tarybos, Aukštojo mokslo tarybos ir kitų) stoka. Be to, jos sudarytos beveik vien tik iš mokslo ir studijų institucijų. Verslo atstovai absoliučią daugumą sudaro prie Ūkio ministerijos veikiančiose institucijose – Verslo plėtojimo taryboje, Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje. Ekspertinių institucijų sudėtis ir veiksmų koordinacijos stoka neleidžia joms profesionaliai rengti siūlymus Lietuvos inovacinės sistemos strategijai formuoti ir priimti įgyvendinančius sprendimus. Mokslo ir technologijų politikos taryba padarytų prasmingesnę visų šių ekspertinių ir patariančiųjų institucijų veiklą inovacijų sistemos plėtros srityje.

Menkai bendradarbiauja ūkio subjektai ir valstybinės mokslo ir studijų institucijos. Tas pats pasakytina ir apie universitetų ir mokslo institutų sąveiką. Nėra aiškios nacionalinės strategijos dėl žmonių išteklių plėtros. Universitetų atveju šis klausimas iš tikrųjų paliktas spręsti tik jiems patiems (Siūlymai Pasaulio..., 2007, 6).

Mokslo ir studijų institucijos gana daug dėmesio skiria fundamentiniams tyrimams. Tačiau tokių tyrimų plėtra gali ir turi būti tikslinė, orientuota į ekonomiškai ir socialiai naudingas

technologijų sritis, kūrybinių tyrimų gebėjimų stiprinimą ir pagrindo technologinėms inovacijoms užtikrinimą.

Aptarta esama būklė – dabartinių inovacijos politikos priemonių trūkumai bei neefektyvumas. Tačiau, kaip rodo kitų šalių inovacijų politikos analizė, apsiriboti vien šiomis priemonėmis (aišku, jas ištaisius) negalima. Lietuvoje nesiremiama, dažnai tiesiog nežinoma, didžiule kitų politikos priemonių įvairove, kurios pasiteisina inovacijų požiūriu labiau išsivysčiusiose šalyse. 4 lentelėje pateikta taikomų inovacijų sistemos struktūrą formuojančių svarbiausių politikos priemonių klasifikacija, kurią parengė Europos Komisijos tarnybos (2003).

Struktūrinės (*framework*) sąlygos ir struktūrą formuojanti politika

3 – labai svarbi, **2** – svarbi, **1** – mažiau svarbi priemonė.
MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

| MTEP ir inovacijų politika | Politikos priemonių tinkamumas | | | | Ar naudojama Lietuvoje? |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| | Pritraukia užsienio MTEP pajėgumus | Didina esamas investicijas į MTEP | Kuria MTEP intensyvias mažas ir vidutinės įmones | Inicijuoja MTEP įprastų technologijų sektoriuje | |
| Moksliniai tyrimai valstybiniame sektoriuje | | | | | |
| Tyrimų universitetuose finansavimas | 2 | 2 | 2 | 1 | MAŽAI |
| Parama infrastruktūrai | 2 | 2 | 2 | 1 | MAŽAI |
| Išskirtiniai mokslo centrai | 3 | 2 | 2 | 1 | NE |
| Žmonių išteklių | | | | | |
| Kiekybės didinimas | 2 | 2 | 2 | 2 | NE |
| Kokybės didinimas | 3 | 2 | 2 | 2 | NE |
| Mobilumo didinimas | 2 | 2 | 1 | 1 | NE |
| Antrenerystė | | | | | |
| Bendras skatinimas | 1 | 1 | 2 | 2 | NE |
| Tikslinis skatinimas | 1 | 1 | 3 | 2 | NE |
| Intelektinės nuosavybės teisės (INT) | | | | | |
| Bendrijos patentas | 2 | 2 | 1 | 1 | NE |
| INT režimas valstybės mokslinių tyrimų institucijose | 1 | 1 | 3 | 1 | NE |
| Genetiškai modifikuotų organizmų ir programinės įrangos patentai | 2 | 2 | 1 | 1 | NE |
| Standartai ir reguliavimas | | | | | |
| Reguliavimo naštos mažinimas | 3 | 2 | 1 | 1 | NE |
| Priešakinių (<i>lead</i>) rinkų kūrimas | 3 | 2 | 1 | 1 | NE |
| Konkurencijos politika | | | | | |
| Palankios valstybės pagalbos taisyklės | 2 | 3 | 1 | 1 | Yra įstatymas, bet jo nuostatos nenaudojamos |
| Inovacijoms palankūs sprendimai | 2 | 1 | 1 | 1 | MAŽAI |
| Makroekonominės sąlygos | | | | | |
| Stabilus augimas | 2 | 2 | 1 | 1 | TAIP |
| Kapitalo prieinamumas | 1 | 2 | 3 | 3 | MAŽAI |
| Lanksčios darbo rinkos | 2 | 1 | 1 | 1 | NE |
| Sisteminiai sprendimai | | | | | |
| Technologijų platformos | 2 | 2 | 2 | 2 | NE |
| Politikos priemonių klasteriai | 2 | 2 | 2 | 2 | NE |

Šaltinis: Naudojamų inovacijų sistemos struktūrą formuojančių svarbiausių politikos priemonių klasifikacija, 2003.

Remiantis užsienio šalių praktika, mokslininkų bei verslininkų rekomendacijomis, Lietuvoje galėtų būti sukurta inovacijų politikos sistema. Sistemai turėtų vadovauti vyriausybė institucija,

kuri būtų atsakinga už verslo, inovacijų ir mokslo sistemų veiksmų suvienijimą valstybės technologinės raidos labui.

5. *Studentų praktikos bei baigiamųjų darbų rengimo organizavimas.* Dabartinėje mokslinėje spaudoje gana daug dėmesio skiriama studentų praktikai atitinkamose organizacijose ir baigiamųjų darbų rengimui. Pasak V. Domarko (2003), tiek bakalauro, tiek magistro studijų baigiamieji darbai laikomi efektyvia priemone, skatinančia teorijos ir praktikos vienovę, kadangi juos rengiant studentai (ypač magistrantai) ne tik atlieka įvairių su viešuoju administravimu susietų procesų, struktūrų, raidos tendencijų ir pan. teorinę analizę, bet ir nagrinėja praktikai svarbius klausimus.

Daugelyje mokslo šaltinių akcentuojama, kad baigiamieji darbai sudaro galimybę integruoti tarpdisciplinines žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kompetenciją, ir todėl jie užpildo tarpą tarp teorijos ir praktikos, tampa praktinio mokymo ekvivalentu ir patikimai nusako studijų programų (ypač magistro studijų) kokybę (Roberts, Pavlak, 2002).

Baigiamieji darbai įtraukti į daugumos išsivysčiusių šalių aukštųjų mokyklų viešojo administravimo bakalauro ir magistro studijų programas. Mokslinės diskusijos vyksta ne dėl jų reikalingumo, o dėl turinio ir tų darbų rengimo metodų. (Domarkas, 2003).

Praktiniai įgūdžiai studentams padėtų lengviau įsitvirtinti darbo rinkoje, nes taip būtų parengiami aukštesnės kvalifikacijos studentai, sugebantys prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Baigiamųjų darbų rengimas, susijęs su konkrečia kvalifikacija, aktualiais praktiniais tyrimais užpildytų tarpą tarp teorijos ir praktikos, atskleistų studijų programų kokybę.

Teorinės dalies apibendrinimas. Atlikus teorinę analizę padarytos tokios bendro pobūdžio išvados:

1. Viešojo sektoriaus institucijų tikslų bei uždavinių planavimas bei įgyvendinimas, visuomeninių vertybių ir tradicijų tąsa, technologijų modernizavimas sudaro tvirtą pagrindą viešojo administravimo plėtrai.
2. Kompetentingų bei aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas bei kvalifikacijos tobulinimas atspindi specialistams keliamus reikalavimus.
3. Poreikis spręsti klausimus, susijusius su priimamų ir jau dirbančių specialistų kvalifikacija, jos tobulinimu tendencingai spartėja ir stiprėja.
4. Lietuvos aukštosiose mokyklose viešojo administravimo specialistų rengimo patirties semtasi iš kai kurių užsienio šalių rengimo institucijų; analizuota iš užsienio kalbų versta mokslinė literatūra; nustatytos panašios, kaip ir užsienio šalyse, su specialistų rengimu susijusios problemos.
5. Rengiant viešojo administravimo specialistus, išskiriamos 5 problemos:
 - Šiuolaikinės kvalifikacijų struktūros atitikimas šiuolaikinės rinkos poreikiams.
 - Problema švietimo politikos požiūriu.
 - Problemos plačiuoju žinių ekonomikos požiūriu.
 - Inovacijų sistemos valdymo ir vadybos problemos.

- Studentų praktikos bei baigiamųjų darbų rengimo organizavimas.

Išspręsdus minėtasias problemas, būtų sukurta efektyvi viešojo administravimo specialistų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema. Galima teigti, kad šiuolaikinės rinkos salygomis yra didelė paklausa kvalifikuotų bei kompetentingų specialistų. Taigi, optimizavus Viešojo administravimo specialistų rengimo bei tobulinimo sistemą, jų poreikis šiuolaikinėje rinkoje turėtų padidėti.

2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO TYRIMO METODOLOGIJA

2. 1. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti, koks viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis Šiaulių mieste, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas. Tyrimo metodologija grindžiama:

- Užsienio (D. McGraw, L. Weschler, 1999; D. Osborne, T. Gaebler, 1992; B. Denhardt, 2001; T. J. Barth, 2002; T. Vocino, L. Wilson, 2001) bei Lietuvos mokslininkų (V. Domarko, 2003; E. Chlivicko, 2001; A. Raipos, 2002, B. Česnulevičienės, J. Lakio, 2002; E. Gusto, 2003; V. Domarko 2003; V. Tubutienės 2006; P. Jucevičienės, P. Liepaitės, 2000; R. Šnapštienės, 2007; A. Žalio, 2007) idėjomis apie šiuolaikinį viešąjį administravimą bei pagrindiniais požiūriais, nuostatomis bei rekomendacijomis viešojo administravimo specialistų rengimo klausimais.

- Pristatoma šiuolaikinė mokslininkų samprata apie kvalifikacijos ir kompetencijos raiškos organizacijoje ypatumus, būtent remiantis V. Tubutienės (2006) straipsniu, analizuojama viešojo administravimo specialisto vieta šiuolaikinės rinkos sąlygomis; imant pagrindu A. Raipos (2002) straipsnį, apibūdinamas viešojo administravimo apibrėžimas, šiuolaikinės viešojo administravimo plėtos kryptys išskiriamos vadovaujantis E. Gusto (2003) tyrimais. Remiamasi E. Chlivicko (2001) straipsniu „*Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai*“, kuriame gilinamasi į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir galimas strategines šios veiklos kryptis;

- Aptariama formaliojo valstybės tarnautojų profesinio rengimo sistema, remiantis V. Domarko (2003) straipsniu „*Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose*“. A. Žalys (2007) straipsnyje „*Dėl mokslininko misijos*“ analizuoja Lietuvos universitetų įtaką, rengiant viešojo administravimo specialistus, apžvelgia universitetų uždavinius bei tikslus. Teorijos ir praktikos klausimai gausiai nagrinėjami užsienio šalių mokslininkų: H. Sherman (1967) siūlo profesoriams bei praktikams apsieisti vietomis (praktikams pažvelgti į studijas kritiniu žvilgsniu, o profesoriams pamatyti verslo pasaulį realiame gyvenime), taip lengviausiai būtų išspręsta teorijos ir praktikos atotrūkio problema. R. B. Denhardt (2001) taip pat analizavo atotrūkio tarp teorijos ir praktikos problemas viešojo administravimo studijose, sudarė lyginamąją lentelę „Asmeninės patirties ir karjeros lygmenų ryšiai“ (Denhardt, 2001). Šias problemas analizavo ir O. C. McSwite (2001). T. Vocino ir L. Wilson (2001) pabrėžė praktikos svarbą viešojo administravimo studijose. Tačiau nemažai autorių yra kitos nuomonės. R. P. Hummel (1997) straipsnyje „*Teorijos svarba praktikams*“ akcentuojama, kad labai svarbu logiškai suprasti administravimo sistemą bei išmokti, kaip tą logiką taikyti praktiškai. N. J. Cayer ir S. J. Parkes (2001) išskyrė profesionalumo viešajame administravime bruožus bei juos lemiančius veiksnius. R. Cunningham ir L. Weschler (2002) teigė, jog vadovams bei skirtingos grandies vadybininkams reikalingas nevienodas

mokslingumo lygmuo. T. J. Barth (2002) analizavo teorijos svarbą viešojo administravimo specialistų rengimo programose. Remiantis 1970 m. JAV įkurtos Nacionalinės viešųjų reikalų ir administravimo mokyklų asociacijos duomenimis (Nacionalinė viešųjų..., 2007, 3), tiriama, kaip veikia jau dirbančių specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

- R. Šnapštienė (2007) siūlo taikyti integruotą tarnautojų rengimo(si) modelį, nagrinėjo tarnautojų profesinio rengimo problemas, analizuoja, kurios aukštosios mokyklos rengia viešojo administravimo specialistus. A. Žalys (2007) straipsnyje „*Dėl mokslininko misijos*“ analizuoja Lietuvos universitetų įtaką, rengiant viešojo administravimo specialistus, apžvelgia universitetų uždavinius bei tikslus. Viešojo administravimo specialistų rengimo situacijos apžvalga rengta, remiantis JAV patirtimi. Analizuojamas J. Honey (1967) straipnis, kur dėl praktinio ugdymo stokos kritikuojamos viešojo administravimo rengimo programos. Aukštųjų mokyklų teorinį bei praktinį viešojo administravimo specialistų rengimą analizavo J. A. Chandler (2002). D. Osborne ir T. Gaebler (1992) rekomenduoja valstybės valdymo modelį, kurį turėtų sudaryti dešimt principų. Pastaruosiuose vaizduojama ideali valstybės valdymo sistema ir nurodoma, jei kiekviena valstybė remtųsi visais šiais principais, gerokai palengvėtų valdymo bei administravimo klausimai valstybės viduje. A. Žalys, B. Česnulevičienė bei J. Lakis (Česnulevičienė, Lakis, 2002), remdamiesi Lietuvos vidaus reikalų ministerijos raštais, Valstybės tarnybos įsakymu, bei užsienio šalių patirtimi, nagrinėjo viešojo administravimo specialistų poreikio problematiškumą: darbo rinkos, švietimo politikos bei plėtimu žinių ekonomikos požiūriu. Rengiant darbą, remtasi Lietuvos valstybės tarnybos įstatymu bei jį lydintais aktais (Lietuvos Valstybės tarnyba, 2007), darbo rinkos tinklalapiais (Darbo rinkos..., 2007, 1, 2).

- Tyrimui taikyta socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika. Analizuojami specialistų sociodemografiniai duomenys, pateikiama Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų turimų žinių, gebėjimų ir kompetencijų situacija. Tiriama specialistų kvalifikavimosi interesai, analizuojami viešojo administravimo specialistams keliami reikalavimai, pristatoma darbuotojų bei vadovų nuomonių raiška, tiriama veiksniai, būdingi Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijoms. Siekiant iširti viešojo administravimo specialistų poreikį analizuota viešojo administravimo žinių bei gebėjimų poreikio situacija institucijose, išnagrinėtos ir apibendrintos vadovų pastabos bei pasiūlymai, kaip efektyviau rengti specialistus bei tobulinti jų kvalifikaciją.

Tyrimo etapai:

1. Tyrime vadovautasi kiekybinių tyrimų metodologija, kurių analizė pradedama nuo teorinės apžvalgos ir baigiama – realių faktų pateikimu. Tuo tikslu išnagrinėta atitinkama mokslinė literatūra viešojo administravimo specialistų rengimo bei poreikio aspektu, remtasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu bei jį lydintais teisės aktais, apibrėžta viešojo

administravimo kvalifikaciją turinčio specialisto sąvoka, apibūdinta specialistų rengimo situacija Lietuvoje, išskiriamos problemos viešojo administravimo specialistų rengimo, apžvelgiama Lietuvos universitetų patirtis, rengiant viešojo administravimo specialistus, taip pat pateikiama viešojo administravimo programų rengimo lyginamoji (Lietuvos bei užsienio šalių) analizė.

2. Atlikus teorinę analizę, parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa. Rengiant anketą, remtasi įvairių Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų teorijomis šiuolaikinio viešojo administravimo bei specialistų rengimo plotmėje, socialinių mokslų samprata apie kvalifikacijos ir kompetencijos raiškos organizacijoje ypatumus, Viešojo administravimo studijų krypties reglamentu (Viešojo administravimo..., 2007, 14), Šiaulių universitete rengiamu leidiniu Studijų programos 2006-2007 m.m. (ŠU, 2006), taip pat atsižvelgta į modulius, dėstomus viešojo administravimo studentams, bei apklausiami darbuotojų, kurie iš dėstomųjų dalykų jiems labiausiai reikalingi, ko labiausiai trūksta dirbant viešajame sektoriuje, taip pat remtasi nacionalinės plėtros instituto leidiniu „Specialistų poreikio tyrimų metodologija“ (2008), jame pateikta specialistų poreikio tyrimo metodologijos specifika padėjo analizuojant tyrimo rezultatus.

Apklausoje dalyvavo šių viešojo administravimo institucijų specialistai:

- Savivaldybės;
- Teritorinės muitinės;
- Mokesčių inspekcijos;
- Darbo biržo;
- SODROS (Šiaulių sk.);
- Nevyriausybinų organizacijų asociacijos;
- Visuomenės sveikatos centro;
- Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos darbuotojai bei vadovai.

5 lentelėje pateikiami duomenys apie respondentų skaičių pagal institucijas. Daugiausia apklausta savivaldybės bei teritorinės muitinės vadovų bei darbuotojų.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal institucijas

| Viešojo sektoriaus institucijos | Darbuotojai | | Vadovai | |
|---------------------------------|-----------------|------------|-----------------|------------|
| | Respondentų sk. | Procentai | Respondentų sk. | Procentai |
| Savivaldybė | 51 | 19,5 | 16 | 25,4 |
| Teritorinė muitinė | 51 | 19,5 | 11 | 17,5 |
| Mokesčių inspekcija | 38 | 14,6 | 6 | 9,5 |
| Darbo birža | 39 | 14,9 | 10 | 15,9 |
| Sodra | 55 | 21,1 | 10 | 15,9 |
| NVO | 8 | 3,1 | 3 | 4,8 |
| Kita | 20 | 7,3 | 14 | 11 |
| Iš viso | 262 | 100 | 70 | 100 |

Apklausa vykdyta 2007 m. sausio – 2008 m. vasario, vasario mėnesiais. Anketos minėtose institucijose atliktos gavus tirtų institucijų vadovų oficialius leidimus bei išdalytos respondentams asmeniškai. Siekiant išsamesnių tyrimo rezultatų bei objektyvesnio vertinimo buvo parengtos dvi anketos:

- *darbuotojams (5 priedas);*
- *vadovams (6 priedas).*

3. Apklauskos duomenys apdoroti, taikant Ms Excel ir SPSS programinius paketus. Išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių viešojo administravimo institucijų specialistų bei vadovų nuomonę, taip pat išryškina viešojo administravimo studijų, kvalifikacijos bei kompetencijos tobulinimo problemas, parodo specialistų poreikio tendencijas.

4. Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie viešojo administravimo specialistus, padėtį darbo rinkoje, įsidarbinimo bei kvalifikacijos problemas, poreikio tendencijas, pateikiamos teorinės bei praktinės tyrimo išvados bei rekomendacijos būsimų ir esamų specialistų kvalifikacijos gerinimo, poreikio darbo rinkoje didinimo klausimais.

Tyrimo generalinė visuma. Tyrimo generalinę visumą sudarė 332 Šiaulių miesto viešojo administravimo institucijų darbuotojai (N = 262) bei vadovai (N = 70).

2. 2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Rengiant tyrimo klausimyną, remtasi moksline literatūra apie viešojo administravimo teorijas, specialistų rengimo situaciją, viešojo administravimo politikos formavimo ypatumus, taip pat dalyvauta seminaruose: „Specialistų poreikio tyrimų metodologijos rengimas ir pilotinio tyrimo įgyvendinimas aukštųjų technologijų srityse“ (Vilnius, 2007-11-30), konferencijoje „Specialistų poreikio prognozavimas Lietuvoje. Naujos galimybės“, kuriuose buvo aptariami specialistų rengimo klausimai, pateikiama naujausia informacija apie poreikio prognozavimą, metodologinių tyrimų sandarą. Siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją apie viešojo administravimo specialistų rengimo ypatumus, remtasi Viešojo administravimo studijų krypties reglamentu (Viešojo administravimo..., 2007, 14). Be to, sudarant klausimyną, pasinaudota informacija iš Šiaulių universiteto Studijų programų leidinio (2006). Pastaroji priemonė turėjo didelę reikšmę analizuojant, kokių žinių įgyja studentai išklause numatytus modulius, bei tiriant, kokių viešojo administravimo įgūdžių trūksta dirbantiems specialistams.

Sudarytos dvi anketos: viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojams bei viešojo valdymo ir administravimo institucijų vadovams. Anketose darbuotojams pateikti 29 klausimai, vadovams – 25. Tiek specialistams, tiek vadovams dalis klausimų buvo bendro turinio (6 lentelė).

Darbuotojams ir vadovams pateikti klausimai

| Tiriamieji požymiai |
|--|
| Sociodemografiniai duomenys: |
| Lytis |
| Amžius |
| Išsilavinimas |
| Baigta studijų sritis |
| Kvalifikacija pagal diplomą |
| Institucija, kurioje dirba |
| Skyrius, kuriame dirba |
| Pareigos |
| Stažas viešajame sektoriuje |
| Ar yra tekę dirbti privačiajame sektoriuje, jei tekę, tai kiek metų |
| Dėl kokių priežasčių nuspręsta dirbti viešajame sektoriuje |
| Žinios bei gebėjimai: |
| Viešojo valdymo ir administravimo dabartinės žinios, pažintiniai bei praktiniai gebėjimai, taip pat šių įgūdžių tobulinimo poreikio situacija ateityje |
| Viešojo valdymo ir administravimo žinių, pažintinių bei praktinių gebėjimų tobulinimo poreikio situacija |
| Kur įgytos dabartinei darbo vietai reikalingos žinios bei gebėjimai |
| Kas kiek laiko atnaujinamos turimos žinios bei gebėjimai |
| Kurioje srityje tobulintasi paskutinių kursų/mokymų metu |

Papildomai darbuotojų prašyta įvertinti asmenines savybes, nurodyti trūkstamų darbo vietai žinių ir gebėjimų poreikį, papasakoti, kaip ieškojo darbo, kada įsidarbino ir kiek laiko ieškojo dabartinio darbo, kodėl nerado darbo iškart po studijų (jei nerado), kas labiausiai turėjo įtakos įsidarbinant, kas svarbiausia dabartiniame darbe, ar turima kvalifikacija atitinka esamos darbo vietos reikalavimus. Be to, buvo pateiktos lentelės apie profesinio tobulinimo formas darbovietėje, klausimai apie turimų žinių ir gebėjimų naudą, poreikį dabartiniame darbe, profesinio tobulėjimo formą organizacijoje, darbdavių požiūrį į darbuotojų tobulėjimą.

Vadovams papildomai pateikti šie klausimai: į ką labiausiai atsižvelgia priimdami specialistą į darbą, kiek darbuotojų dirba jų vadovaujamoje įstaigoje/organizacijoje, ar jų vadovaujamoje įstaigoje/organizacijoje dirba viešojo administravimo kvalifikaciją turintys darbuotojai, ar jų vadovaujamos įstaigos darbuotojui yra reikalingos viešojo administravimo žinios ir gebėjimai, kokių turi idėjų dėl viešojo administravimo specialistų rengimo Lietuvos universitetuose.

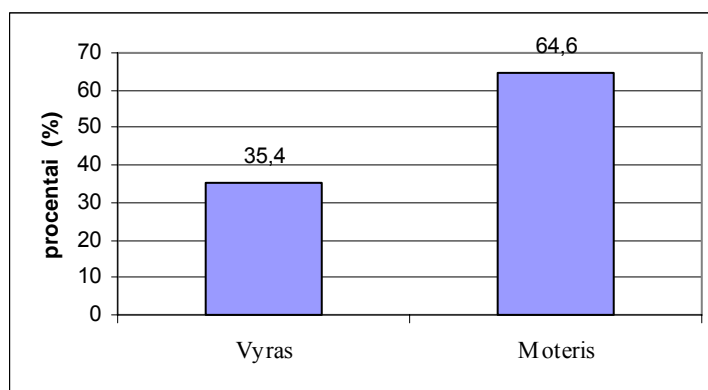
Formuluojant klausimus, stengtasi gauti kuo daugiau aiškesnės ir gilesnės informacijos apie viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų kompetenciją, darbuotojų poreikį valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose.

2. 3. Tyrimo imties charakteristikos

Pasirinkimą tirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį Šiaulių mieste lėmė keletas priežasčių. Tyrimu siekta nustatyti, ar šios, dar pakankamai neseniai pradėtos realizuoti Lietuvoje studijų programos studentai paklausūs darbo rinkoje; išanalizuoti, ar įgijusiems viešojo administravimo kvalifikaciją pakanka teorinių bei praktinių žinių; siekta išsiaiškinti, ar viešojo administravimo institucijose dirbantys specialistai pakankamai kompetentingi, kokių žinių jiems trūkta bei kokios yra kvalifikacijos kėlimo galimybės darbo vietoje.

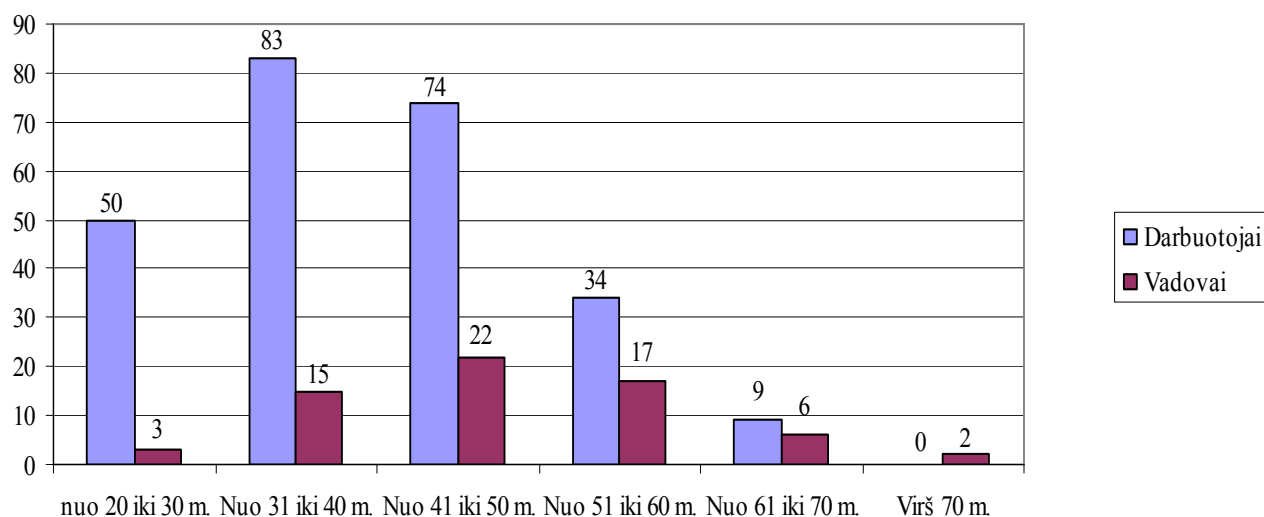
Siekiant didesnio išdalytų anketų grįžtamumo, prieš vykdant apklausą buvo susisiepta su institucijų vadovais, rašomi oficialūs raštai, kuriuose prašoma leidimo apklausti institucijos darbuotojus bei vadovus. Buvo išdalyta 400 anketų, iš kurių grįžo – 332. Anketų grįžtamumo kvota siekia 83,5%. Atsižvelgiant į pakankamai didelį respondentų užimtumą, galima teigti, kad grįžtamumo kvota yra pakankama. Vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių anketų grįžtamumo problemas – darbuotojų savanoriškumo principas, nemažai klausiamųjų dėl laiko stokos, išankstinių nuostatų. Anketos buvo anoniminės, respondentams akcentuota, jog duomenys bus skelbiami tik tyrimui apibendrinti, jokios asmeninės informacijos (vardo, pavardės, asmens kodo, adreso ir pan.) pateikti nereikės, niekas apklaustųjų neidentifikuos.

Analizuojant gautus anketinius duomenis, pirmiausia išsiaiškinta viešojo administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų pasiskirstymas pagal lytį (žr. 5 pav.). Tyrimo imtį sudarė tiek vyrai, tiek moterys, tačiau procentiškai didesnė dalis į imtį pateko moterų (64,6%).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Siekiant išsiaiškinti, kokio amžiaus darbuotojai bei vadovai dirba Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose, buvo atlikta pasiskirstymo pagal amžių analizė (žr. 6 pav.). Nustatyta, kad respondentų amžius yra pakankamai įvairus, tačiau dominuojantis amžius svyruoja nuo 31 iki 50 metų, tuo tarpu dauguma apklaustųjų vadovų amžius – nuo 41 iki 50 metų.



6 pav. Pasiskirstymas pagal amžių
($N_{\text{Darbuotojai}} = 250$) ir ($N_{\text{Vadovai}} = 65$)

Apklausa leido nustatyti, kad pagal išsilavinimą Šiaulių miesto viešojo sektoriaus institucijose daugiausia dirba turinčių *aukštąjį universitetinį išsilavinimą*. Tai sudarė 80,5 % darbuotojų, ir net 92,1% vadovų. Taigi, galima teigti, jog viešajame sektoriuje dirba kvalifikuoti aukštą išsilavinimą turintys specialistai. 7 lentelėje pateikiami duomenys apie apklaustųjų darbuotojų bei vadovų pasiskirstymą pagal išsilavinimą.

7 lentelė

Darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

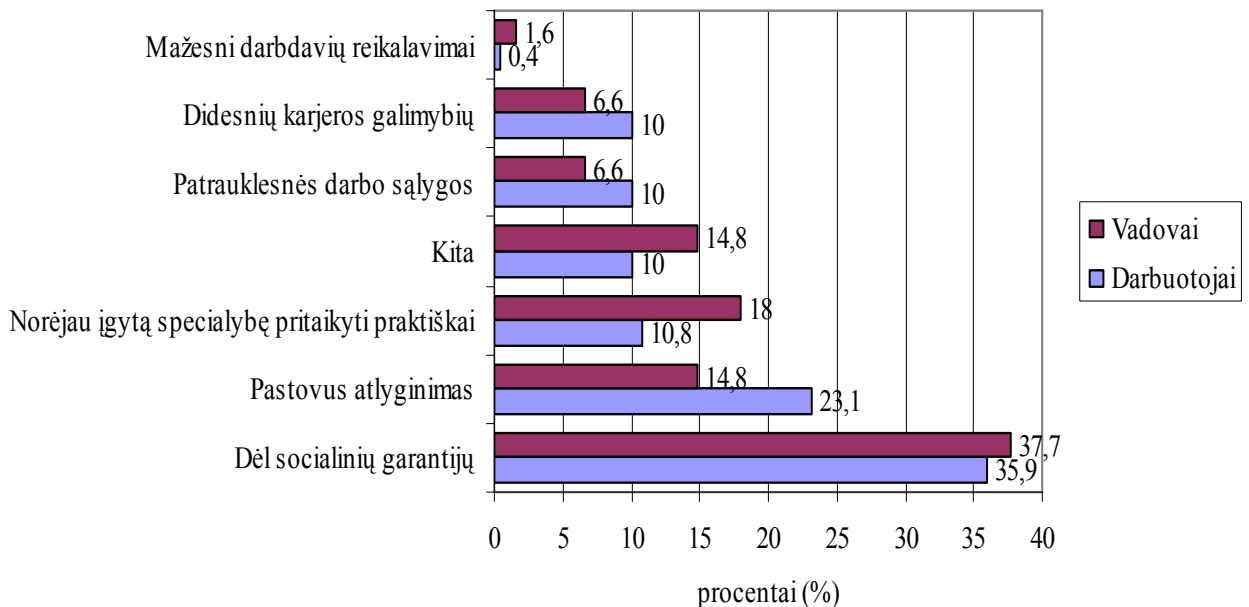
| Apklaustųjų respondentų išsilavinimas | Darbuotojų | | Vadovų | |
|---------------------------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| | Skaičius | Procentai | Skaičius | Procentai |
| Vidurinis | 1 | 0,4 | - | - |
| Spec. vidurinis | 14 | 5,3 | 1 | 1,6 |
| Nebaigtas aukštasis | 2 | 0,8 | - | - |
| Aukštasis neuniversitetinis | 34 | 13,0 | 4 | 6,3 |
| Aukštasis universitetinis | 211 | 80,5 | 58 | 92,1 |
| Iš viso | 262 | 100,0 | 63 | 100,0 |

Visuomenėje vyrauja nuostata, jog viešojo sektoriaus vadovaujantis personalas – ilgamečiai darbuotojai. Taigi, vienas iš tyrimo kintamųjų – respondentų darbo stažas. 8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad institucijose vis daugiau dirba jaunų specialistų, mažėja ilgamečių darbuotojų. Daugiausia šios grupės respondentų nurodė turintys *iki 10 metų darbo stažą*, tačiau nemažai dirba ir 10–20 metų stažą turinčių darbuotojų (94 respondentai). Apklausus vadovus paaiškėjo, kad net 36% turi *iki 10 metų vadovavimo stažą*. Taigi galima teigti, kad institucijoms vadovauja jaunesni asmenys, neseniai baigę studijas bei susipažinę su naujomis vadybos teorijomis, gebantys kryptingai taikyti įgytas žinias bei gebėjimus, šiuolaikines technologijas.

Respondentų darbo stažas dabartinėje darbovietėje

| Stažas metais | Darbuotojų | | Vadovų | |
|----------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Respondentų sk. | Procentai | Respondentų sk. | Procentai |
| Nuo 1 iki 10 | 125 | 53,7 | 23 | 36,0 |
| Nuo 11 iki 20 | 94 | 40,3 | 34 | 53,1 |
| Nuo 21 iki 30 | 10 | 4,3 | 5 | 7,7 |
| Nuo 31 iki 50 | 4 | 1,6 | 2 | 3,2 |
| Iš viso | 233 | 100,0 | 64 | 100,0 |

Vienas iš tyrimo klausimų – *dėl kokių priežasčių nuspręsta dirbti viešajame sektoriuje*. Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tiek vadovai, tiek specialistai pasirinko darbą viešajame sektoriuje *dėl socialinių garantijų*. Apklaustiesiems svarbu gauti valstybinį socialinį draudimą, privalomąjį sveikatos draudimą Valstybinio socialinio draudimo rūšis reglamentuojančių įstatymų ir Sveikatos draudimo įstatymų nustatyta tvarka bei sąlygomis (Valstybinio socialinio..., 2007, 15). Kitas svarbus darbuotojų akcentuojamas kriterijus pasirenkant darbą valstybiniame sektoriuje – *pastovus atlyginimas* (23,1%), kiek mažesnis – *praktinis turimos specialybės žinių ir gebėjimų pritaikymas* (10,8%), *didesnės karjeros galimybės* (10%) bei *patrauklesnės darbo sąlygos* (10%). Vadovams yra svarbu *praktinis turimos specialybės žinių ir gebėjimų pritaikymas* (18%), taip pat akcentuojamas *pastovus atlyginimas* (14,8%) (žr. 7 pav.).



7 pav. Priežastys, parodančios dėl ko buvo pasirinktas darbas viešajame sektoriuje
($N_{\text{Darbuotojai}} = 251$, $N_{\text{Vadovai}} = 61$)

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima daryti šias išvadas: 1) Viešojo sektoriaus institucijose daugiausia dirba *aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai*. 2) Daugiausia apklaustųjų viešajame sektoriuje dirba *nuo 1 iki 10 metų*, nemažai specialistų, turinčių *nuo 10 iki 20 metų* stažą. 3) Dažnas reiškinys – dirba jauni, neseniai studijas baigę specialistai, kurie įstaigose taiko studijų metu ar kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose įgytas žinias bei gebėjimus.

3. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KVALIFIKACIJĄ TURINČIŲ SPECIALISTŲ POREIKIO ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMO REZULTATAI

3. 1. Respondentų, turinčių viešojo administravimo kvalifikaciją, pasiskirtymas Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose

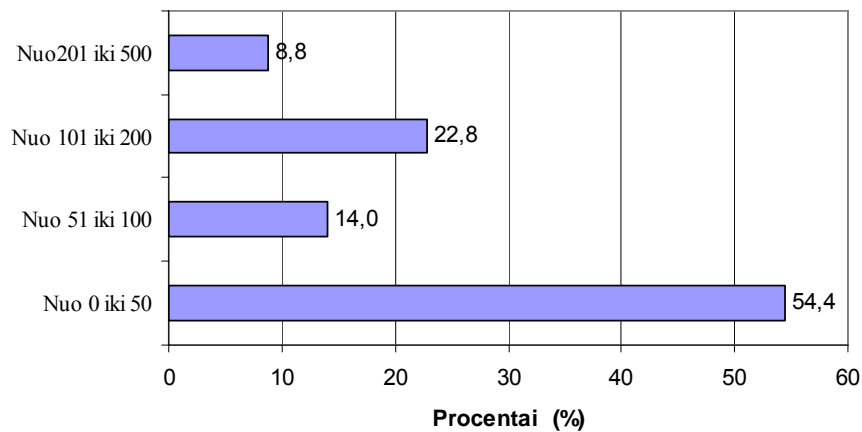
Vienas iš tyrimo uždavinių – ištirti, kiek Šiaulių miesto viešajame sektoriuje dirba viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų. Paaiškėjo, kad *viešojo administravimo kvalifikaciją turi* 11,6% darbuotojų bei 10% vadovų. Daugiausia darbuotojų yra įgiję *finansų bei ekonomikos, vadovai – statybos bei pramonės sričių kvalifikaciją*. 9 lentelės duomenys rodo, kad viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų skaičius atitinkamose Šiaulių miesto valdymo ir viešojo administravimo institucijose yra sąlyginai mažas.

9 lentelė

Respondentų kvalifikacija pagal diplomą

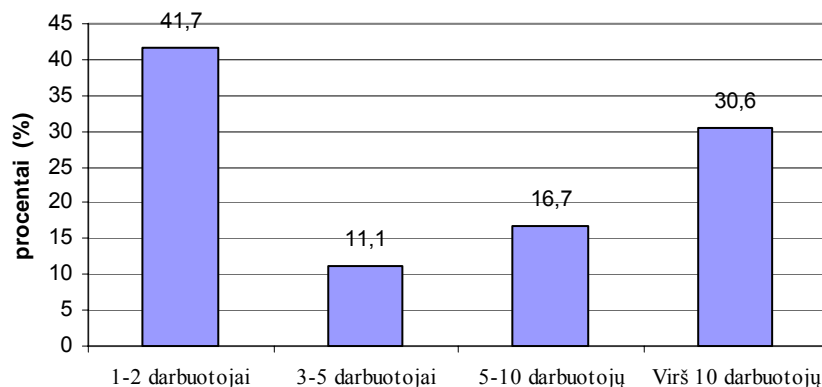
| Kvalifikacija pagal diplomą | Darbuotojų | | Vadovų | |
|---------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Respondentų sk. | Procentai | Respondentų sk. | Procentai |
| Viešasis administravimas | 28 | 11,6 | 6 | 10 |
| Finansų, ekonomikos | 58 | 24,1 | 10 | 16,7 |
| Aptarnavimo | 50 | 20,7 | 1 | 1,7 |
| Administravimo | 28 | 11,6 | 6 | 10 |
| Švietimo | 53 | 22,0 | 12 | 20 |
| Personalo | 5 | 2,1 | - | - |
| Socialinių paslaugų | 11 | 4,6 | 4 | 6,7 |
| Teisė | 4 | 1,7 | 2 | 3,3 |
| Statyba, pramonė | 4 | 1,7 | 17 | 28,3 |
| Kita | - | - | 2 | 3,3 |
| Iš viso | 241 | 100,0 | 60 | 100,0 |

Analizuojant Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų personalo kvalifikacijos pagal diplomą rodiklius, buvo reikalinga išsiaiškinti bendrą darbuotojų skaičių šiose institucijose. Tyrimas parodė, kad daugiau nei puse tirtų institucijų turi iki 50 darbuotojų, 22,8% tirtų institucijų darbuotojų skaičius svyruoja nuo 100 iki 200 (žr. 8 pav.). Minimi bendri institucijų darbuotojų skaičiai ir jų lyginimas su jose dirbančiais viešojo administravimo kvalifikaciją turinčiais specialistų skaičiais rodo, kad šiai dienai viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų skaičius valstybės valdymo ir administravimo institucijose yra pakankamai mažas.



8 pav. Bendras darbuotojų skaičius Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose ($N_{\text{vadovai}} = 57$)

Nagrinėjama viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų raiška atspindėta ir 9 paveiksle. Akivaizdu, kad viešojo valdymo ir administravimo institucijose dirba dar nedaug viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų: dažniausiai – *1 ar 2 darbuotojai*, tik *Šiaulių savivaldybėje* bei *darbo biržoje* – *daugiau nei 10 specialistų* (žr. 9 pav.). Pateikti skaičiai leidžia hipotetiškai teigti, jog šių specialistų poreikis darbo rinkoje turėtų augti, paklausa didėti.



9 pav. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų skaičius apklaustose institucijose ($N_{\text{vadovai}} = 36$)

Taigi, galima teigti, jog šiuo metu dar pakankamai mažas skaičius viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų dirba Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

3. 2. Viešojo administravimo žinių, gebėjimų ir kompetencijų identifikavimas specialistų poreikio plotmėje

Tiriant, kur specialistai bei vadovai įgijo dabartinei darbo vietai reikiamų žinių bei gebėjimų (žr. 10 lentelę), išsiaiškinta, kad *daugiausia* žinių respondentai įgyjo *kursuose bei seminaruose* (apie 37%); 28,4% darbuotojų teigė, jog *įgijo žinias bei gebėjimus studijų metu*; 21,4% vadovų – *mokydami darbe vietoje*. Taigi, be įgytų studijų metais žinių bei gebėjimų, viešojo

valdymo ir administravimo institucijose skiriamas didelis dėmesį kursų / seminarų, mokymosi darbo vietoje organizavimui, kvalifikacijos tobulinimui, kuris yra vienas iš pagrindinių valstybės tarnautojo siekiamybių.

10 lentelė

Dabartinei darbo vietai reikiamos žinios bei gebėjimai įgyti

| Dabartinei darbo vietai reikiamos žinios bei gebėjimai įgyti | Darbuotojai | | Vadovai | |
|--|-----------------|------------|-----------------|------------|
| | Respondentų sk. | Procentai | Respondentų sk. | Procentai |
| Studijų metu | 50 | 19,1 | 19 | 28,4 |
| Persikvalifikuodamas | 12 | 4,6 | 6 | 9,0 |
| Kursuose/seminaruose | 102 | 38,8 | 25 | 37,2 |
| Savarankiškai studijuodamas | 30 | 11,5 | 4 | 6,0 |
| Mokydamasis kompiuterinių programų pagalba | 10 | 3,8 | 1 | 1,5 |
| Mokydamasis darbo vietoje | 56 | 21,4 | 10 | 14,9 |
| Kita | 2 | 0,8 | 2 | 3,0 |
| Iš viso | 262 | 100 | 67 | 100 |

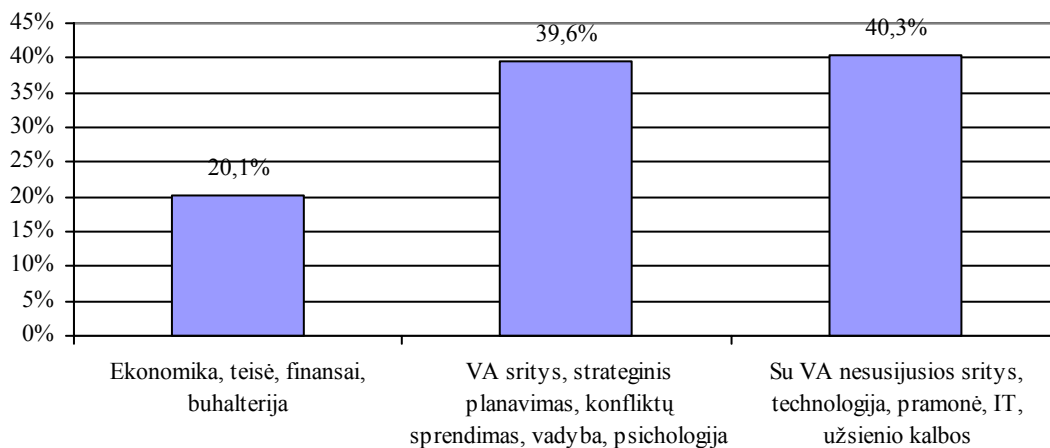
Tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip dažnai Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistai bei vadovai kelia kvalifikaciją, kokie yra optimaliausi kompetencijos tobulinimo būdai. 11 lentelėje pateikiami duomenys apie respondentų mokymąsi ir turimų žinių atnaujinimą. Rezultatai parodė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai *turimas žinias ir gebėjimus atnaujina nuolat* (88,5% ir 92,5%). Vadinasi, institucijose rūpinamasi darbuotojų bei vadovų kvalifikacija, yra aktyvi informacijos sklaida.

11 lentelė

Kas kiek laiko atnaujinamos turimos žinios ir gebėjimai?

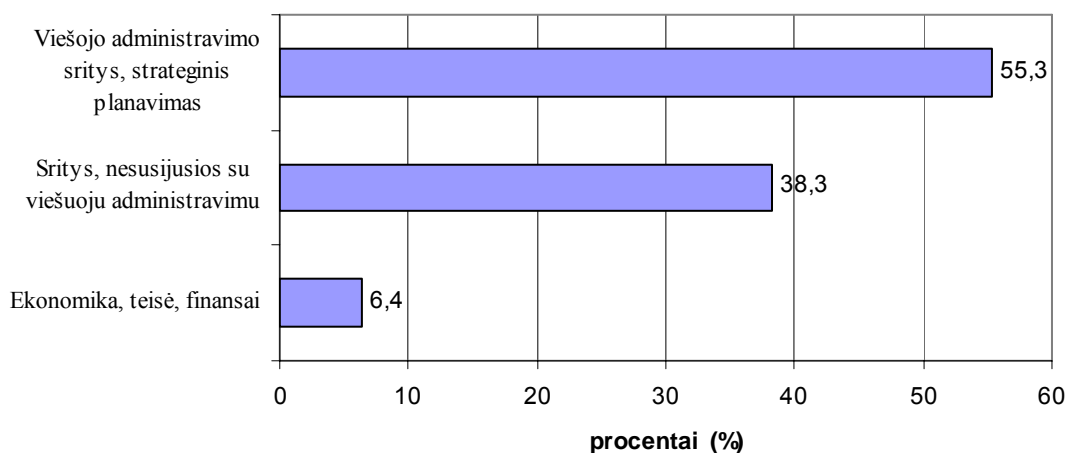
| Kas kiek laiko atnaujinate turimas žinias ir gebėjimus? | Darbuotojai | | Vadovai | |
|---|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Respondentų sk. | Procentai | Respondentų sk. | Procentai |
| Atnaujina kas pusę metų | 8 | 3,2 | 2 | 3,0 |
| Atnaujina kas mėnesį | 10 | 4,0 | 1 | 1,5 |
| Atnaujina nuolat | 224 | 88,5 | 62 | 92,5 |
| Neatnaujina | 11 | 4,3 | 2 | 3,0 |
| Iš viso | 253 | 100,0 | 67 | 100,0 |

Siekiant nustatyti, kokiose srityse respondentai dažniausiai tobulina turimas žinias ir įgūdžius, buvo klausama: *Kurioje srityje tobulinotės paskutinių kursų / mokymų metu?* Didelė dalis apklaustųjų darbuotojų (39,6%) *tobulinosi viešojo administravimo, strateginio planavimo, vadybos bei psichologijos srityse*. Akivaizdu, kad dirbant viešojo administravimo institucijoje šios žinios ir gebėjimai yra aktualiausi. 10 paveiksle pateikta informacija rodo, kad daug dėmesio yra skiriama ir kvalifikacijos tobulinimui kitose srityse, kaip *informacinių technologijų vartojimas, užsienio kalbos įgūdžių lavinimas* ir pan.



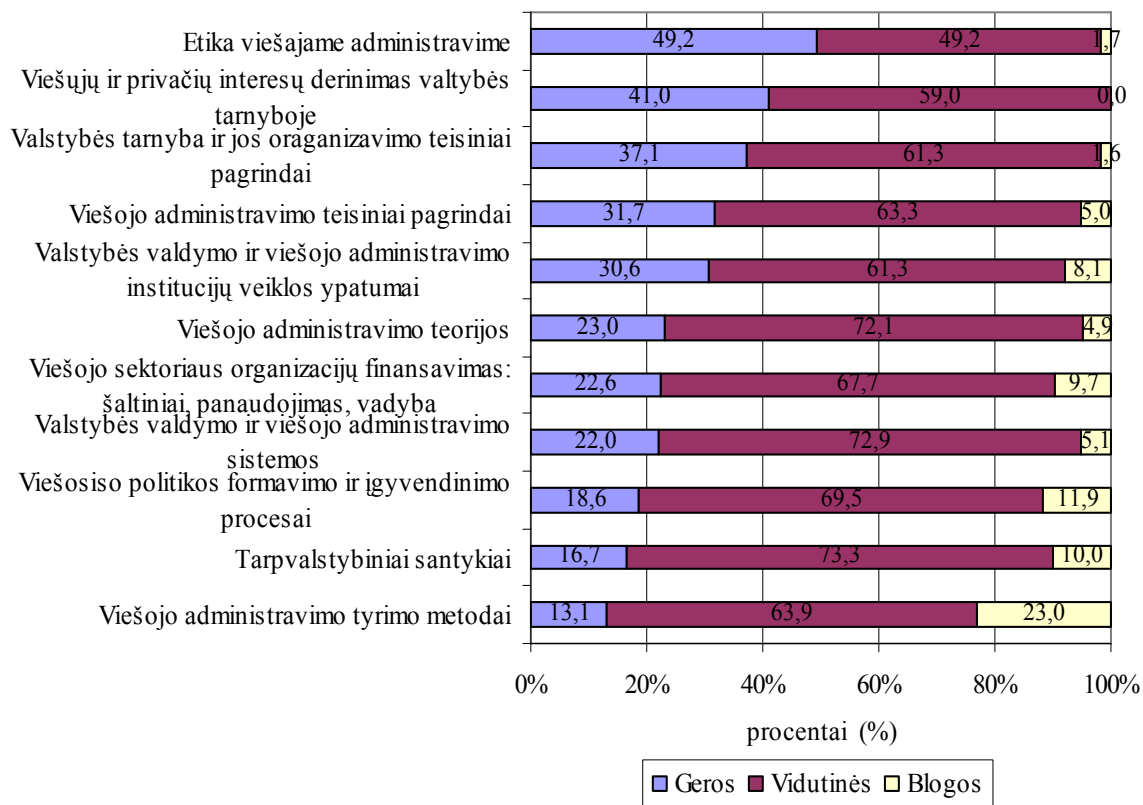
10 pav. Darbuotojų tobulinimosi sritys paskutinių kursų / mokymų metu ($N_{\text{Darbuotojai}} = 144$)

11 paveiksle pateikti vadovų apklausos rezultatai kvalifikacijos tobulinimo aspektu. Išsiaiškinta, kad net 55,3% vadovų paskutinių kursų metu *tobulinosi viešojo administravimo bei strateginio planavimo srityse*. Akivaizdu, jog šios sritys žinios reikalingos ir naudingos ne tik viešojo administravimo institucijų darbuotojams, bet ir vadovams.



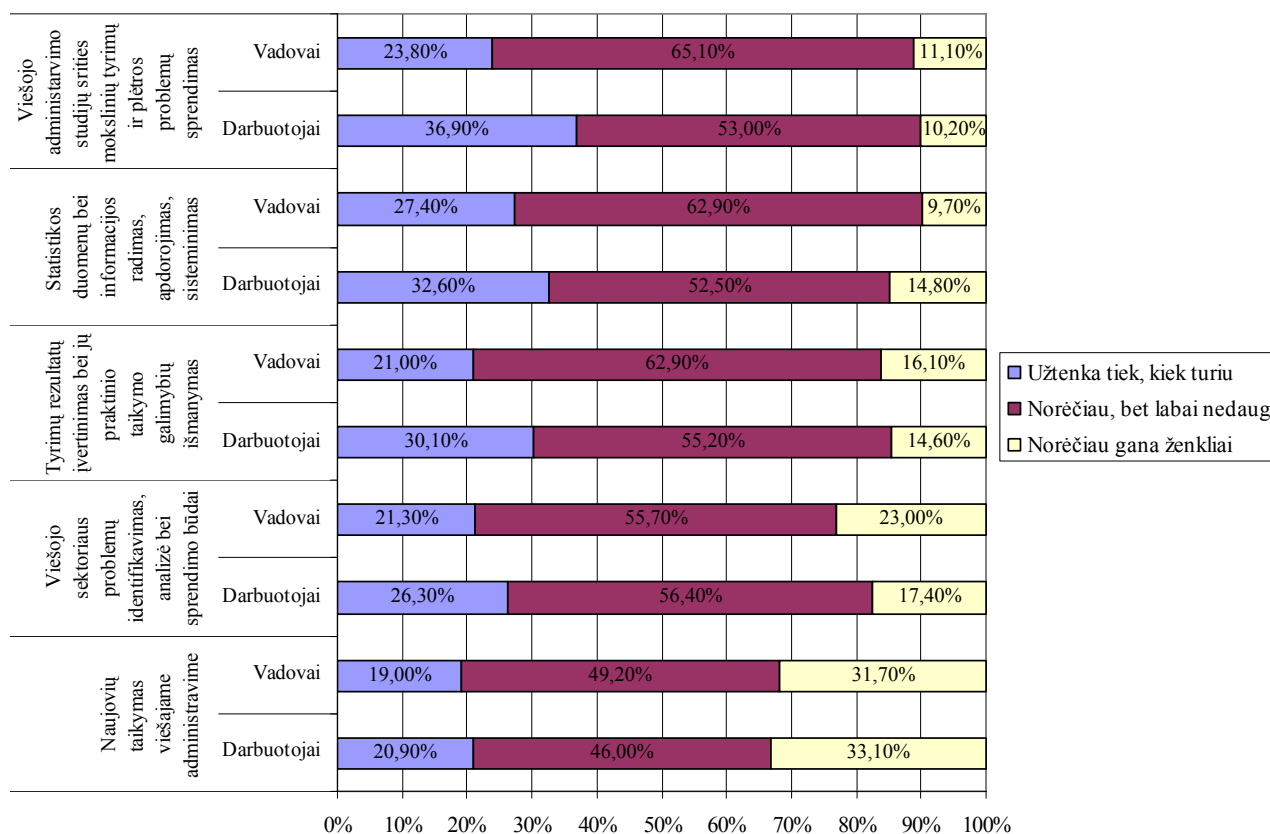
11 pav. Vadovų tobulinimosi sritys paskutiniųjų kursų / mokymų metu ($N_{\text{vadovai}} = 47$)

Klausimu – *Kiek dirbant viešajame sektoriuje yra reikalingos konkrečios žinios bei gebėjimai?* – siekta išsiaiškinti, kokių žinių darbuotojams bei vadovams trūksta ar turi jų pakankamai. Išanalizavus tyrimo duomenis, nustatyta, kad ir darbuotojai, ir vadovai mano pakankamai turintys *viešojo administravimo etikos, viešųjų bei privačių interesų derinimo tarnyboje žinių bei gebėjimų* (49% ir 41%). Labiausiai akcentuojamas žinių bei gebėjimų trūkumas *tarptvalstybinių santykių, viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesų* (22%) srityse. Vadovams, jų nuomone, labiausiai *trūksta žinių ir gebėjimų viešojo administravimo tyrimų* (23%), *viešosios politikos formavimo bei įgyvendinimo procesų* (11,9%) srityse (žr. 12 pav., 7 priedą).



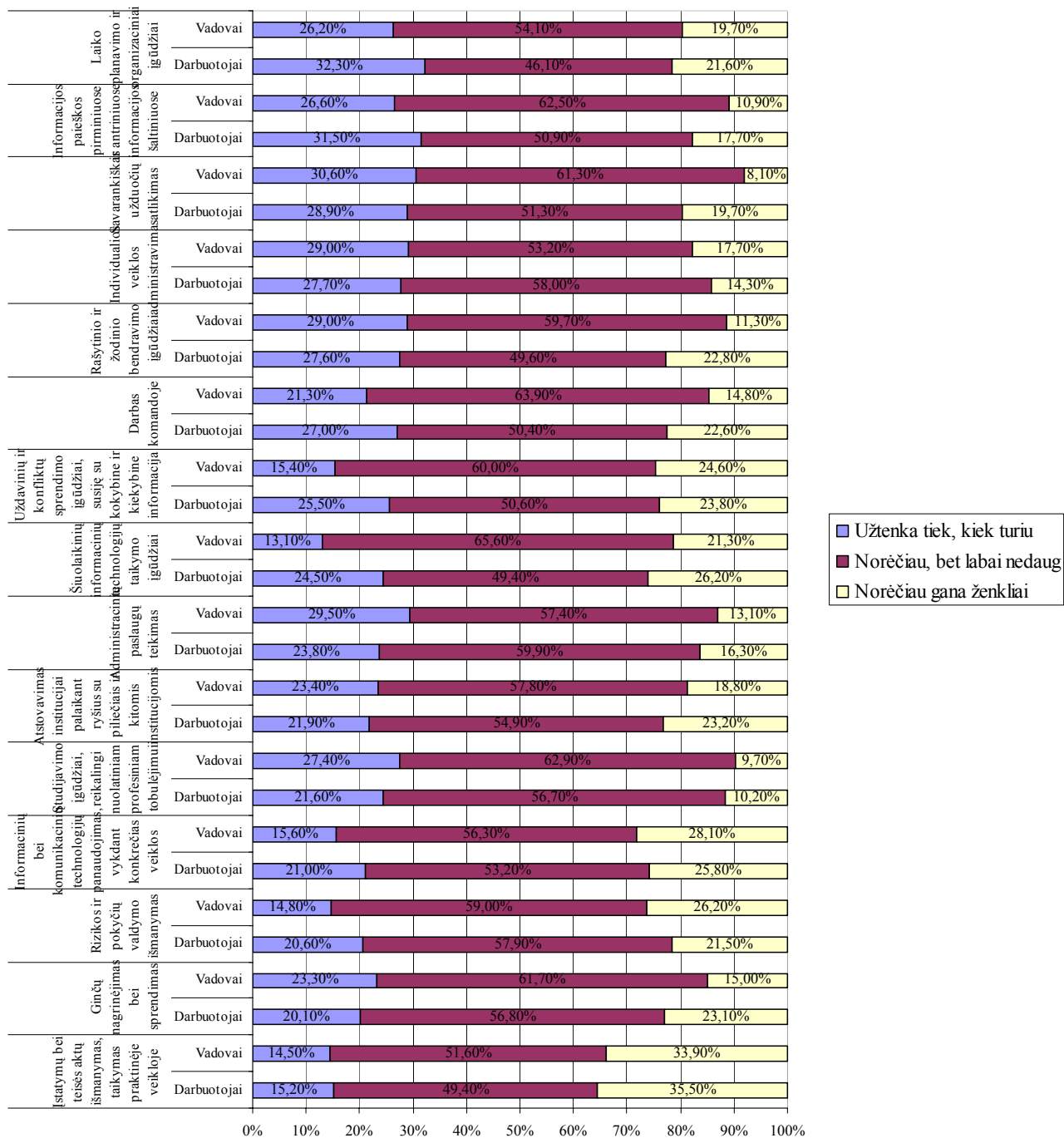
12 pav. Dabartinės žinios bei gebėjimai ($N_{\text{Darbuotojai}}= 252$, $N_{\text{vadovai}}= 61$)

Taip pat tirta, kokių *pažintinių žinių bei gebėjimų* mano turėti Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojai bei vadovai. 13 paveiksle (8 priedas) pateikti tyrimo duomenys rodo, kad abiejų grupių respondentai geriausiai yra susipažinę su *statistikos duomenų bei informacijos radimu, apdorojimu, sisteminimu bei analizėmis* (27,9% ir 32,10%), tačiau jų teigimu, prasčiausiai išmano *viešojo administravimo mokslinių tyrimų ir plėtros problemas* (30% ir 26,8%). Išanalizavus duomenis paaiškėjo, jog tiek darbuotojams, tiek vadovams praktiniame darbe visgi trūkta pažintinių viešojo administravimo įgūdžių bei žinių.



13 pav. Savęs vertinimas pažintinių žinių ir gebėjimų aspektu ($N_{\text{darbuotojai}}=252$, $N_{\text{vadovai}}=61$)

Respondentų praktinei kompetencijai nustatyti skirtas klausimas, *kokie praktiniai gebėjimai* yra svarbūs dabartiniame darbe bei *kiek respondantai šių įgūdžių turi*. 14 paveiksle (9 priedas) pateikti rezultatai rodo, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai geriausiai geba *savarankiškai atlikti užduotis* (52,6% ir 57,4%), *dirbti komandoje* (48,1% ir 66,7%), abi apklaustųjų grupės turi *gerus rašytinio bei žodinio bendravimo įgūdžius* (45,9% ir 50%), *lengvai randa informaciją pirminiuose bei antriniuose informacijos šaltiniuose* (45,5% ir 44,3%). Tai rodo, jog darbuotojai bei vadovai turi pakankamai gerus praktinių užduočių atlikimo įgūdžius. Visgi reikia pažymėti, kad respondantai akcentuoja tam tikrų praktinių gebėjimų stoką: *įstatymų bei teisės aktų išmanymo, taikymo praktinėje veikloje* (35,5% ir 33,9%), *informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimo, vykdant konkrečias užduotis* (25,8% ir 28,1%).



14 pav. Savęs vertinimas praktinių igūdžių aspektu ($N_{\text{Darbuotojai}} = 247$, $N_{\text{Vadovai}} = 59$)

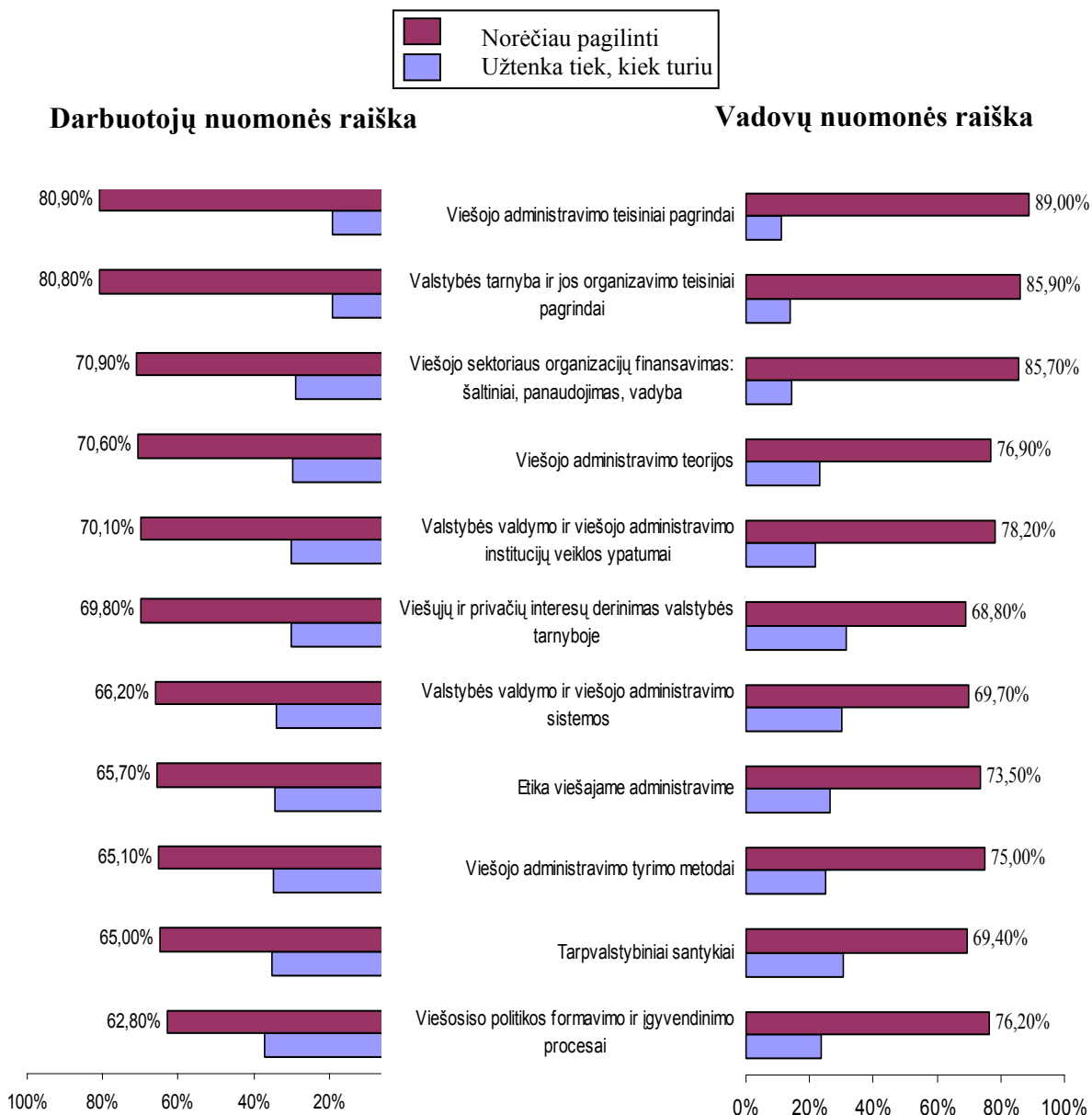
Taigi, išanalizavus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad specialistai bei vadovai turimas žinias bei gebėjimus atnaujina nuolat, aktyviai dalyvauja seminaruose, konsultuojasi su kolegomis, mokosi darbo vietoje. Viešojo administravimo specialistai turi pakankamai geras bendrąsias, praktines žinias bei igūdžius, tačiau daugumai jų trūksta su viešojo administravimo kvalifikacija susijusių žinių bei gebėjimų. Labiausiai akcentuojamas trūkumas naujovių taikymo viešajame administravime, viešojo administravimo tyrimo metodų išmanymo.

Išnagrinėtoje viešojo administravimo specialistų žinių, gebėjimų ir kompetencijų raiškos išdavoje galime daryti prielaidą, kad Šiaulių miesto valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų specialistų tarpe egzistuoja poreikis šiuolaikinių viešojo administravimo

žinių ir gebėjimų, tuo pačiu galime hipotetiškai teigti, kad egzistuoja poreikis specialistų, turinčių naujausių šios srities žinių ir gebėjimų.

3. 3. Viešojo administravimo specialistų kvalifikavimosi intereso analizė

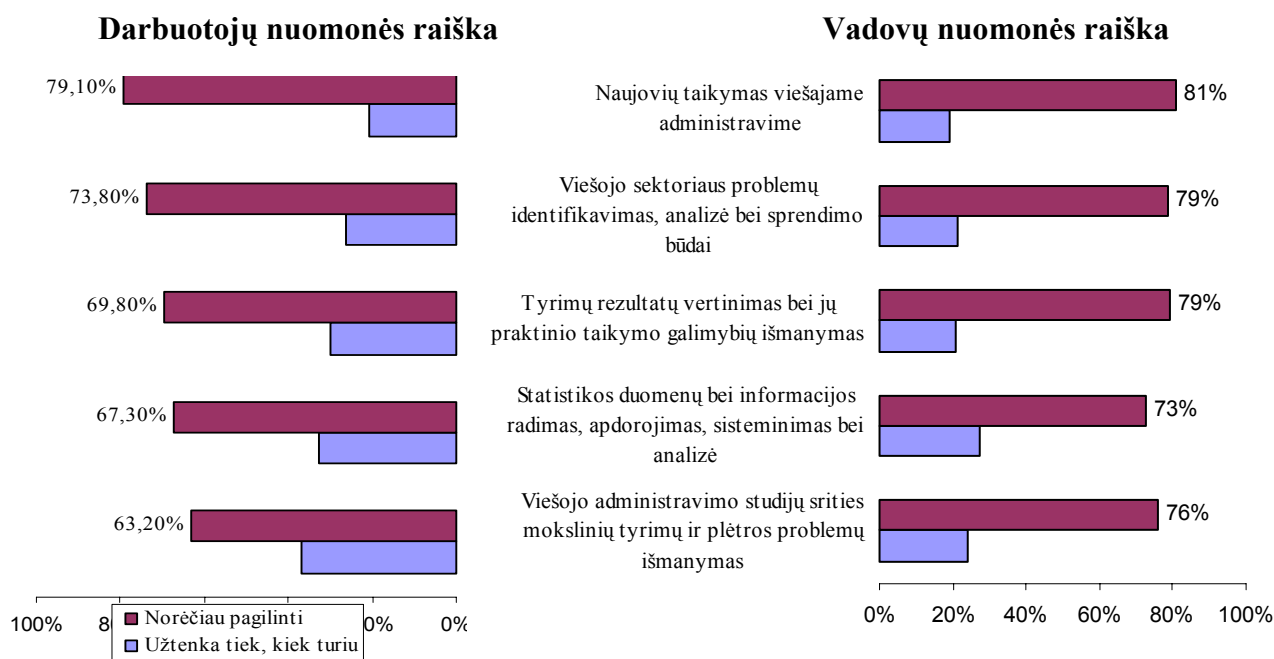
Apklausus respondentus, kurių viešojo administravimo žinių bei gebėjimų jiems trūksta ir norėtų įgyti ateityje (žr. 15 pav., 10 priedą), išsiaiškinta, kad tiek vadovai, tiek specialistai norėtų pagilinti viešojo administravimo žinias beveik visose išskirtose srityse (kvalifikavimosi poreikio reitingas svyruoja nuo 89% iki 62,80%). Labiausiai respondentai stokoja ir pageidautų pagilinti *Viešojo administravimo teisinių pagrindų žinias bei gebėjimus, daugiau žinoti apie valstybės tarnybą ir jos organizavimo teisinius pagrindus*. Akcentuojamas noras pagilinti žinias apie *viešojo sektoriaus organizacijų finansavimą: šaltinius, panaudojimą, vadybą, Valstybės valdymo ir viešojo administravimo ypatumus ir pan.* Reikia pažymėti, kad apskritai didesnis kvalifikavimo intereso poreikis visų išvardintų viešojo administravimo žinių atžvilgiu pastebėtas vadovų tarpe, išskyrus žinias apie *Viešųjų ir privačių interesų derinimą valstybės tarnyboje*.



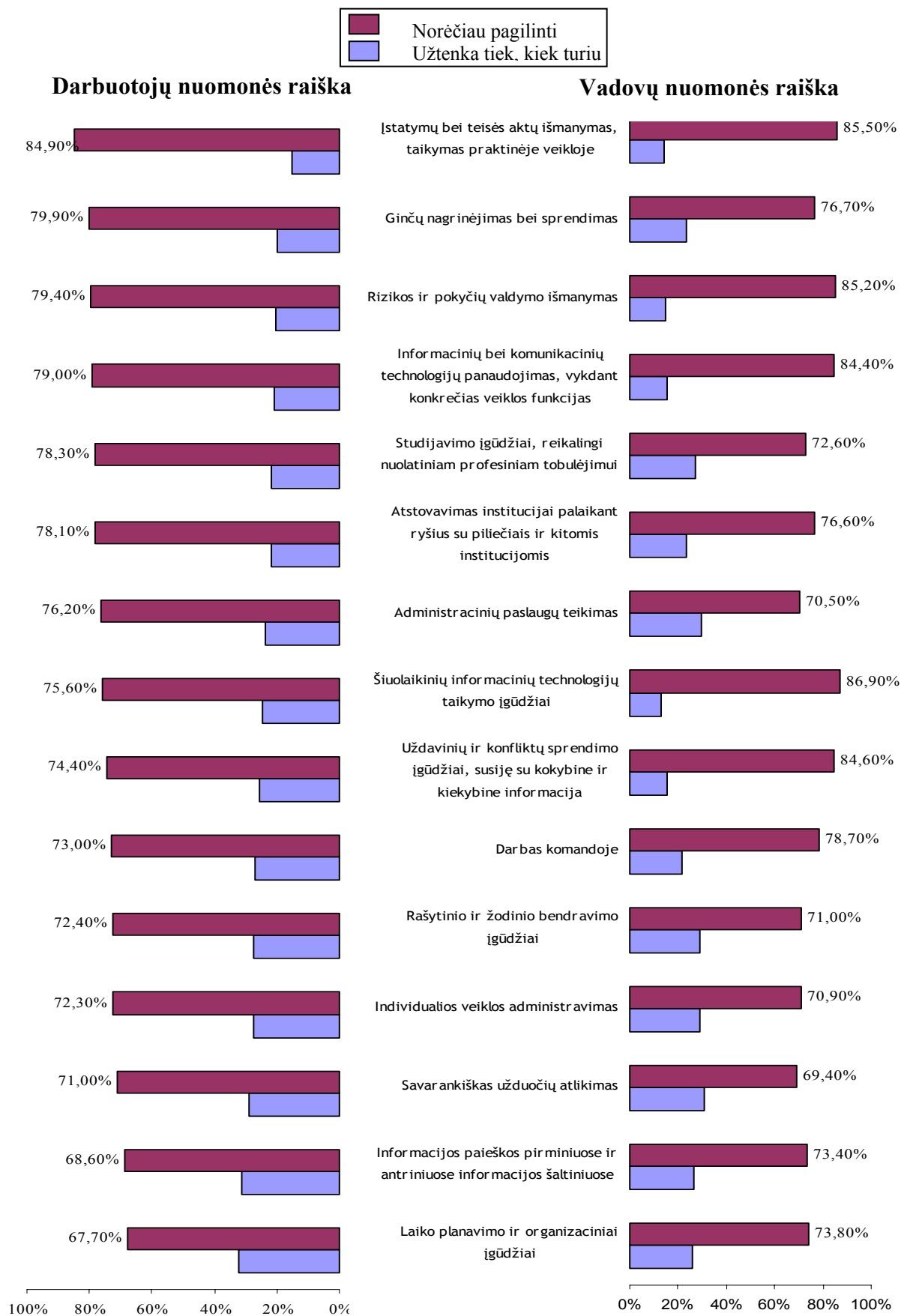
15 pav. Kvalifikavimosi interesas viešojo administravimo bendrųjų žinių ir gebėjimų aspektu

Tyrimu siekta išsiaiškinti Šiaulių miesto valdymo ir viešojo administravimo institucijų vadovų ir specialistų kvalifikavimosi interesus pažintinių gebėjimų atžvilgiu. 16 paveiksle matome respondentų pažintinių gebėjimų poreikio situaciją ateityje. Akivaizdu, kad darbuotojai savo pažintinius gebėjimus vertina kiek geriau nei vadovai, teigdami, kad jiems užtenka turimų gebėjimų išskirtose srityse, tačiau visumoje abiejų respondentų grupių atsakymų reitingas pasiskirstė pakankamai panašiai. Tiek vadovai, tiek specialistai norėtų pagilinti *naujovių taikymo viešajame administravime igūdžius*, abiemis apklaustųjų grupėms reikalingos *viešojo sektoriaus problemų identifikavimo, analizės bei sprendimo būdų* žinių ir gebėjimų. Detalesnė atsakymų raiškos informacija pateikta 11 priede.

16 pav. Kvalifikavimosi interesas pažintinių viešojo administravimo žinių ir gebėjimų aspektu



Ištyrus Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų požiūrį į savo turimų praktinių įgūdžių vertinimą skirtingose srityse paaiškėjo, kad savęs vertinimas praktinių įgūdžių plotmėje yra pakankamai žemas (vertinimas „užtenka tiek, kiek turiu“ žemas), tuo tarpu abiejų respondentų grupių kvalifikavimosi interesas (vertinimas „noriu pagilinti“) nagrinėjamoje srityje yra aukštas, atsakymų rangas apytiksliai svyruoja nuo 70% iki 80% (žr. 17 pav. ir 13 priedą). Pirmiausia respondentai akcentuoja praktinius įgūdžius, susijusius su *įstatymų bei teisės aktų išmanymu bei taikymu praktinėje veikloje, ginčių nagrinėjimo bei sprendimo, informacinių bei komunikacinių technologijų taikymu, vykdant konkrečias veiklos funkcijas žinias bei gebėjimus* ir kt. Nors respondentai realiai dirba viešajame sektoriuje, atlieka praktines užduotis, tačiau, siekdami efektyviau įgyvendinti tikslus, suvokia, kad jiems vis dar trūksta kai kurių praktinių įgūdžių.

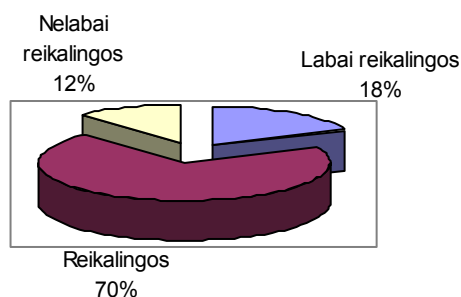


17 pav. Kvalifikavimosi interesas praktinių įgūdžių aspektu

Taigi, ištyrus darbuotojų kvalifikavimosi interesų raišką, paaiškėjo, jog Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistai suinteresuoti kelti kvalifikaciją, tobulinti turimus įgūdžius bei siekia įgyti naujų bendrųjų, pažintinių bei praktinių žinių, gebėjimų.

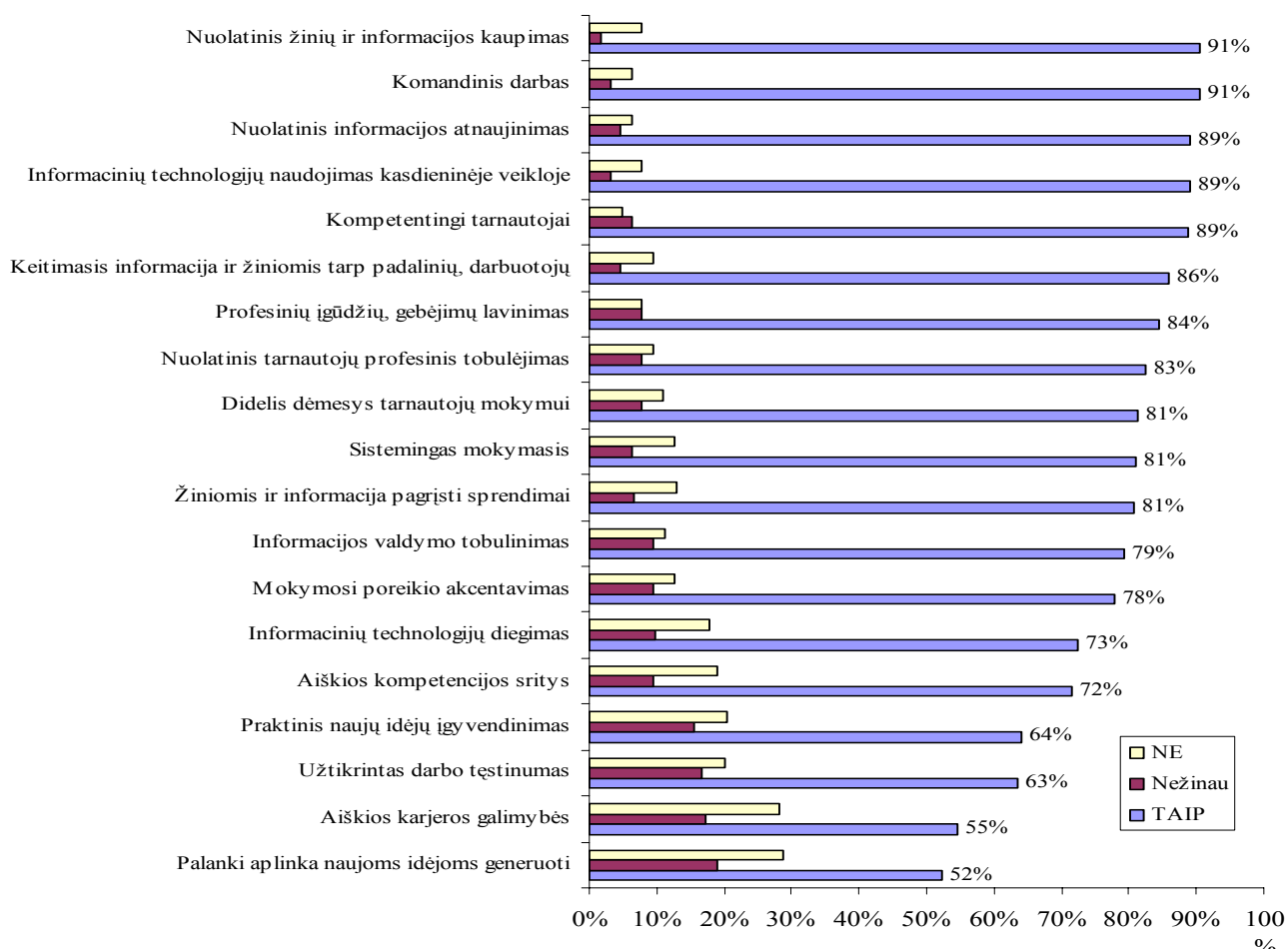
3. 4. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikio analizė institucinės aplinkos kontekste

Siekiant išsiaiškinti, koks yra viešojo administravimo specialistų poreikis, klausta vadovų nuomonė apie tai, kiek svarbios viešojo administravimo žinios ir gebėjimai jų vadovaujamos institucijos darbuotojams (žr. 18 pav.). Net 70% vadovų pareiškė, jog jų darbuotojams šios žinios yra *reikalingos*, o 18,3% respondentų įsitikinę, kad jos yra *labai reikalingos*. Galime daryti prielaidą, kad viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis, institucijų vadovų nuomone, yra pageidaujamas ir akivaizdus.



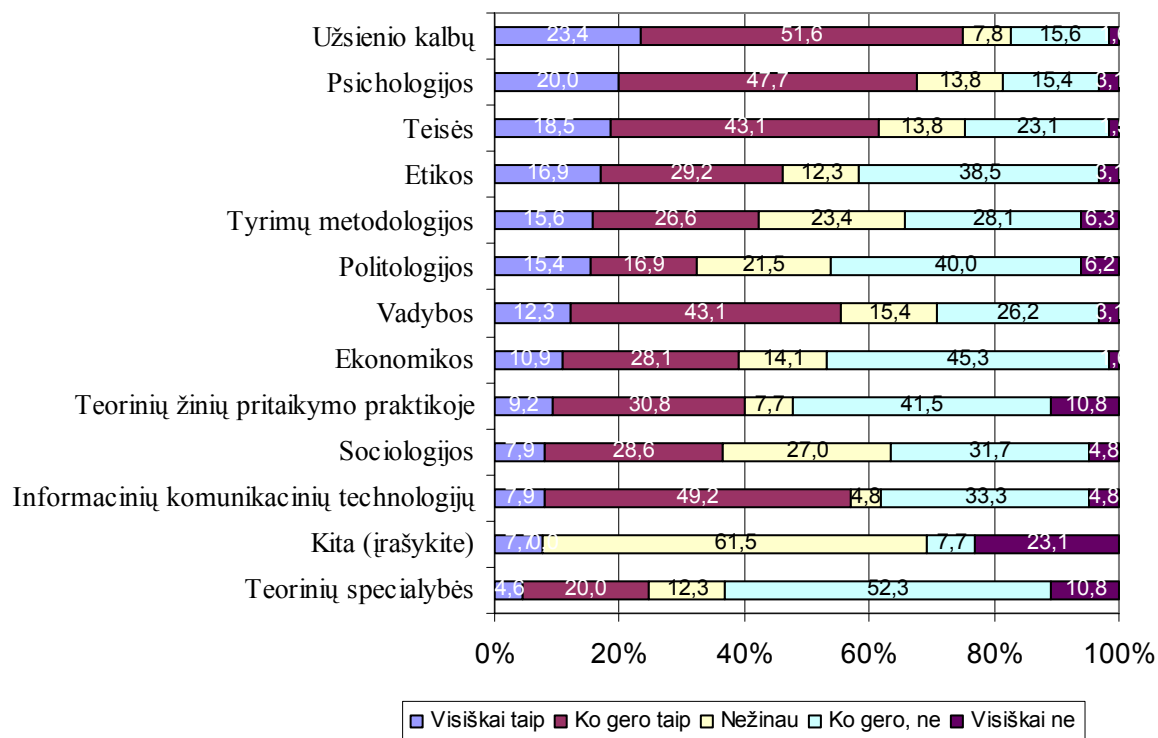
18 pav. Vadovų požiūris į viešojo administravimo žinių ir gebėjimų svarbą institucijoje
($N_{\text{vadovai}} = 60$)

Specialistų poreikis siejasi su įstaigos/organizacijos keliamais tikslais bei uždaviniais, institucijos novatoriškumu, vyraujančiais požiūriais. Paprašius vadovus nusakyti *būdingus jų vadovaujamoje institucijoje pasireiškiančius bruožus* (žr. 19 pav., 14 priedą), paaiškėjo, jog valdymo ir viešojo administravimo institucijose, vadovų nuomone, daugiausia *vyrauja nuolatinis žinių ir informacijos kaupimas, komandinis darbas, nuolatinis informacijos atnaujinimas, informacinių technologijų naudojimas*. Tai rodo, kad tirtose valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijose skiriama daug dėmesio darbuotojų mokymui. Jie skatinami kelti kvalifikaciją, nuolat atnaujinti turimas žinias bei gebėjimus, kurie padėtų operatyviau atlikti pavestas užduotis, kad greičiau būtų pasiekti numatyti tikslai.



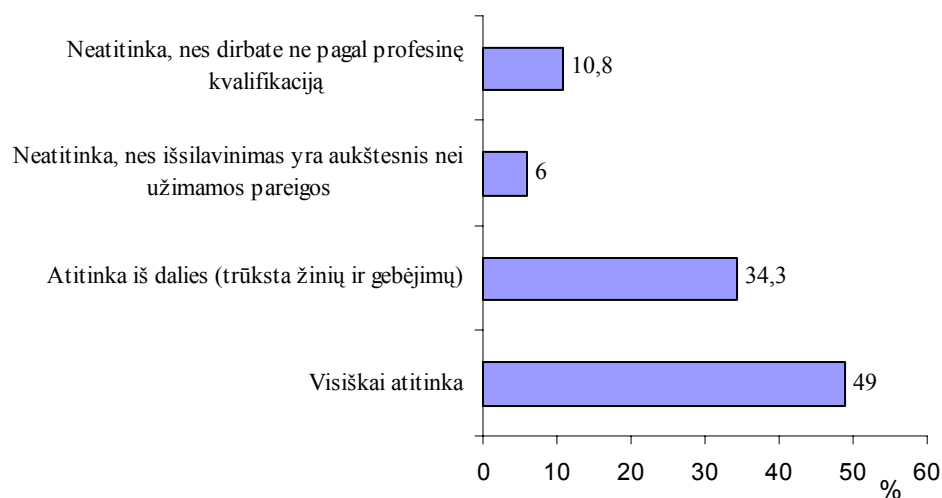
19 pav. Institucijai būdingi veiksniai: vadovų nuomonės raiška
($N_{\text{Vadovai}} = 65$)

Apklausus vadovus, kokių bendrųjų žinių ir gebėjimų labiausiai trūksta jų vadovaujamos institucijos darbuotojams, paaiškėjo, kad *labiausiai trūksta užsienio kalbų žinojimo* (23,4%), taip pat specialistams trūksta *informacinių komunikacinių technologijų išmanymo* (7,9%), *vadybos* (12,3%), *teisės* (18,5%), *bei psichologijos* (20%) žinių (žr. 20 pav.). Šios bendrosios žinios bei gebėjimai yra akcentuojami visų Lietuvos universitetų realizuojamose viešojo administravimo studijų programose, taigi gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis egzistuoja.



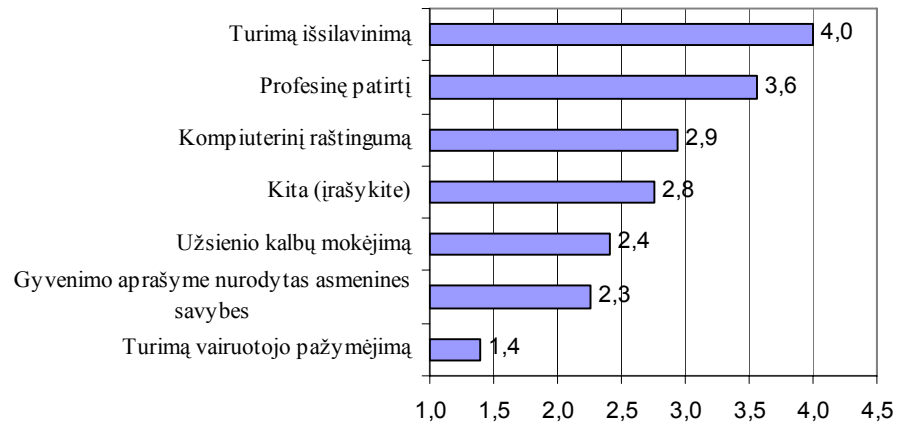
20 pav. Bendrųjų žinių ir gebėjimų trūkumas vadovaujamos institucijos darbuotojams
($N_{\text{Vadovai}} = 63$)

Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojų kvalifikacija atitinka darbo vietos reikalavimus, išryškėjo, kad tik pusės apklaustųjų (49,0%) kvalifikacija visiškai atitinka darbo vietos reikalavimus, tačiau net 34,3% respondentų kvalifikacija įvardijama kaip nepakankama, parodanti, jog trūksta viešojo administravimo žinių bei gebėjimų (žr. 21 pav.). Gauti rezultatai dar kartą patvirtina viešojo administravimo žinių bei gebėjimų poreikį.



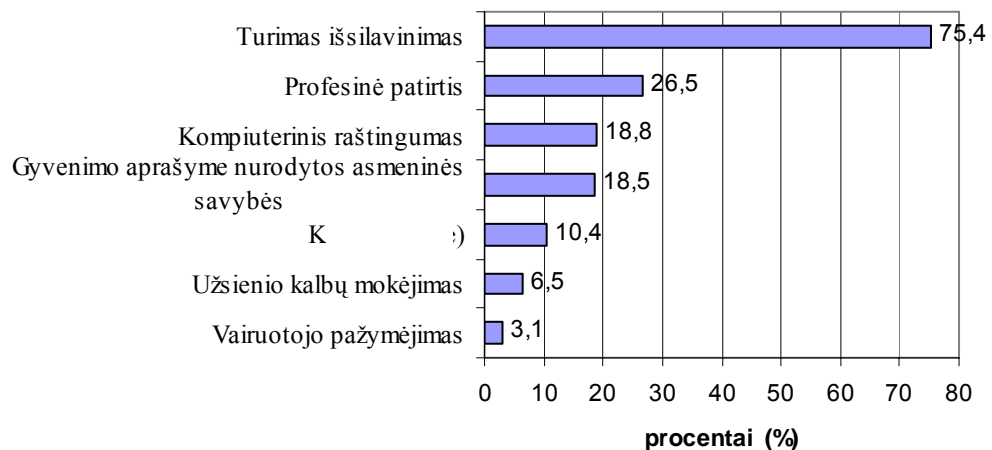
21 pav. Kvalifikacijos atitikimas darbo vietai: darbuotojų nuomonės raiška
($N_{\text{Darbuotojai}} = 260$)

Analizuojant vadovų atsakymus į klausimą – *Į ką labiausiai atsižvelgiama priimant į darbą* – pateikti 7 atsakymų variantai, kuriuos respondentai turėjo reitinguoti pagal svarbumą. 22 paveiksle pateiktas atsakymų vidurkis, kuris rodo, jog vadovų nuomone, *svarbiausiu veiksmu* priimant į darbą yra specialistų *turimas išsilavinimas, profesinė patirtis bei kompiuterinis raštingumas*.



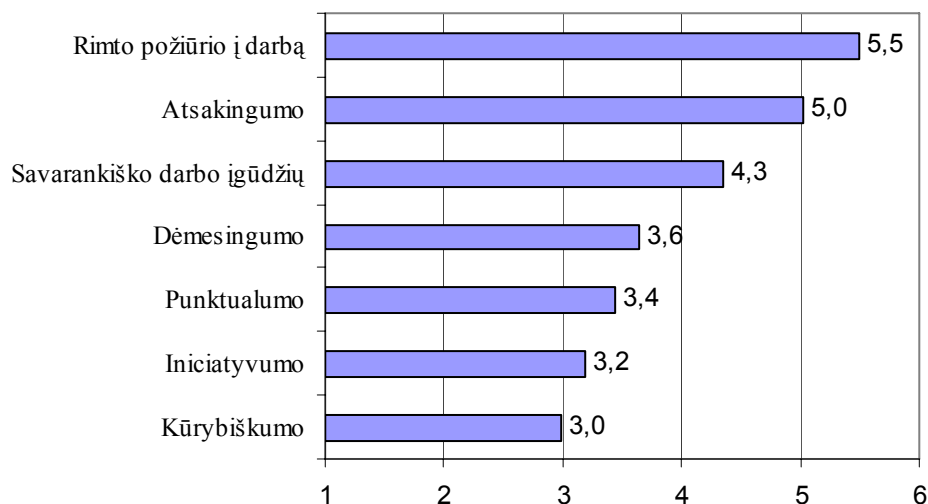
22 pav. Veiksniai, turintys įtakos įsidarbinant: vadovų nuomonės raiška
($N_{\text{Vadovai}}=67$)

Tokio paties pobūdžio klausimas buvo pateiktas ir darbuotojams – *Kas labiausiai turėjo įtakos įsidarbinant?* Abiejų apklaustųjų respondentų grupių atsakymai beveik sutapo (žr. 23 pav.). Darbuotojai įsidarbinimo metu taip pat akcentuoja *turimo išsilavinimo* svarbą. Gerokai mažesniu intervalu vertinama *profesinės patirties* svarba. Taigi, kaip ir verslo įmonėse, taip ir viešosiose institucijose, priimant į darbą, pirmiausia atsižvelgiama į turimą kvalifikaciją. Minėta aplinkybė rodo, kad viešojo administravimo studentai turi pakankamai didesnes nei kitų profesijų atstovai galimybes įsidarbinti į viešojo valdymo ir administravimo institucijose, pagal kurių pobūdžiui keliamus reikalavimus ir yra rengiami specialistai.



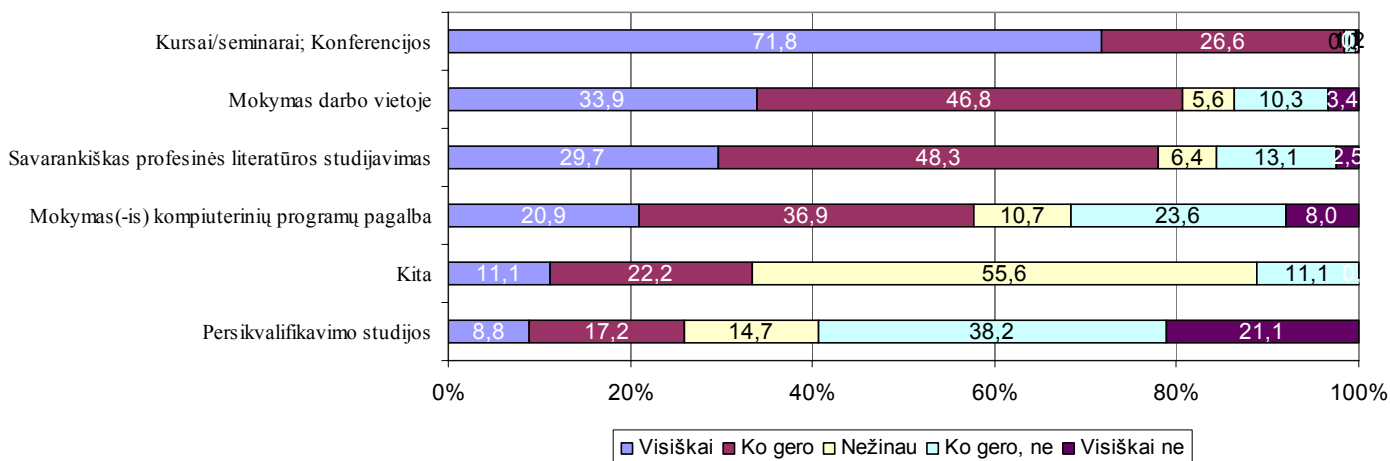
23 pav. Veiksniai, turintys įtakos įsidarbinant: darbuotojų nuomonės raiška
($N_{\text{Darbuotojai}}=262$)

Apklausus darbuotojus, *kokiomis asmeninėmis savybėmis jie pasižymi*, paaiškėjo, kad daugiausia darbuotojų **turi šias savybes: rimtą požiūrį į darbą, atsakingumą, savarankiškus darbo įgūdžius** (žr. 24 pav.), tai rodo, kad darbuotojai rimtai ir atsakingai žiūri į darbą, sugeba dirbti savarankiškai yra dėmesingi ir punctualūs, šias savybes turintys darbuotojai sugeba efektyviai dirbti, nesunkiai įvykdo jiems pavestas užduotis.



24 pav. Dominuojančios asmeninės savybės: darbuotojų nuomonės raiška
(N_{Darbuotojai} = 252)

Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas – vienas pagrindinių sėkmingo organizacijos funkcionavimo veiksnių, todėl labai svarbu, kad institucijose dirbtų aukštos kvalifikacijos darbuotojai. 25 paveiksle pateikti *darbuotojų profesinio tobulinimo formų viešosiose institucijose* analizės duomenys. Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose populiariausia profesinio tobulinimo forma – *seminarai, kursai, konferencijos* (71,8%), kasdieniniame darbe specialistai *mokosi darbo vietoje* (33,9%), savarankiškai *studijuoja profesinę literatūrą* (29,7%). Taip pat darbuotojai *tobulėja pasitelkdami kompiuterines programas* (20,9%). Mažiausiai populiarios – *persikvalifikavimo studijos* (8,8%).



25 pav. Viešųjų institucijų darbuotojų profesinio tobulinimo formos
(N_{Darbuotojai} = 264)

Darbuotojų suinteresuotumui labai svarbi vadovybės nuomonė, nes nuo jos priklauso, ar darbuotojas galės įgyti naujų žinių bei gebėjimų, ar įstaigoje dirbs aukštos kvalifikacijos specialistai. Tiems dalykams išsiaiškinti – darbuotojams buvo užduotas klausimas: *koks vadovybės požiūris į darbuotojų tobulėjimą?* Duomenys apibendrinti 12 lentelėje.

12 lentelė

Vadovybės požiūris į darbuotojų tobulėjimą

| Veiklos | Visiškai taip | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai ne |
|--|---------------|---------------|---------|-------------|-------------|
| | Procentai | | | | |
| Dalinai apmoka studijas | 4,9 | 13,7 | 32,7 | 22,9 | 25,9 |
| Administracija suteikia dalykinės informacijos | 20,3 | 44,1 | 18,1 | 13,2 | 4,4 |
| Visiškai apmoka studijas | 21,1 | 12,6 | 23,8 | 19,7 | 22,9 |
| Konsultuoja kolegos | 32,0 | 50,9 | 7,7 | 7,7 | 1,8 |
| Administracija sudaro mokymui(-si) palankų darbo grafiką | 40,8 | 37,6 | 10,6 | 9,8 | 1,2 |

Duomenų analizė parodė, kad daugiau nei 40% apklaustųjų darbuotojų administracija *suteikia galimybę dirbti bei mokytis, sudarydama palankų darbo grafiką; institucijų darbuotojai skatinami dirbti komandoje, konsultotis tarpusavyje; apie darbo naujienas, naujus reikalavimus informuoja administracija.* Net 21,1% darbuotojų vadovybė *visiškai apmoka studijas.* Vadinasi, galima teigti, jog darbuotojai turi geras sąlygas tobulėti, administracija rūpinasi darbuotojų kompetencija, teigiamai vertima specialistų dalyvavimą kursuose bei seminaruose, informuoja kvalifikacijos kėlimo klausimais.

Vykdam anketinę apklausą, vadovams pateiktas atviro tipo klausimas apie tai, ką būtų galima tobulinti viešajame sektoriuje. Gauti tokie siūymai:

1. *Studentis turėtų atlikti keletą praktikų per studijų metus.*
2. *Trūksta praktinių gebėjimų.*
3. *Studentams reikėtų praktiškai padirbėti Viešojo administravimo ir NVO.*
4. *Universitetai neruošia kai kurių reikalingų specialistų, t. y. trūksta psichologų, specialistų vadovauti ekstremalioms situacijoms ir įvykiams ir t. t.*
5. *Tobulinti decentralizuotą valdymą.*
6. *Turimų žinių nepakanka idėjoms formuluoti.*
7. *Praktinis mokymas.*

Nagrinęjant vadovų siūlymus, kaip jau minėta ir teorinėje apžvalgoje, paaiškėjo jog darbdaviai bei dauguma Lietuvos universitetų susiduria su *teorijos bei praktikos siejimo problema,* kai būsimoji darbuotojai gauna pakankamą teorinį pagrindą, tačiau trūksta praktinių gebėjimų. Iš vadovų apklausos paaiškėjo, jog *baigusiems studentams labai trūksta praktinių gebėjimų, darbinės patirties, teorines žinias sunkiai pritaiko realiame darbe.* Tokios nuomonės laikėsi per 50%

respondentų. Taip pat buvo teigiama, jog *studentai nemokomi greitai reaguoti į susidariusią situaciją, pasigendamaspecialistų inovatoriškumo.*

Apibendrinant galime teigti, kad specialistų poreikis darbo rinkoje, pirmiausia, priklauso nuo turimos kvalifikacijos ir kompetencijos laipsnio. Taigi, viešojo administravimo specialistai, įgiję šiuolaikines viešojo administravimo kompetencijas yra būtini darbo rinkoje siekiant efektyvaus ir modernaus viešojo administravimo.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados. Išanalizavus viešojo administravimo specialistų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo kai kuriose užsienio šalyse bei Lietuvos sistema, pateikiamos išvados:

- Šiuolaikinės rinkos sąlygomis viešasis administravimas – atvira (atskaitinga) visos šalies visuomenės poreikiams bei interesams valdymo forma, reglamentuojama Lietuvos Respublikos įstatymų bei teisės aktu.
- Efektyvus viešojo sektoriaus institucijų tikslų bei uždavinių planavimas, demokratiškas vertybių ir tradicijų tęsimas, naujovių diegimas bei technologijų modernizavimas sudaro tvirtą pagrindą viešojo administravimo plėtrai.
- Viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų skaičius nuolat auga, taigi, poreikis spręsti klausimus, susijusius su priimamų ir jau dirbančiųjų specialistų kvalifikacija, jos tobulinimu yra ypač aktuali tema šiandieninėje darbo rinkoje.
- Siekiant viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų efektyvesnio įsitvirtinimo šiuolaikinėje darbo rinkoje, rengiami bei vykdomi Europos Sąjungos lėšomis finansuojami projektai, kurie žymiai prisideda prie kompetentingo, lengvai prisitaikančio prie šiuolaikinių rinkos sąlygų specialisto rengimo.
- Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką visuomenės poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi laiku reaguoti į kintančią aplinką bei nesunkiai prie jos prisitaikyti.
- Optimalus teorinių žinių, susietų su praktine veikla, panaudojimas teikia efektyviausią rezultatą kompetentingų bei aukštos kvalifikacijos specialistų rengimui ir atspindi specialistų poreikiui keliamus reikalavimus.
- Tiriant kvalifikacijos bei kompetencijos definicijas, labiausiai pabrėžiama teorijos taikymo praktikoje svarba, specialistų gebėjimas remiantis teoriniais pagrindais profesionaliai atlikti pavestas praktines užduotis. Be to, viešojo administravimo specialistui neužtenka vien tinkamo lygio kvalifikacijos, kad efektyviai būtų atliktos įvairaus pobūdžio užduotys, būtina turėti reikiamų asmeninių savybių, rimtą požiūrį į pavestas užduotis.

Praktinės tyrimo išvados. Turint tikslą ištirti viešojo administravimo kvalifikacijos specialistų poreikį Šiaulių mieste, atliktas kiekybinis tyrimas, kuris atskleidė šiuos ypatumus:

- Nagrinėjant respondentų sociodemografinius duomenis nustatyta, kad viešojo sektoriaus institucijose daugiausia dirba aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Daugiausia apklaustųjų viešajame sektoriuje dirba nuo 1 iki 10 metų, ne mažai specialistų turi nuo 10 iki 20 metų stažą. Tai paneigia vyraujančią nuostatą, kad valstybiniame sektoriuje didžioji dalis dirbančiųjų yra didelį darbo stažą turintys specialistai. Didelė dalis

valstybės valdymo ir viešojo administravimo specialistų yra pakankamai jauni, neseniai studijas baigę specialistai, kurie įstaigose taiko studijų ar kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose įgytas žinias bei gebėjimus.

- Institucijų darbuotojų skaičiaus bei jose dirbančiųjų viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų skaičiais lyginamoji analizė parodė, kad šiai dienai viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų skaičius valstybės valdymo ir administravimo institucijose yra pakankamai mažas. Paaiškėjo, kad viešojo administravimo kvalifikaciją tirtose institucijose turi 11,6% darbuotojų bei 10% vadovų. Daugiausia darbuotojų yra įgiję finansų bei ekonomikos, vadovai – statybos bei pramonės sričių kvalifikaciją.
- Specialistų poreikis yra neatsiejamas nuo jo turimos kvalifikacijos ir kompetencijos. Šiuo tikslu tirta Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų bei vadovų turimų žinių, gebėjimų ir kompetencijų situacija parodė, kad viešojo administravimo specialistai turi pakankamai geras bendrąsias, praktines žinias bei įgūdžius, tačiau daugumai jų trūksta su viešojo administravimo kvalifikacija susijusių žinių bei gebėjimų. Išnagrinėju viešojo administravimo specialistų žinių, gebėjimų ir kompetencijų raišką, galime daryti prielaidą, kad Šiaulių miesto valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų specialistų tarpe egzistuoja poreikis šiuolaikinių viešojo administravimo žinių ir gebėjimų, tuo pačiu galime hipotetiškai teigti, kad egzistuoja poreikis specialistų, turinčių naujausių šios srities žinių ir gebėjimų.
- Tyrime nagrinėta specialistų viešojo administravimo kvalifikavimosi intereso analizė leidžia teigti, jog:
 - tiek vadovai, tiek specialistai norėtų pagilinti viešojo administravimo žinias beveik visose su viešuoju administravimu susijusiose srityse (kvalifikavimosi poreikio reitingas svyruoja nuo 62,8% iki 89%). Labiausiai respondentai stokoja ir pageidautų pagilinti Viešojo administravimo teisinių pagrindų žinias bei gebėjimus, daugiau žinoti apie valstybės tarnybą ir jos organizavimo teisinius pagrindus. Akcentuojamas noras pagilinti žinias apie viešojo sektoriaus organizacijų finansavimą: šaltinius, panaudojimą, vadybą, Valstybės valdymo ir viešojo administravimo ypatumus ir pan.;
 - tiek vadovai, tiek specialistai norėtų pagilinti pažintinius gebėjimus šiose srityse: naujovių taikymo viešajame administravime, viešojo sektoriaus problemų identifikavimo, analizės bei sprendimo būdų gebėjimus;
 - praktinių įgūdžių tobulinimo kvalifikavimosi interesus susijęs su įstatymų bei teisės aktų išmanymu bei taikymu praktinėje veikloje, ginčių nagrinėjimo bei

sprendimo, informacinių bei komunikacinių technologijų taikymu, vykdant konkrečias veiklos funkcijas žinias bei gebėjimus ir kt.

- Siekiant ištirti viešojo administravimo specialistų poreikį Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijose, gilintasi, kiek jose dirbantiems specialistams reikalingos viešojo administravimo žinios bei gebėjimai. 70% vadovų pareiškė, jog jų darbuotojams šios žinios yra *reikalingos*, o 18,3% respondentų įsitikinę, kad jos yra *labai reikalingos*. Galime daryti prielaidą, kad viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis, institucijų vadovų nuomone, yra pageidaujamas ir akivaizdus.
- Nustatyta, jog viešojo sektoriaus institucijų atstovai akcentuoja su specialistų rengimu susijusią problemą – nesugebėjimas teorinį pasirengimą suderinti su praktiniu darbu.
- Nuolatinis darbuotojų tobulėjimas – vienas pagrindinių sėkmingo organizacijos funkcionavimo veiksnių, todėl labai svarbu, kad institucijose dirbtų aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Minėta situacija suponuoja prielaidą, kad aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos viešojo administravimo specialistų poreikis egzistuoja ir turi tendenciją didėti.

Hipotezės išvados. Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, jog:

- Tiek darbuotojai, tiek vadovai turimas žinias ir gebėjimus atnaujinama nuolat (88,5 % ir 92,5 %). Tai rodo, kad institucijose rūpinamasi darbuotojų bei vadovų kvalifikacija, yra aktyvi informacijos sklaida.
- Dauguma apklaustųjų darbuotojų (39,6 %) per paskutinius mokymus tobulinosi viešojo administravimo srityje, nes suvokė šių žinių ir gebėjimų stygių. Viešojo administravimo žinios tiriamųjų institucijose yra labai reikalingos ir darbuotojai tobulinasi sistemingai, todėl galima teigti, jog darbo hipotezė visiškai patvirtinta.
- Tiriant Valstybės tarnybos statistinius duomenis, išsiaiškinta, kad valstybės tarnautojų skaičius Lietuvos darbo rinkoje auga. Iš Valstybės tarnybos statistinių duomenų analizės paaiškėjo, kad kasmet priimamų valstybės tarnautojų skaičius tendencingai padidėja 1000 ir daugiau darbuotojų. Ši bendra statistika patvirtina hipotezę, kad atitinkamos pokyčių tendencijos aktualios ir Šiaulių miestui.
- Praktiniame tyrime dalyvavę darbdaviai teigė, jog darbuotojams yra labai reikalingos viešojo administravimo žinios, tačiau naujesiems darbuotojams ypač trūksta praktinio pasirengimo. Todėl galima teigti, jog, patobulinus mokymo programas, išanalizavus bei išsprendus praktinio rengimo problemas, įmanoma parengti aukštos kvalifikacijos ir pakankamai kompetentingų specialistų, tad jų poreikis darbo rinkoje tendencingai padidėtų.

REKOMENDACIJOS

Remiantis teorine analize, bei apibendrintomis tyrimo išvadomis, galima formuluoti rekomendacijas Šiaulių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistų kompetencijos atžvilgiu.

Apžvelgus teorinę analizę, išryškėjo 5 pagrindinės problemos, susijusios su viešojo administravimo specialistų rengimu:

- *Šiuolaikinės kvalifikacijų struktūros atitikimo rinkos poreikiams problema.* Atsižvelgus į darbo rinkos poreikius, juos išanalizavus bei pritaikius aukštųjų mokyklų mokymosi programoms būtų sukurta aukšto lygio mokymo sistema, kuri sudarytų prielaidas rengti kompetentingus, kvalifikuotus specialistus, gebančius profesionaliai reaguoti į rinkos pokyčius bei lanksčiai prie jų prisitaikyti.
- *Problema švietimo politikos aspektu.* Išsprendus šią problemą, studentams būtų daug lengviau orientuotis į rinkos poreikius, nes besimokydami aukštojoje mokykloje suprastų, ko reikia verslo pasauliui. Turėdami galimybę laisvai judėti iš vienos aukštosios mokyklos į kitą, studentai įgytų daugiau ir įvairesnių žinių, kurios vienaip ar kitaip padėtų praktinėje veikloje.
- *Problemos plačiuoju žinių ekonomikos požiūriu.* Būtina siekti, kad dėstytojai neapsiribotų auditoriniu darbu, aktyviai dalyvautų kūrybinėje veikloje. Tai motyvuotų studentus patiems formuluoti inovacijas, idėjas, kurti medžiagą, nesitenkinti perduota ir apdorota informacija. Tai būtų naudinga ne tik Lietuvos, bet ir visam mokslo pasauliui.
- *Inovacijų sistemos valdymo ir vadybos problemos.* Remiantis užsienio šalių praktika, mokslininkų bei verslininkų rekomendacijomis, Lietuvoje galėtų būti sukurta inovacijų politikos sistema, kuriai turėtų vadovauti vyriausybė institucija, kuri būtų atsakinga už verslo, inovacijų ir mokslo sistemų veiksmų suvienijimą valstybės technologinės raidos labui.
- *Studentų praktikos bei baigiamųjų darbų rengimo organizavimas.* Praktiniai įgūdžiai studentams padėtų lengviau įsitvirtinti darbo rinkoje, taip būtų parengiami aukštesnės kvalifikacijos specialistai, gebantys prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Baigiamųjų darbų rengimas, susijęs su konkrečia kvalifikacija, aktualiais praktiniais tyrimais, užpildytų teorijos ir praktikos takoskyrą, pagerintų studijų programų kokybę.

Remianti praktinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, galima rekomenduoti:

- Siekiant geresnio darbuotojų bei vadovų kompetentingumo, reikėtų suaktyvinti mokymus organizacijose, rūpintis sistemingu/nepetraukiamu kvalifikacijos bei kompetencijos tobulinimu.

- Darbdaviai turėtų iš anksto rūpintis darbuotojų kaita, motyvuoti jaunos specialistus įsidarbinti jų vadovaujamoje institucijoje, nes tik nuo kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų priklauso institucijų operatyvus darbas, greitas ir kokybiškas numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas.
- Kadangi, tiek darbuotojams, tiek vadovams trūksta kai kurių bendrųjų žinių, pažintinių įgūdžių, profesinių teorinių žinių, turėtų būti aktyviau sprendžiamas darbuotojų bei vadovų kompetencijos tobulinimo klausimas.
- Kadangi, vadovų nuomone, praktinių įgūdžių turintiems darbuotojams labai reikalingos viešojo administravimo žinios, o jauniems, neseniai baigusiems studijas specialistams trūksta praktinio pasirengimo, aktualu patobulinti studentų mokymo programas, sudarant palankias sąlygas mokytis darbo vietoje, dalyvauti su kvalifikacija ir darbuotojų kompetencija susijusiuose kursuose / seminaruose.

Realizavus provizoriškai suformuotas rekomendacijas, būtų sukurta itin efektyvi viešojo administravimo specialistų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema. Kadangi, šiuolaikinės rinkos salygomis yra didelė kvalifikuotų bei kompetentingų specialistų paklausa, taigi, optimizavus viešojo administravimo specialistų rengimo bei tobulinimo sistemą, šių specialistų poreikis turėtų nuolat augti.

LITERATŪRA:

1. Barth, T.J. (2002) *Reflections on Building an MPA Program: Faculty Discussions Worth Having*. Journal of Public Administration Education, Nr. 4, p. 253–262.
2. Cayer, N J, Parkes, S. J. (2001) *Human Resource Management Change in State and Local GovernraenL In Kuotsai Tom Liou (Ed.)*. Handbook of Public Management Practice and Reform. New York, Basei: Marcei Dekker, Inc., p. 183–203.
3. Chandler, J.A. (2002) *Deregulation and the Deadline of Public Administration Teaching in the UK*. Public Administration, Nr. 2, p. 375–390.
4. Chlivickas, E. (2001) *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, p. 162–177.
5. Cunningham, R., Weschler, L. (2002) *Theory and the Public Administration Student/Practitioner*. Public Administration Review. Vol. 62, Nr. 1, p. 104–111.
6. Česnulevičienė, B., Lakis J. (2002) *Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2, p. 85–92.
7. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė I. (2004) *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys*, Ekonomika., Nr. 67(2), Vilnius, p. 1–9.
8. Denhardt, R.B. (2001) *The Big Question of Public Administranon Education*. Public Administration Review, Nr. 5, p. 526–534.
9. *Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 28 d. raštas Nr.1–5076.
10. *Dėl valstybės tarnautojų mokymosi poreikių*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2002 m. vasario 14 d. raštas Nr.1–972.
11. *Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr.1073, Valstybės žinios Nr.71-2981.
12. *Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 Valstybės žinios Nr.77–3312.
13. *Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 Valstybės žinios Nr.77–3310.
14. Domarkas, V. (2003) *Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose*, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, , Kaunas: KTU, p. 57–64.
15. *Europos socialinio fondo pinigai Lietuvos viešajam administravimui* (2007) Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 9, Vilnius, p. 8–12.

16. Gargan, J. J. (1998) *The Public Administration Community and the Search for Professionalism*. In J.Rabin, B.W.Hildreth, and G.J.Miller (Eds.). *Handbook of Public Administration*. New York: Marcei Dekker.
17. Gustas, E. (2003) *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, Kaunas: KTU, p. 65.
18. Hambrick, R. (1990) *Incorporating skills development into the MPA curriculum*. *International Journal of Public Administration*, Nr. 1,2, p. 307.
19. Honey, J. (1967) *Higher Education for Public Service*. *Public Administration Review*, Nr. 4, p. 294–320.
20. Hummel, R.P. (1997) *On the Usefulness of Theory to practitioners*. *Journal of Public Administration Education*, Nr. 3. p. 375–382.
21. Jovaiša, L. (2007) *Enciklopedinis edukologijos žodynas*, , Vilnius: Gimtasis žodis, p. 121.
22. Išoraitė, M., Černiauskiene N, (2007) *Projekto „Efektyvios Mykolo Romerio universiteto magistrantų praktikos/doktorantų stažuotės įgyvendinimo sistemos sukūrimas“ (paramos sutarties Nr. ESF/2004/2.5.0-03-426/BPD-195/PES-8) Darbo rinkos analizės metodikos rengimas ir (ap)mokymo seminaro pravedimas*, , Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Key Figures (2003) *2003–2004. European Komisision. Directorate-General for Research*, p. 61.
24. Kooiman, J. (1993) *Modern Govemance. New Government-Society Interaction*. London: Sage Publications, p. 3.
25. Laužackas, R., Pukelis K. (2000). *Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste*. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Kaunas: VDU, p. 10–17.
26. Leonavičienė, T. (2006) *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*, Vilniaus pedagoginis universitetas Matematikos ir informatikos fakultetas Algebros ir statistikos katedra, Vilnius.
27. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas*, (1999) Valstybės žinios, Nr. 66–2130.
28. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*, (2002) Valstybės žinios, Nr. 45–1708.
29. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas*, (2002) Valstybės žinios Nr. 45–1708,.
30. *Lietuvos Valstybės tarnyba pagrindiniai skaičiai*, 2007, Vilnius.
31. McGraw, D., Weschler, L. (1999) *Romancing the Capstone: The Jewel of Public Value*. *Journal of Public Administration Education*, Nr. 1, p. 89–106.

32. McSwite, O. C. (2001) *Theory Competency for MPA-Educated Practitioners*. Public Administration Review, Nr. 1, p. 111–115. [O.C.McSwite pseudonimu pasirašo Orion F.White ir Cyntia J.McSwain.]
33. Miles, R. (1967) *The Search for Identity of Graduate Schools of Public Affairs*. Public Administration Review, Nr 4, p. 343–356.
34. Osborne, D., Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit in Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
35. Raadschelders, J. C. N., Van Nispen, F. K. M. (1999) *Public Administration Programmes in the Netherlands*. In Verheijen, T., and Connaughton, B. (Eds.). Higher Education Programmes in Public Administration: Ready for the Challenge of Europeanisation? Centre for European Studies University of Limerick, p. 259–292.
36. Raipa, A. (2002) *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*, Viešoji politika ir administravimas Nr. 1, Kaunas: KTU.
37. Randma, T. (2000) Public Administration Education: Estonia. In T. Verheijen and J.Nemec (Eds). Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries. NISPACEE and EPAN, p. 81–118.
38. Roberts, G. E., Pavlak, T. (2002) *Designing the MPA Capstone Course: A structured-Flexibility Approach*. Journal of Public Administration Education, Nr. 3, p. 179–187.
39. Rusmanis, U. (2007) *Valstybės tarnautojų mokymas Latvijoje*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 10, Vilnius, p 32–33.
40. Sherman, H. (1967) *Some questions about the Question*. Public Administration Review, Nr. 4, p. 337–339.
41. Shields, P.M. (2003) *A Pragmatic Teaching Philosophy*. Journal of Public Administration Education, Nr. 1, p. 7–12.
42. *Siūlymai Pasaulio banko ataskaitos „Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra. 2003 m. kovas“ rekomendacijoms įgyvendinti*. Lietuvos mokslo taryba, Mokslo strategijos ir valdymo komisijos darbo grupė.
43. *Specialistų poreikio tyrimų metodologija*, Nacionalinės plėtros institutas, Vilnius, 2008.
44. Stulpinas, T. (1996). *Autodidaktika. Kompetencijos ir labilumo principai*. Tarptautinė konferencija “Mokytojas (dėstytojas) modernaus profesinio rengimo procese”. Vytauto Didžiojo universiteto leidinys, Vilnius, p. 208–211.
45. Svorobovič, J. (2007) *Naujos mokymo programos tarnautojams*, Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 8, Vilnius, p. 62–63.
46. Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 139.

47. Šarmavičius, O. *Valstybės tarnybos reforma*, konferencijos Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartism dalomoji medžiaga, Vilnius, 2007.
48. *Šiaulių universitetas, Studijų programos 2006-2007 m.m.*, Šiauliai: ŠU, 2006.
49. Šnapštienė, R. (2007) pranešimas *Valstybės tarnautojo profesinis ruošimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas* konferencijos: Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis dalomoji medžiaga, Vilnius.
50. Thompson, J. (1967) *Organizations in Action*. New York: Wiley.
51. Tubutienė, V. (2006) *The development of professional competences of public servants in Lithuania* (Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje), Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 4, Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 175–182.
52. *Valstybės tarnyba Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir jį liudijantys teisės aktai*, 2004, Vilnius, p.10, 11 str.
53. Vasiliauskas, A. (2001) *Firmų strateginis valdymas*. Vilniaus vadybos kolegija, Vilnius.
54. Vocino, T., Wilson, L.C. (2001) *Changes and Reforms in Pulic Administration Education*. In Kuotsai Tom Liou (Ed.). *Handbook of Public Management Practice and Reform*. New York, Basei: Marcei Dekker, Inc. p. 649.
55. Žalys, A. (2007) *Dėl mokslininko misijos*, Mokslo Lietuva Nr. 3, 2007.

NAUDOTASI INTERNETINĖMIS SVETAINĖMIS:

- [1] Prieiga per internetą: [2007-04-18].
http://www.darborinka.lt/mod/klasifikatorius/grupes_inc.php?kodas=247
- [2] Prieiga per internetą: [2007-04-18].
http://www.darborinka.lt/mod/klasifikatorius/profesijos_inc.php?kodas=247001
- [3] Prieiga per internetą: [2007-05-10]. <http://www.naspaa.org>
- [4] Prieiga per internetą: [2007-05-23].
http://www.es-isidarbinimas.lt/index.php?content_id=116&item=233&menu_id=&detail=true
- [5] Prieiga per internetą: [2007 03 02]. <http://www.gunsi.lt/failai/1172586092.doc>
- [6] Prieiga per internetą: [2007-06-18].
http://www.lmt.lt/STUDIJIOS/TEKSTAS/VB_PB_studija.doc
- [7] Prieiga per internetą: [2007-06-05].
[http://www.ekm.lt/files/Pramone/inovaciju/inovaciju%20institutucine%20schema%20\(liet\).doc](http://www.ekm.lt/files/Pramone/inovaciju/inovaciju%20institutucine%20schema%20(liet).doc)
- [8] Prieiga per internetą: [2007-06-18]. http://www.vpvi.lt/apie_mus.php
- [9] Prieiga per internetą: [2007-06-18]. <http://www.vpvi.lt/mokymai.php>
- [10] Prieiga per internetą: [2007-06-18]. http://www.fmmc.lt/VALA/apie_asociacija.htm

- [11] Prieiga per internetą: [2007-06-18].
http://www.livadis.lt/livadis/_new/index.php?content_id=9&menu_id=0
- [12] Prieiga per internetą: [2007-06-18]. <http://www.proact.lt/templates/Page.aspx?id=3406>
- [13] Prieiga per internetą: [2007-06-18]. <http://www.proact.lt/templates/Page.aspx?id=2846>.
- [14] Prieiga per internetą: [2007-10-15].
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/projektai/Vieso%20admin%20%20reglam%20007.01.02.doc.
- [15] Prieiga per internetą: [2007-02-12]. <http://www.vtd.lt/index.php?-1889916524>.
- [16] Prieiga per internetą: [2007-02-12]. <http://www.vtd.lt/index.php?1471208505>.
- [17] Prieiga per internetą: [2007-02-20].
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/projektai/Vieso%20Admin%20%20reglam%20007.01.02.doc.

PRIEDAI

1 priedas

Viešoji įstaiga „Viešosios politikos ir vadybos institutas“ (Institutas) buvo įsteigta 1997 m. rugsėjo 19 d. Instituto steigėjai - privatūs asmenys. 2001 m. birželio mėn. VPVI buvo iš esmės reorganizuotas. Pradėta specializuotis viešojo administravimo bei ES paramos valdymo srityje, pasikeitė Instituto savininkai, Institutą papildė nauji darbuotojai. Institutas teikia konsultacines paslaugas viešojo valdymo srityje. Paslaugos apima visas politikos ciklo dalis: politikos formulavimą, programavimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Didelė Instituto įgyvendinamų projektų dalis yra susijusi su Europos Sąjungos stojimo parama bei ES struktūrinių fondų teikiamoms galimybėms. Praktikoje taikomos naujausios viešojo valdymo srities žinios ir pasiekimai (Prieiga per internetą, 8).

Instituto misija

Padėti viešosios valdžios institucijoms pasiekti joms keliamus tikslus, prisidėti tobulinant viešosios administracijos gebėjimus, skatinant naujausių administravimo metodų diegimą, didinant valstybės politikos efektyvumą.

Mokymai

Viešosios politikos ir vadybos institutas rengia mokymus strateginių planų ir projektų rengimo bei įgyvendinimo, ES paramos pritraukimo ir valdymo srityje.

Kvalifikacijos, patirties ir gebėjimų trūkumas dažnai neleidžia viešojo ir privataus sektoriaus įmonėms įstaigoms ir organizacijoms tinkamai išnaudoti jų turimo žmoniškųjų išteklių potencialo, pasinaudoti įvairių fondų ir paramos programų teikiamomis galimybėmis. VPVI mokymai skirti viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Mokymų tikslas - pagilinti darbuotojų žinias ir sustiprinti gebėjimus nurodytose srityse. Didelis dėmesys skiriamas tiek teoriniam, tiek praktiniam aspektui: mokymų metu daug dėmesio skiriama praktiniams pavyzdžiams, atliekamos praktinės užduotys. Mokymų programa, trukmė, praktinės užduotys suderinami su konkrečių mokymų užsakovu, priderinant juos prie konkrečios organizacijos poreikių.

Toliau siūlomos pačios bendriausios mokymų sritys, puslapio kairėje pateikiant apibendrintą jų turinį. Kiekvienoje jų galima parengti įvairaus intensyvumo ir detalumo mokymo modulių:

- **ES regioninė politika ir struktūriniai fondai**
- **ES fondų finansuojamų projektų rengimas**
- **ES finansuojamų projektų valdymas**
- **Strateginis planavimas**
- **Projektų, programų priežiūra ir vertinimas**

VPVI konsultantai yra rengę daug mokymo seminarų aukščiau minėtomis temomis, jie dažnai kviečiami skaityti pranešimus konferencijose, skirtose ES paramos įsisavinimui, regionų ir valstybės

plėtrai. Pavyzdžiui, pastaruoju metu Instituto konsultantai pravedė (individualiai arba kartu su partneriais) tokius mokymus: „Viešųjų pirkimų organizavimas“ (2003 m. spalio mėn., Žmonių išteklių plėtos programų paramos fondo darbuotojams), „Investicijų pritraukimas ir projektų rengimas“ (2003 m. kovo-lapkričio mėn.; mokymų organizatorius: Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto Vadybos mokymo centras), „ES paramos valdymas“ (Užsakovas: Lietuvos verslo paramos agentūra, 2003 m. rugpjūčio mėn.) „Strateginis planavimas savivaldybėse“ (2003 m. kovo ir spalio mėn.; projektą įgyvendino Lietuvos savivaldybių asociacija), „Pasiruošimas Europos Sąjungos fondų įsisavinimui“ (2002 m. rugsėjo-spalio mėn.; šis ciklas LR Finansų ministerijos buvo suorganizuotas visose Lietuvos apskrityse).

Mokymai, administracinių gebėjimų stiprinimas, projektų srauto formavimas buvo ir yra daugelio PHARE programos finansuojamų projektų, kuriuose dalyvauja Instituto darbuotojai, dalis. Pavyzdžiui, Instituto darbuotojai vedė mokymų seminarus įgyvendinant šiuos projektus: PHARE 2000 ESS programos finansuotas projektas „Nuotolinio mokymosi sistemos kūrimas Klaipėdos-Tauragės regione“ (mokymai apie projektų rengimą ir strateginį planavimą, siekiant užtikrinti projekto tęstinumą); pagal Phare projektą "PHARE 2000 ESS įgyvendinimo skatinimas Marijampolės apskrityje" Viešosios politikos ir vadybos instituto darbuotojai teikė informacines, mokymo ir konsultacines paslaugas paraiškų teikėjams bei subsidijų gavėjams (Viešosios politikos..., 2007, 9).

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija

Asociacija yra savanoriška Lietuvos valstybės ir savivaldybių politikų bei tarnautojų lavinimo institucijų sąjunga. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija įregistruota 1998 m. lapkričio 9 dieną. Lietuvoje, kaip ir daugelyje Rytų bei Vidurio Europos šalių, vyksta viešojo administravimo reforma. Viena reformos sričių – valstybės tarnautojų mokymas bei jų kvalifikacijos tobulinimas. Nors šalyje daug išsilavinusių bei kvalifikuotų specialistų, nepakankama įstatyminė bazė bei egzistuojanti mokymo tvarka stabdo ne tik mokymo, bet ir viešojo administravimo plėtrą.

Siekiant profesionaliai parengti Europos dimensijas atitinkančius valstybės ir savivaldos tarnautojus, Lietuvoje buvo įsteigtos institucijos – mokymo centrai, kurių paskirtis – profesionaliai mokyti šios srities specialistus ir tobulinti jų administracinius gebėjimus. Parengus viešojo administravimo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, iškilo jų praktinio įgyvendinimo problema. Tai lavinimo proceso horizontalaus koordinavimo, pasikeitimo informacija ir jos pateikimo klausytojams, lavinimo kokybės užtikrinimo bei valstybės ir savivaldos tarnautojų motyvacijos įsigyti aukštesnę kvalifikaciją skatinimo problemos.

Šiuo metu daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijos. Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, svarbiausias dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumo didinimui, valdymo aparato stabilumo, darbuotojų profesionalumo ir atsakingumo didinimui.

Valstybės ir savivaldos institucijų tarnautojų mokymas glaudžiausiai susijęs su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslas: viena vertus – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų mokymo sistemą, antra vertus – įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusios veiklos programas.

Asociacijos nariai, suprasdami jog daugelį viešojo administravimo problemų Lietuvoje sąlygoja nepakankama valstybės ir savivaldos institucijų tarnautojų kvalifikacija, vykdo programas, kurių įgyvendinimas turėtų užtikrinti valstybės keliamų reikalavimų tarnautojų kvalifikacijai realizavimą.

Kolegialus Asociacijos valdymo organas yra Taryba, kurią sudaro visų institucijų-steigėjų atstovai.

2004 metais prie Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos įkurta Akademinė taryba

Akademinės tarybos pirmininkas – prof., habil.dr. Borisas Melnikas, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros vedėjas. Nariai: prof., habil. dr. Edvardas Jančiauskas, Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius; doc. dr. Antanas

Kulakauskas, Vytauto Didžiojo universiteto Politikos ir diplomatijos instituto direktorius; prof., habil. dr. Albinas Marčinskas, Vilniaus universiteto Vadybos katedros vedėjas, prof., habil. dr. Stanislovas Puškorius, Lietuvos teisės universiteto Valdymo teorijų Kauno technologijų katedros vedėjas; prof., dr. Alvydas Raipa, Kauno technologijų universiteto Viešojo administravimo katedros profesorius, prof., habil. dr. Antanas Seilius, Klaipėdos universiteto Vadybos katedros profesorius.

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

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

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

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

Akademinės tarybos veiklos prioritetai:

- skleisti pažangias vadybos ir viešojo administravimo idėjas,
- įgyvendinti efektyvias ugdymo, mokymo ir studijų metodikas ir technologijas,
- stiprinti viešojo administravimo lavinimo institucijų ryšius su Lietuvos bei užsienio universitetais, kitomis mokslo ir studijų įstaigomis bei tarptautinėmis mokslo organizacijomis,
- inicijuoti ir įgyvendinti tarptautinius tyrimo, mokymo ir studijų bei plėtros projektus,
- skatinti inovacijas, populiarinti modernųjį viešąjį administravimą įvairiuose visuomenės sluoksniuose, aktyviai dalyvaujant konferencijose bei kituose renginiuose.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos Akademinės tarybos veikla – reikšmingas ir svarbus indėlis keliant pilietinę ir vadybos kultūrą valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo specialistų tarpe, modernizuojant visuomenę ir valstybę.

Į Asociacijos Akademinę tarybą yra suburti mokslininkai – Lietuvos akademinės bendruomenės atstovai, dirbantys viešojo administravimo mokslo ir studijų srityje. Akademinėje taryboje yra atstovaujami visi Lietuvos universitetai, kuriuose yra ugdomi vadybos ir viešojo administravimo specialistai bei atliekami moksliniai tyrimai, skirti viešajam administravimui plėtoti bei vadybinio profilio mokymams bei studijoms tobulinti. Asociacijos Prezidentas - doc.dr.Eugenijus Chlivickas (Lietuvos viešojo...,2007, 10).

Lietuvos viešojo administravimo institutas

Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS) įsteigtas 1999 m. sausio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. Institutas yra viešoji, ne pelno siekianti įstaiga (Lietuvos viešojo..., 2007, 11).

Lietuvos viešojo administravimo instituto veiklos kryptys:

1. Valstybės tarnautojų mokymo programų rengimas ir atnaujinimas.
2. Valstybės tarnautojų mokymas:
 - a) įvadinis mokymas;
 - b) kvalifikacijos tobulinimas:
 - mokymo apie Europos Sąjungą programos;
 - Europos Sąjungos paramos programų valdymas;
 - pasirengimo atstovauti Lietuvos interesams ES institucijose programa;
 - administracinių gebėjimų tobulinimo programos;
 - struktūrinių fondų strateginio valdymo programa;
 - žmogiškųjų išteklių vadybos programa;
 - aukščiausiųjų (18-20) kategorijų valstybės tarnautojų mokymas;
 - politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų mokymo programa;
 - kursas organizacijų vadybai stiprinti;
 - efektyvus skyriaus veiklos organizavimas;
 - kompiuterinio raštingumo programa (pagal ECDL);
 - programa „Kaip pasirengti dalyvauti atvirose ES institucijų konkursuose“.
3. Dėstytojų rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas.
4. Dalyvavimas tarptautinio bendradarbiavimo programose ir projektuose, susijusiuose su viešojo administravimo gebėjimų tobulinimu ir Instituto misija.
5. Metodinė, konsultacinė, organizacinė pagalba valstybės ir savivaldybių institucijoms.
6. Tyrimo darbai valstybės tarnautojų mokymo klausimais.
7. Viešojo administravimo kultūros sklaida.
8. Informacinės bazės kūrimas.
9. Metodinės literatūros rengimas ir leidyba.

Lietuvos viešojo administravimo institute yra įsteigtas įgaliotasis ECDL testavimo centras (Lietuvos viešojo..., 2007, 11).

Valstybės institucijos, savivaldybės, apskričių valdybos mokymai Proact

Nuo 1997 m. „Proact“ teikia duomenų saugojimo, dubliavimo ir atkūrimo (Backup / Recovery) bei archyvavimo srities paslaugas ir sisteminius sprendimus valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms. Šioje srityje „Proact“ užima svarbią poziciją, teikdamas paslaugas ne vienai bendrovei ir organizacijai. Paslaugos valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms yra viena didžiausių „Proact“ veiklos sričių, nes ilgą laiką ypač daug dėmesio tikslingai skyrė valstybės sektoriui.

Duomenų saugojimo sprendimai valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms Valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms vis svarbiau, kad visa informacija būtų prieinama pagal teisės aktuose nustatytus reikalavimus. Sprendimai, kuriuos „Proact“ įdiegė šio sektoriaus bendrovėse ir organizacijose, susiję su informacijos saugojimu keliose vietose. Sprendimai taip pat apima informacijos archyvavimą ir ilgalaikį archyvavimą.

Dubliavimo / atkūrimo (backup/recovery) sprendimai valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms. Vienas iš sprendimų, kuriuos „Proact“ siūlo valstybės institucijų, savivaldybių ir apskričių valdybų sektoriui – dubliavimo diske (Backup to Disk) koncepcija. Dėl prieinamų duomenų glaudinimo diske, ne tradicinėje juostoje, funkcijų reikia mažiau dirbti rankomis, be to, nuolat tikrinant duomenis, padidėja saugumas. Taikydami „Proact“ sprendimus, dubliavimui sugaišite ne valandas, o minutes.

Konkrečiau sektoriaus specifikos išmanymas Valstybės institucijose, savivaldybėse ir apskričių valdybose dažnai yra reiklų taikomųjų programų, kurias taiko daug naudotojų. Šios taikomosios programos dažnai sujungtos su duomenų bazėmis, kurioms keliami dideli prieinamumo reikalavimai. Per metus darbo „Proact“ konsultantai sukaupė patikimų valstybės institucijų, savivaldybių ir apskričių valdybų sektoriaus žinių. Remdamiesi šiomis žiniomis ir patirtimi, galime padėti savo klientams projektuoti ir diegti sprendimus, pritaikytus valstybės institucijų, savivaldybių ir apskričių valdybų sektoriaus reikmėms. „Proact“ kompetencija šioje srityje taip pat apima programų ir duomenų bazių kūrimą

Ypatingi projektai valstybės institucijoms, savivaldybėms ir apskričių valdyboms „Proact“ sprendimas taikomas Stokholmo apskrities valdybos archyve, pagrįstu virtualia serverių aplinka „VM Ware“. Šis sprendimas taip pat apima duomenų dubliavimo diske sistemas, savo ruožtu kopijuojančias informaciją į antrinę vietą. Techninę platformą planuojama naudoti ir kitoms archyvo reikmėms. Ja taip pat pagrįstas skaitmeninis archyvas, kuriame ketinama saugoti pacientų informaciją iš likviduojamų žurnalų (Valstybės institucijos..., 2007, 12).

Pagal konkrečius poreikius pritaikyti mokymai didina darbuotojų kompetenciją

„Mūsų darbovietėje surengti „Proact“ mokymai, konkrečiai pritaikyti mūsų poreikiams, sutaupė mums daug laiko ir lėšų. Kadangi mes patys iš esmės apibrėžėme mokymų turinį, gavome būtent tai, ko norėjome”, – Martinas Norbergas, Skellefteå Kraft.

Patirtis rodo, kad reguliarūs mokymai dažniausiai būna pernelyg plataus pobūdžio. Todėl mūsų mokymai parengiami kartu su klientu, siekiant geriausių rezultatų ir didesnės personalo kompetencijos.

Paprasta pagrįsti

Pagal konkrečius poreikius pritaikyti mokymai paprastai greitai atsiperka, nes problemas, kurias anksčiau sprendavo išoriniai konsultantai, dabar gali spręsti apmokytas vietos personalas.

Mokymų pavyzdžiai

Rengiame pagal konkrečius poreikius pritaikytus mokymus, susijusius su Legato Networker Admin Unix/Win, NetApp administration, Backup To Disk/DataDomain ir kitomis temomis. Mokymų turinys, trukmė ir dalyvių skaičius priklauso nuo klientų poreikių.

Siekdami užtikrinti tinkamą mokymosi aplinką, įrengėme visiškai naują mokymų klasę su oro kondicionieriumi, mažu triukšmingumu ir pažangia įranga (Proact Švedija). Tokius mokymus taip pat galime rengti kliento patalpose (Pagal konkrečius..., 2007, 13).

ANKETINĖ APKLAUSA

„Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis“



Mielas (-a) respondente,

Šia apklausa siekiama ištirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį Šiaulių miesto viešajame sektoriuje. Apklausa turėtų ne tik parodyti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių darbuotojų poreikį, bet ir prisidėti tobulinant viešojo administravimo specialistų rengimo studijų organizavimą. Labai svarbi Jūsų nuomonė ir nuoširdūs atsakymai.

Prašome užpildyti anketą iki galo, nepaliekant neatsakytų klausimų.

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ!

Norime patikinti, kad Jūsų asmeninė nuomonė ir duomenys nebus viešai skelbiami, t.y. atsakęs asmuo liks nežinomas. Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums **tinkančius** atsakymus įrašykite arba pažymėkite

1. Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius (įrašykite):

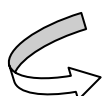
.....

3. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Spec. vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

4. Jūsų baigta studijų sritis:

- Technologijos mokslai
- Humanitariniai mokslai
- Socialiniai mokslai
- Fiziniai mokslai
- Meno studijos
- Biomedicinos mokslai



- Bakalauro studijos
- Magistrantūra
- Doktorantūra

5. Jūsų kvalifikacija pagal diplomą:

- Viešasis administravimas
- Kita (įrašykite):

6. Institucija, kurioje Jūs dirbate:

- Savivaldybė
- Teritorinė muitinė
- Mokesčių inspekcija
- Darbo birža
- Sodra
- NVO
- Kita (įrašykite):

7. Skyrius, kuriame Jūs dirbate:

- Aptarnavimo
- Administravimo
- Švietimo
- Personalo
- Socialinių paslaugų
- Valstybės valdymo
- Finansų
- Ekonomikos
- Kita (įrašykite):

8. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Tarnautojas/specialistas
- Kita (įrašykite):

9. Jūsų darbo stažas viešajame sektoriuje (įrašykite):.....

10. Ar teko dirbti privačiajame sektoriuje?

- Taip
- Ne



11. Jei teko dirbti privačiajame sektoriuje, tai kiek metų dirbote? (įrašykite):.....

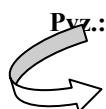
12. Dėl kokių priežasčių nusprendėte dirbti viešajame sektoriuje?

- Dėl socialinių garantijų
- Didesnių karjeros galimybių
- Pastovus atlyginimas
- Norėjau įgytą specialybę pritaikyti praktiškai
- Mažesni darbdavių reikalavimai
- Patrauklesnės darbo sąlygos
- Kita (įrašykite):

13. ĮVERTINKITE, KIEK DIRBANT VIEŠAJAME SEKTORIUJE YRA REIKALINGOS LENTELĖJE PATEIKTOS ŽINIOS IR GEBĖJIMAI

Žinių svarbą vertinkite *penkių balų* sistema, kur **5 – labai reikalingos žinios ir gebėjimai dirbant viešajame sektoriuje, 1 – visiškai nereikalingos žinios ir gebėjimai dirbant viešajame sektoriuje.**

Visuose blokuose tinkamus atsakymus žymėkite taip, kaip visoje anketoje (*nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą*).



| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| Žinios ir gebėjimai | Žinių ir gebėjimų svarbos įvertinimas | Dabartinės Jūsų žinios ir gebėjimai šioje srityje | | | Kuriose srityse norėtumėte pagilinti savo žinias ir gebėjimus ateityje? | | |
|---|---------------------------------------|---|-----------|--------|---|----------------------------|------------------------|
| | | Geros | Vidutinės | Blogos | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| Žinios | | | | | | | |
| Viešojo administravimo teorijos | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo tyrimo metodai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės valdymo ir viešojo administravimo sistemos | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Tarpvalstybiniai santykiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo teisiniai pagrindai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės tarnyba ir jos organizavimo teisiniai pagrindai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo sektoriaus organizacijų finansavimas: šaltiniai, panaudojimas, vadyba | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešųjų ir privačių interesų derinimas valstybės tarnyboje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Etika viešajame administravime | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Pažintiniai gebėjimai | | | | | | | |
| Viešojo sektoriaus problemų identifikavimas, analizė bei sprendimo būdai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Statistikos duomenų bei informacijos radimas, apdorojimas, sisteminimas bei analizė | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo studijų srities mokslinių tyrimų ir plėtros problemų išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Tyrimų rezultatų vertinimas bei jų praktinio taikymo galimybių išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Naujų taikymas viešajame administravime | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Praktiniai gebėjimai | | | | | | | |
| Individualios veiklos administravimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Administracinių paslaugų teikimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Ginčų nagrinėjimas bei sprendimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Darbas komandoje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Savarankiškas užduočių atlikimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |

| Žinios ir gebėjimai | Žinių ir gebėjimų svarbos įvertinimas | Dabartinės Jūsų žinios ir gebėjimai šioje srityje | | | Kuriose srityse norėtumėte pagilinti savo žinias ir gebėjimus ateityje? | | |
|---|---------------------------------------|---|-----------|--------|---|----------------------------|------------------------|
| | | Geros | Vidutinės | Blogos | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| Istatymų bei teisės aktų išmanymas, taikymas praktinėje veikloje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Atstovavimas institucijai palaikant ryšius su piliečiais ir kitomis institucijomis | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimas, vykdamas konkrečias veiklos funkcijas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Laiko planavimo ir organizaciniai įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Informacijos paieškos pirminiuose ir antriniuose informacijos šaltiniuose | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymo įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Rizikos ir pokyčių valdymo išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |

14. Dabartinei Jūsų darbo vietai reikalingas žinias bei gebėjimus įgijote:

- Studijų metu
- Persikvalifikuodamas
- Kursuose/seminaruose
- Savarankiškai studijuodamas
- Mokydamasis kompiuterinių programų pagalba
- Mokydamasis darbo vietoje
- Kita (įrašykite):

15. Kas kiek laiko atnaujinate turimas žinias ir gebėjimus? (pažymėkite ir įrašykite):

- Nuolat atnaujinu
- Kas.....mėnesius
- Kas.....metus/metai
- Neatnaujinu

16. Įrašykite, kurioje srityje tobulinotės paskutinių kursų/mokymų metu:

.....

.....

MIELI RESPONDENTAI, MUS DOMINA JŪSŲ PROFESINĖ VEIKLA IR KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS

17. Situacija profesinėje veikloje

| Teiginiai | Visada | Dažnai | Kartais | Niekada |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Darbe turiu galimybę nuolat tobulėti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Galiu sistemingai kelti kvalifikaciją | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Studijų metu įgytas žinias pritaikau praktinėje veikloje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Igytos žinios padeda lengviau orientuotis darbo aplinkoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Specialybė, įgyta studijų metu padeda laisviau jaustis darbo rinkoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mano turima kvalifikacija padeda lengviau įsidarbinti viešojo sektoriaus institucijose | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbe vis labiau suprantu, kad man trūksta viešojo administravimo žinių bei gebėjimų | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Šiuo metu norėčiau tobulinti kvalifikaciją | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Šiuo metu norėčiau persikvalifikuoti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jei galėčiau mokytis iš naujo, rinkčiausi tą pačią specialybę | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Profesinėje veikloje man pakanka studijų metu įgyto pasirengimo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbe galėtų būti skiriama daugiau dėmesio kvalifikacijos tobulinimui ir kėlimui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbe rengiama per daug seminarų, kurie ne visada yra reikalingi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Kokios studijų metu įgytos žinios ir gebėjimai labiausiai reikalingi dabartiniame Jūsų darbe?

| Žinios ir gebėjimai | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|---|--------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| Teorinės specialybės žinios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Praktinis pasirengimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gebėjimas naudotis informacinėmis technologijomis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Užsienio kalbų žinojimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Kokių bendrųjų žinių ir gebėjimų labiausiai trūksta dabartiniame Jūsų darbe?

| Bendrosios žinios ir gebėjimai | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|---|--------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| Užsienio kalbų | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informacinių komunikacinių technologijų | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vadybos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ekonomikos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Psichologijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Etikos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teisės | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Politologijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sociologijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tyrimų metodologijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kita (įrašykite) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20. Jūs labiausiai pasižymite šiomis asmeninėmis savybėmis (pagal prioritetą sunumeruokite iki septynių: 7 – labiausiai, 1 – mažiausiai):

- ___ Rimto požiūrio į darbą
- ___ Savarankiško darbo įgūdžių
- ___ Atsakingumo
- ___ Kūrybiškumo
- ___ Iniciatyvumo
- ___ Punktualumo
- ___ Dėmesingumo

21. Studijų metu negavote darbo rinkoje reikalingų žinių ir gebėjimų, nes:

- Mokantis nepakako praktinio rengimo
- Darbo rinkos reikalavimai keičiasi greičiau, nei tobulinamos studijų programos
- Trūksta ryšio tarp teorijos ir praktikos, t.y. švietimo institucijos neatsižvelgia į darbo rinkos poreikius
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite).....

22. Kaip ieškojote darbo?

- Per instituciją, kurioje įgijote specialybę/pagal paskyrimą
- Per įstaigą/organizaciją, kurioje atlikote praktiką
- Per darbo biržą/įdarbinimo agentūrą
- Per spaudą/internetą
- Ryšių ir pažinčių pagalba
- Kita (įrašykite):

23. Kada įsidarbinote ir kiek laiko ieškojote dabartinio darbo?

- Jau dirbau prieš pradėdamas studijuoti
- Pradėjau dirbti studijų metais
- Pradėjau dirbti beveik iš karto po studijų baigimo
- Ilgai ieškojau:



- Iki 1 metų
- 1 – 2 metus
- ilgiau nei 2 metus

24. Jei darbo neradote iš karto po studijų baigimo, kaip manote kodėl? (galimi keli atsakymo variantai):

- Aukšti darbdavių reikalavimai
- Neturėjau pakankamo išsilavinimo
- Netenkino darbo užmokestis
- Netenkino darbo sąlygos
- Nenorėjau dirbti iš karto po studijų
- Neturėjau naudingų pažinčių, ryšių
- Neradau darbo pagal specialybę
- Kita (įrašykite)

25. Kaip manote, kas labiausiai turėjo įtakos įsidarbinant? (galimi keli atsakymo variantai)

- Turimas išsilavinimas
- Profesinė patirtis
- Gyvenimo aprašyme nurodytos asmeninės savybės
- Užsienio kalbų mokėjimas
- Kompiuterinis raštingumas
- Vairuotojo pažymėjimas
- Kita (įrašykite)

26. Kas Jums svarbiausia dabartiniame darbe? (išrinkite penkis svarbiausius aspektus ir pagal prioritetą sunumeruokite: 5 – svarbiausias, 1 mažiausiai svarbus)

- | | |
|---------------------------|---|
| ___ Geras atlyginimas | ___ Lankstus darbo grafikas |
| ___ Įdomus darbas | ___ Tobulėjimo galimybės |
| ___ Karjeros galimybės | ___ Tarnybos privilegijos (priedai, telefonas, automobilis) |
| ___ Gera atmosfera darbe | |
| ___ Socialinės garantijos | |

27. Ar Jūsų turima kvalifikacija atitinka dabartinės Jūsų darbo vietos reikalavimus?

- Visiškai atitinka
- Atitinka iš dalies (trūksta žinių, gebėjimų)
- Neatitinka, nes išsilavinimas yra aukštesnis nei užimamos pareigos

- Neatitinka, nes dirbate ne pagal profesinę kvalifikaciją
 Visiškai neatitinka

28. Kokia profesinio tobulinimo forma vyrauja įstaigoje/organizacijoje, kurioje Jūs dirbate?

| Profesinio tobulinimo forma | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|---|--------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| Kursai/seminarai; Konferencijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mokymas darbo vietoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Savarankiškas profesinės literatūros studijavimas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mokymas(-is) kompiuterinių programų pagalba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Persikvalifikavimo studijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kita (įrašykite) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. Koks įstaigos/ organizacijos, kurioje Jūs dirbate, vadovybės požiūris į darbuotojų tobulėjimą?

| Vadovybės požiūris | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|--|--------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| Administracija sudaro mokymui(-si) palankų darbo grafiką | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visiškai apmoka studijas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dalinai apmoka studijas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administracija suteikia dalykinės informacijos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konsultuoja kolegos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kita (įrašykite) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS!

Jei turite klausimų, maloniai prašome kreiptis:
 El. Paštas: nestoma@gmail.com ; tel.: 8656 33916

ANKETINĖ APKLAUSA

„Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis“



Mielas (-a) respondente,

Šia apklausa siekiama ištirti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių specialistų poreikį Šiaulių miesto viešajame sektoriuje. Apklausa turėtų ne tik parodyti viešojo administravimo kvalifikaciją turinčių darbuotojų poreikį, bet ir prisidėti tobulinant viešojo administravimo specialistų rengimo studijų organizavimą. Labai svarbi Jūsų nuomonė ir nuoširdūs atsakymai.

Prašome užpildyti anketą iki galo, nepaliekant neatsakytų klausimų.

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ!

Norime patikinti, kad Jūsų asmeninė nuomonė ir duomenys nebus viešai skelbiami, t.y. atsakęs asmuo liks nežinomas. Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums **tinkančius** atsakymus įrašykite arba pažymėkite

1. Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius (įrašykite):

.....

3. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Spec. vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

4. Jūsų baigta studijų sritis:

- Technologijos mokslai
- Humanitariniai mokslai
- Socialiniai mokslai
- Fiziniai mokslai
- Meno studijos
- Biomedicinos mokslai



- Bakalauro studijos
- Magistrantūra
- Doktorantūra

5. Jūsų kvalifikacija pagal diplomą:

- Viešasis administravimas
- Kita (įrašykite):

6. Institucija, kurioje Jūs dirbate:

- Savivaldybė
- Teritorinė muitinė
- Mokesčių inspekcija
- Darbo birža

- Sodra
- NVO
- Kita (įrašykite):

7. Skyrius, kuriame Jūs dirbate:

- Aptarnavimo
- Administravimo
- Švietimo
- Personalo
- Socialinių paslaugų
- Valstybės valdymo
- Finansų
- Ekonomikos
- Kita (įrašykite):


8. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Tarnautojas/specialistas
- Kita (įrašykite):.....

9. Jūsų stažas viešajame sektoriuje (įrašykite):.....

10. Jūsų vadybinis stažas (įrašykite):.....

11. Ar teko dirbti privačiajame sektoriuje?

- Taip
 - Ne
- 

12. Jei teko dirbti privačiajame sektoriuje, tai kiek metų dirbote? (įrašykite):.....

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte dirbti viešajame sektoriuje?

- Dėl socialinių garantijų
- Didesnių karjeros galimybių
- Pastovus atlyginimas
- Norėjau įgytą specialybę pritaikyti praktiškai
- Mažesni darbdavių reikalavimai
- Patrauklesnės darbo sąlygos
- Kita (įrašykite):

14. ĮVERTINKITE, KIEK DIRBANT VIEŠAJAME SEKTORIUJE YRA REIKALINGOS LENTELĖJE PATEIKTOS ŽINIOS IR GEBĖJIMAI

Žinių svarbą vertinkite *penkių balų* sistema, kur **5 – labai reikalingos žinios ir gebėjimai dirbant viešajame sektoriuje, 1 – visiškai nereikalingos žinios ir gebėjimai dirbant viešajame sektoriuje.**

Visuose blokuose tinkamus atsakymus žymėkite taip, kaip visoje anketoje (*nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą*).



| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| Žinios ir gebėjimai | Žinių ir gebėjimų | Dabartinės Jūsų žinios ir gebėjimai šioje srityje | Kuriose srityse norėtumėte pagilinti savo žinias ir gebėjimus ateityje? |
|---------------------|-------------------|---|---|
|---------------------|-------------------|---|---|

| | | <i>Geros</i> | <i>Vidutinės</i> | <i>Blogos</i> | <i>Užtenka tiek, kiek turiu</i> | <i>Norėčiau, bet labai nedaug</i> | <i>Norėčiau gana ženkliai</i> |
|--|-----------|--------------|------------------|---------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Žinios | | | | | | | |
| Viešojo administravimo teorijos | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo tyrimo metodai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės valdymo ir viešojo administravimo sistemos | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Tarpvalstybiniai santykiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo teisiniai pagrindai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Valstybės tarnyba ir jos organizavimo teisiniai pagrindai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo sektoriaus organizacijų finansavimas: šaltiniai, panaudojimas, vadyba | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešųjų ir privačių interesų derinimas valstybės tarnyboje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Etika viešajame administravime | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Pažintiniai gebėjimai | | | | | | | |
| Viešojo sektoriaus problemų identifikavimas, analizė bei sprendimo būdai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Statistikos duomenų bei informacijos radimas, apdorojimas, sisteminimas bei analizė | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Viešojo administravimo studijų srities mokslinių tyrimų ir plėtros problemų išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Tyrimų rezultatų vertinimas bei jų praktinio taikymo galimybių išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Naujovių taikymas viešajame administravime | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Praktiniai gebėjimai | | | | | | | |
| Individualios veiklos administravimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Administracinių paslaugų teikimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Ginčų nagrinėjimas bei sprendimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Darbas komandoje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Savarankiškas užduočių atlikimas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Įstatymų bei teisės aktų išmanymas, taikymas praktinėje veikloje | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Atstovavimas institucijai palaikant ryšius su piliečiais ir kitomis institucijomis | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimas, vykdant konkrečias veiklos funkcijas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |

| Žinios ir gebėjimai | Žinių ir gebėjimų svarbos įvertinimas | Dabartinės Jūsų žinios ir gebėjimai šioje srityje | | | Kuriose srityse norėtumėte pagilinti savo žinias ir gebėjimus ateityje? | | |
|--|---------------------------------------|---|-----------|--------|---|----------------------------|------------------------|
| | | Geros | Vidutinės | Blogos | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| Studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Laiko planavimo ir organizaciniai įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Informacijos paieškos pirminiuose ir antriniuose informacijos šaltiniuose | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymo įgūdžiai | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |
| Rizikos ir pokyčių valdymo išmanymas | 1 2 3 4 5 | + | 0 | - | 0 | 0 | 0 |

15. Dabartinei Jūsų darbo vietai reikalingas žinias bei gebėjimus įgijote:

- Studijų metu
- Persikvalifikuodamas
- Kursuose/seminaruose
- Savarankiškai studijuodamas
- Mokydamasis kompiuterinių programų pagalba
- Mokydamasis darbo vietoje
- Kita (įrašykite):

16. Kas kiek laiko atnaujinate turimas žinias ir gebėjimus? (pažymėkite ir įrašykite):

- Nuolat atnaujinu
- Kas.....mėnesius
- Kas.....metus/metai
- Neatnaujinu

17. Įrašykite, kurioje srityje tobulinotės paskutinių kursų/mokymų metu:

.....

.....

MUS DOMINA JŪSŲ VADOVAUJAMOS ĮSTAIGOS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS, NAUJŲ KOMPETENCIJŲ ĮGYJIMAS



Kiekvienoje eilutėje pažymėkite **viena** atsakymą **0** :

18. Kurie veiksniai būdingi Jūsų vadovaujamoje institucijoje?

| Veiksniai | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|--|---------------|---------------|---------|-------------|-------------|
| Komandinis darbas | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Sisteminis mokymasis | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Informacijos valdymo tobulinimas | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Informacinių technologijų diegimas | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Informacinių technologijų naudojimas kasdieninėje veikloje | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Palanki aplinka naujoms idėjoms generuoti | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |
| Žiniomis ir informacija pagrįsti sprendimai | 0 | 0 | ? | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| Praktinis naujų idėjų įgyvendinimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mokymosi poreikio akcentavimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuolatinis žinių ir informacijos kaupimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuolatinis informacijos atnaujinimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Keitimasis informacija ir žiniomis tarp padalinių, darbuotojų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aiškios kompetencijos sritys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aiškios karjeros galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Užtikrintas darbo tęstinumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kompetentingi tarnautojai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Didelis dėmesys tarnautojų mokymui | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuolatinis tarnautojų profesinis tobulėjimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Profesinių igūdžių, gebėjimų lavinimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Kokių žinių ir gebėjimų labiausiai trūksta Jūsų įstaigos/organizacijos darbuotojams?

| Žinios ir gebėjimai | Visiškai TAIP | Ko gero, taip | Nežinau | Ko gero, ne | Visiškai NE |
|---|-----------------------|-----------------------|---------|-----------------------|-----------------------|
| Teorinių specialybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teorinių žinių pritaikymo praktikoje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Užsienio kalbų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informacinių komunikacinių technologijų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vadybos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ekonomikos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Psichologijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Etikos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teisės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Politologijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sociologijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tyrimų metodologijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kita (įrašykite) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

a. Į ką **labiausiai** atsizvelgiate priimant specialistą į darbą? (išrinkite penkis svarbiausius ir pagal prioritetą sunumeruokite: 5 – svarbiausia, 1 mažiausiai svarbu)

- _____ Turimą išsilavinimą
- _____ Profesinę patirtį
- _____ Gyvenimo aprašyme nurodytas asmenines savybes
- _____ Užsienio kalbų mokėjimą
- _____ Kompiuterinį raštingumą
- _____ Turimą vairuotojo pažymėjimą
- _____ Kita (įrašykite)

18. Kiek darbuotojų dirba Jūsų vadovaujamoje įstaigoje/organizacijoje? (įrašykite):.....

22. Ar Jūsų vadovaujamoje įstaigoje/organizacijoje dirba viešojo administravimo kvalifikaciją turintys darbuotojai?

- Taip
- Ne
- Nežinau



23. Kiek Jūsų vadovaujamos įstaigos/organizacijos darbuotojų turi viešojo administravimo kvalifikaciją?

- 1 – 2 darbuotojai
- 3 – 5 darbuotojai
- 5 – 10 darbuotojų
- Virš 10 darbuotojų

24. Ar Jūsų vadovaujamos įstaigos/ organizacijos darbuotojai yra reikalingos viešojo administravimo žinios ir gebėjimai?

- Labai reikalingos
- Reikalingos
- Nelabai reikalingos
- Visiškai nereikalingos

25. Kokių turite idėjų dėl viešojo administravimo specialistų rengimo Lietuvos universitetuose? Ką būtų galima tobulinti?

.....

.....

.....

.....

DĖKOJAME UŽ KANTRYBĘ DALYVAUJANT APKLAUSOJE IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

Jei turite klausimų, maloniai prašome kreiptis:

El. Paštas: nestoma@gmail.com ; tel.: 8656 33916

Kaip vertinamos dabartinės žinios bei gebėjimai?

| Darbuotojai (N = 252) | | | Žinios ir gebėjimai | Vadovai (N = 61) | | |
|-----------------------|-----------|---------|---|------------------|-----------|---------|
| Geros | Vidutinės | Prastos | | Geros | Vidutinės | Prastos |
| 10% | 64% | 26% | Tarpvalstybiniai santykiai | 16,70% | 73,30% | 10,00% |
| 12% | 66% | 22% | Viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai | 18,60% | 69,50% | 11,90% |
| 13% | 71% | 16% | Viešojo sektoriaus organizacijų finansavimas: šaltiniai, panaudojimas, vadyba | 22,60% | 67,70% | 9,70% |
| 16% | 71% | 13% | Viešojo administravimo teisiniai pagrindai | 31,70% | 63,30% | 5,00% |
| 16% | 63% | 21% | Viešojo administravimo tyrimo metodai | 13,10% | 63,90% | 23,00% |
| 17% | 70% | 13% | Valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumai | 30,60% | 61,30% | 8,10% |
| 18% | 65% | 17% | Valstybės valdymo ir viešojo administravimo sistemos | 22,00% | 72,90% | 5,10% |
| 21% | 71% | 8% | Viešojo administravimo teorijos | 23,00% | 72,10% | 4,90% |
| 24% | 68% | 8% | Valstybės tarnyba ir jos organizavimo teisiniai pagrindai | 37,10% | 61,30% | 1,60% |
| 38% | 57% | 5% | Viešųjų ir privačių interesų derinimas valtybės tarnyboje | 41,00% | 59,00% | - |
| 44% | 54% | 2% | Etika viešajame administravime | 49,20% | 49,20% | 1,70% |

Savęs vertinimas pažintinių žinių ir gebėjimų aspektu

| Darbuotojai (N = 252) | | | Pažintinės žinios ir gebėjimai | Vadovai (N = 61) | | |
|-----------------------|-----------|---------|---|------------------|-----------|---------|
| Geros | Vidutinės | Prastos | | Geros | Vidutinės | Prastos |
| 9,60% | 60,40% | 30,00% | Viešojo administravimo studijų srities mokslinių tyrimų ir plėtros problemų išmanymas | 12,50% | 60,70% | 26,80% |
| 12,90% | 77,20% | 9,90% | Naujovių taikymas viešajame administravime | 15,50% | 74,10% | 10,30% |
| 14,30% | 68,00% | 17,70% | Tyrimų rezultatų vertinimas bei jų praktinio taikymo galimybės išmanymas | 19,30% | 63,20% | 17,50% |
| 17,10% | 71,80% | 11,10% | Viešojo sektoriaus problemų identifikavimas, analizė bei sprendimo būdai | 22,80% | 66,70% | 10,50% |
| 27,90% | 60,50% | 11,60% | Statistikos duomenų bei informacijos radimas, apdorojimas, sisteminimas bei analizė | 32,10% | 55,40% | 12,50% |

Savęs vertinimas praktinių įgūdžių aspektu

| Darbuotojai (N=247) | | | Praktiniai įgūdžiai | Vadovai (N=59) | | |
|---------------------|-----------|---------|---|----------------|-----------|---------|
| Geros | Vidutinės | Prastos | | Geros | Vidutinės | Prastos |
| 16,5 % | 74,5 % | 9,1 % | Rizikos ir pokyčių valdymo išmanymas | 27,1 % | 67,8 % | 5,1 % |
| 23,3 % | 70,0 % | 6,6 % | Ginčų nagrinėjimas bei sprendimas | 38,3 % | 61,7 % | 0,0 % |
| 25,7 % | 68,1 % | 6,2 % | Administracinių paslaugų teikimas | 44,1 % | 54,2 % | 1,7 % |
| 26,3 % | 63,2 % | 10,5 % | Individualios veiklos administravimas | 42,6 % | 55,7 % | % |
| 27,3 % | 68,4 % | 4,3 % | Uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija | 45,2 % | 54,8 % | 0,0 % |
| 29,5 % | 63,0 % | 7,5 % | Atstovavimas institucijai palaikant ryšius su piliečiais ir kitomis institucijomis | 46,8 % | 50,0 % | 3,2 % |
| 33,5 % | 61,7 % | 4,8 % | Studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui | 45,8 % | 50,8 % | 3,4 % |
| 35,9 % | 62,3 % | 1,7 % | Laiko planavimo ir organizaciniai įgūdžiai | 51,7 % | 48,3 % | 0,0 % |
| 36,7 % | 60,7 % | 2,6 % | Įstatymų bei teisės aktų išmanymas, taikymas praktinėje veikloje | 60,7 % | 36,1 % | 3,3 % |
| 38,0 % | 60,3 % | 1,7 % | Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymo įgūdžiai | 36,7 % | 60,0 % | 3,3 % |
| 44,8 % | 52,2 % | 3,0 % | Informacijų bei komunikacijų technologijų panaudojimas, vykdamas konkrečias veiklos funkcijas | 37,7 % | 60,7 % | 1,6 % |
| 45,5 % | 52,8 % | 1,7 % | Informacijos paieškos pirminiuose ir antriniuose informacijos šaltiniuose | 44,3 % | 55,7 % | 0,0 % |
| 45,9 % | 51,9 % | 2,2 % | Rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžiai | 50,0 % | 50,0 % | 0,0 % |
| 48,1 % | 50,6 % | 1,3 % | Darbas komandoje | 66,7 % | 33,3 % | 0,0 % |
| 52,6 % | 46,5 % | 0,9 % | Savarankiškas užduočių atlikimas | 57,4 % | 42,6 % | 0,0 % |

Kvalifikavimosi interesas viešojo administravimo bendrųjų žinių ir gebėjimų aspektu

| Darbuotojai (N = 254) | | | Reikalingos žinios bei gebėjimai ateityje | Vadovai (N = 61) | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai | | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| 19,10% | 54,30% | 26,50% | Valstybės tarnyba ir jos organizavimo teisiniai pagrindai | 14,10% | 53,10% | 32,80% |
| 19,10% | 48,10% | 32,80% | Viešojo administravimo teisiniai pagrindai | 10,90% | 60,90% | 28,10% |
| 29,10% | 50,40% | 20,50% | Viešojo sektoriaus organizacijų finansavimas: šaltiniai, panaudojimas, vadyba | 14,30% | 60,30% | 25,40% |
| 29,50% | 57,70% | 12,90% | Viešojo administravimo teorijos | 23,10% | 67,70% | 9,20% |
| 29,90% | 55,80% | 14,30% | Valstybės valdymo ir viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumai | 21,90% | 64,10% | 14,10% |
| 30,20% | 55,60% | 14,20% | Viešųjų ir privačių interesų derinimas valstybės tarnyboje | 31,30% | 59,40% | 9,40% |
| 33,80% | 52,80% | 13,40% | Valstybės valdymo ir viešojo administravimo sistemos | 30,30% | 57,60% | 12,10% |
| 34,30% | 48,50% | 17,20% | Etika viešajame administravime | 26,60% | 59,40% | 14,10% |
| 34,90% | 54,00% | 11,10% | Viešojo administravimo tyrimo metodai | 25,00% | 59,40% | 15,60% |
| 35,00% | 48,30% | 16,70% | Tarpvalstybiniai santykiai | 30,60% | 50,00% | 19,40% |
| 37,20% | 50,00% | 12,80% | Viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai | 23,80% | 61,90% | 14,30% |

Savęs vertinimas pažintinių viešojo administravimo žinių ir gebėjimų aspektu

| Darbuotojai | | | Reikalingi, trūkstami pažintiniai gebėjimai | Vadovai | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai | | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| 20,90% | 46,00% | 33,10% | Naujovių taikymas viešajame administravime | 19,00% | 49,2 | 31,7 |
| 26,30% | 56,40% | 17,40% | Viešojo sektoriaus problemų identifikavimas, analizė bei sprendimo būdai | 21,30% | 55,7 | 23 |
| 30,10% | 55,20% | 14,60% | Tyrimų rezultatų vertinimas bei jų praktinio taikymo galimybių išmanymas | 21 | 62,9 | 16,1 |
| 32,60% | 52,50% | 14,80% | Statistikos duomenų bei informacijos radimas, apdorojimas, sisteminimas bei analizė | 27,4 | 62,9 | 9,7 |
| 36,90% | 53,00% | 10,20% | Viešojo administravimo studijų srities mokslinių tyrimų ir plėtros problemų išmanymas | 23,8 | 65,1 | 11,1 |

Kvalifikavimosi interesas praktinių įgūdžių aspektu

| Darbuotojai | | | Reikalingi, trūkstami praktiniai gebėjimai | Vadovai | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai | | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| 15,20% | 49,40% | 35,50% | Įstatymų bei teisės aktų išmanymas, taikymas praktinėje veikloje | 14,50% | 51,60% | 33,90% |
| 20,10% | 56,80% | 23,10% | Ginčų nagrinėjimas bei sprendimas | 23,30% | 61,70% | 15,00% |
| 20,60% | 57,90% | 21,50% | Rizikos ir pokyčių valdymo išmanymas | 14,80% | 59,00% | 26,20% |
| 21,00% | 53,20% | 25,80% | Informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimas, vykdančios konkrečias veiklos funkcijas | 15,60% | 56,30% | 28,10% |
| 21,60% | 56,70% | 21,60% | Studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui | 27,40% | 62,90% | 9,70% |
| 21,90% | 54,90% | 23,20% | Atstovavimas institucijai palaikant ryšius su piliečiais ir kitomis institucijomis | 23,40% | 57,80% | 18,80% |
| 23,80% | 59,90% | 16,30% | Administracinių paslaugų teikimas | 29,50% | 57,40% | 13,10% |
| 24,50% | 49,40% | 26,20% | Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymo įgūdžiai | 13,10% | 65,60% | 21,30% |
| 25,50% | 50,60% | 23,80% | Uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija | 15,40% | 60,00% | 24,60% |
| 27,00% | 50,40% | 22,60% | Darbas komandoje | 21,30% | 63,90% | 14,80% |
| 27,60% | 49,60% | 22,80% | Rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžiai | 29,00% | 59,70% | 11,30% |
| 27,70% | 58,00% | 14,30% | Individualios veiklos administravimas | 29,00% | 53,20% | 17,70% |
| 28,90% | 51,30% | 19,70% | Savarankiškas užduočių atlikimas | 30,60% | 61,30% | 8,10% |
| 31,50% | 50,90% | 17,70% | Informacijos paieškos pirminiuose ir antriniuose informacijos šaltiniuose | 26,60% | 62,50% | 10,90% |
| 32,30% | 46,10% | 21,60% | Laiko planavimo ir organizaciniai įgūdžiai | 26,20% | 54,10% | 19,70% |

Kvalifikavimosi interesas praktinių įgūdžių aspektu

| Darbuotojai | | | Reikalingi, trūkstami praktiniai gebėjimai | Vadovai | | |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai | | Užtenka tiek, kiek turiu | Norėčiau, bet labai nedaug | Norėčiau gana ženkliai |
| 15,20% | 49,40% | 35,50% | Įstatymų bei teisės aktų išmanymas, taikymas praktinėje veikloje | 14,50% | 51,60% | 33,90% |
| 20,10% | 56,80% | 23,10% | Ginčų nagrinėjimas bei sprendimas | 23,30% | 61,70% | 15,00% |
| 20,60% | 57,90% | 21,50% | Rizikos ir pokyčių valdymo išmanymas | 14,80% | 59,00% | 26,20% |
| 21,00% | 53,20% | 25,80% | Informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimas, vykdamas konkrečias veiklos funkcijas | 15,60% | 56,30% | 28,10% |
| 21,60% | 56,70% | 21,60% | Studijavimo įgūdžiai, reikalingi nuolatiniam profesiniam tobulėjimui | 27,40% | 62,90% | 9,70% |
| 21,90% | 54,90% | 23,20% | Atstovavimas institucijai palaikant ryšius su piliečiais ir kitomis institucijomis | 23,40% | 57,80% | 18,80% |
| 23,80% | 59,90% | 16,30% | Administracinių paslaugų teikimas | 29,50% | 57,40% | 13,10% |
| 24,50% | 49,40% | 26,20% | Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymo įgūdžiai | 13,10% | 65,60% | 21,30% |
| 25,50% | 50,60% | 23,80% | Uždavinių ir konfliktų sprendimo įgūdžiai, susiję su kokybine ir kiekybine informacija | 15,40% | 60,00% | 24,60% |
| 27,00% | 50,40% | 22,60% | Darbas komandoje | 21,30% | 63,90% | 14,80% |
| 27,60% | 49,60% | 22,80% | Rašytinio ir žodinio bendravimo įgūdžiai | 29,00% | 59,70% | 11,30% |
| 27,70% | 58,00% | 14,30% | Individualios veiklos administravimas | 29,00% | 53,20% | 17,70% |
| 28,90% | 51,30% | 19,70% | Savarankiškas užduočių atlikimas | 30,60% | 61,30% | 8,10% |
| 31,50% | 50,90% | 17,70% | Informacijos paieškos pirminiuose ir antriniuose informacijos šaltiniuose | 26,60% | 62,50% | 10,90% |
| 32,30% | 46,10% | 21,60% | Laiko planavimo ir organizaciniai įgūdžiai | 26,20% | 54,10% | 19,70% |

Institucijai būdingi veiksniai: vadovų nuomonės raiška (N = 65)

| Veiksniai, būdingi vadovaujamai įstaigai | Taip | | Nežinau | Ne | |
|---|------|-----------|---------|--------|-------|
| | | Procentai | | | |
| Komandinis darbas | 49,2 | 41,3 % | 3,2 % | 6,3 % | - |
| Aiškios karjeros galimybės | 10,9 | 43,8 % | 17,2 % | 21,9 % | 6,3 % |
| Užtikrintas darbo tęstinumas | 16,7 | 46,7 % | 16,7 % | 16,7 % | 3,3 % |
| Praktinis naujų idėjų įgyvendinimas | 21,9 | 42,2 % | 15,6 % | 18,8 % | 1,6 % |
| Palanki aplinka naujoms idėjoms generuoti | 22,2 | 30,2 % | 19,0 % | 25,4 % | 3,2 % |
| Nuolatinis tarnautojų profesinis tobulėjimas | 23,8 | 58,7 % | 7,9 % | 9,5 % | - |
| Profesinių įgūdžių, gebėjimų lavinimas | 25,0 | 59,4 % | 7,8 % | 7,8 % | - |
| Sisteminis mokymasis | 28,6 | 52,4 % | 6,3 % | 9,5 % | 3,2 % |
| Aiškios kompetencijos sritys | 30,2 | 41,3 % | 9,5 % | 19,0 % | - |
| Didelis dėmesys tarnautojų mokymui | 31,3 | 50,0 % | 7,8 % | 9,4 % | 1,6 % |
| Kompetentingi tarnautojai | 31,7 | 57,1 % | 6,3 % | 3,2 % | 1,6 % |
| Žiniomis ir informacija pagrįsti sprendimai | 32,3 | 48,4 % | 6,5 % | 12,9 % | - |
| Informacijos valdymo tobulinimas | 34,9 | 44,4 % | 9,5 % | 7,9 % | 3,2 % |
| Mokymosi poreikio akcentavimas | 34,9 | 42,9 % | 9,5 % | 12,7 % | - |
| Informacinių technologijų diegimas | 41,9 | 30,6 % | 9,7 % | 11,3 % | 6,5 % |
| Keitimasis informacija ir žiniomis tarp padalinių, darbuotojų | 42,2 | 43,8 % | 4,7 % | 6,3 % | 3,1 % |
| Nuolatinis informacijos atnaujinimas | 43,8 | 45,3 % | 4,7 % | 6,3 % | - |
| Nuolatinis žinių ir informacijos kaupimas | 45,3 | 45,3 % | 1,6 % | 7,8 % | - |
| Informacinių technologijų naudojimas kasdieninėje veikloje | 60,9 | 28,1 % | 3,1 % | 6,3 % | 1,6 % |