

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Inga RUMČIKIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖ:
KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Inga RUMČIKIENĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖ:
KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOS ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N 700)

Darbo vadovas:
prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro laipsniui įgyti yra originalus autoriaus darbas.

_____ (Studento parašas)

Inga Rumčikienė. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖ: KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS: Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2015.

SANTRAUKA

Darbo tikslas – teoriniu aspektu išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus, identifikuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje bei tyrimo rezultatų kontekste numatyti galimas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis.

Teorinėje darbo dalyje apibūdinama valstybės tarnybos vieta žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, aptarti valstybės tarnautojams keliami reikalavimai šiandieninėje visuomenėje, išryškinant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sampratą, poreikius ir egzistuojančią sistemą Lietuvoje, nurodant mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo institucinį lygmenį, teisinę bazę bei procesinį lygmenį. Magistro darbe išryškinama valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių bei tikslų nustatymo praktika, atskleidžiama, kaip yra rengiamos, įgyvendinamos bei vertinamos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programos.

Tyrimo metodologinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo teorinis metodologinis pagrindas, tyrimo metodai ir strategijos, pristatomas tyrimo instrumento pagrindimas, struktūra bei tiriamieji požymiai ir išanalizuotos tyrimo imties charakteristikos.

Empirinėje magistro darbo dalyje nagrinėjamas faktinis Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymus, mokymosi motyvacijos ir esamos mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas. Analizuojami poreikiai ir pageidavimai mokymų turiniui, procesui bei naujiems mokymosi būdams ir formoms.

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

Inga Rumčikienė. ANALYSIS OF CIVIL SERVANTS TRAINING AND QUALIFICATION IMPROVEMENT: A CASE OF KLAIPĖDA REGION MUNICIPAL ADMINISTRATION: Master's degree thesis paper of public administration. Research manager: prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2015.

SUMMARY

The goal of the thesis paper is to theoretically analyze the characteristics of civil servants training and qualification improvement system and to identify the needs for training and qualification improvement in Klaipėda region municipality administration; to determine the tendencies for possible improvement of the training and qualification system with the reference to the survey results.

Theoretical part of the thesis paper involves the description of the place of public service in the context of human resources management. Also, it describes the requirements set for the civil servants in the modern society, and emphasizes the content, needs and the system of civil servants training and qualification improvement system, and indicates the institutional level, legal regulations and procedural level of training and qualification improvement. The thesis paper determines the practice of setting the needs and aims for the training and qualification improvement, and the process of developing, implementing and evaluating civil servants training and qualification improvement programmes.

The methodological part of the paper includes the theoretical methodological basis for the survey, the methods and strategies. The base for the survey, its structure, survey characteristics and sample are presented.

The empirical part of the thesis paper analyzes the actual involvement of Klaipėda region municipality administration civil servants into training, their motivation and the evaluation of the present training and qualification improvement system. The needs and requirements for the training content, process and active training methods and forms are analyzed as well.

The final part of the thesis paper summarizes the analysis of literature, laws and other legal acts. Also, it discusses the problems for civil servants training and qualification improvement identified during the practical survey including the possible ways or solution.

APIBRĖŽTYS

Viešasis valdymas – tai „visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, I skyrius, 6 str., 2012).

Viešojo valdymo institucijos – tai „subjektai (valstybės politikai, valstybės ir savivaldybės institucijos ir įstaigos, pareigūnai, valstybės tarnautojai, valstybės ar savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ar savivaldybė, asociacijos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklauso daugiau kaip 50 % balsų visuotiniame akcininkų susirinkime), teisės aktais įgalioti dalyvauti viešajame valdyme“ (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa I skyrius, 6 str., 2012).

Viešasis administravimas – tai „įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas“ (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, I skyrius, 2 str., 1999).

Žmogiškieji ištekliai – tai „yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją“ (Išoraitė, 2011, p. 53).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai „toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų“ (Išoraitė, 2011, p. 37).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai „procesas, kurio metu organizacija siekia susieti žmogiškąjį, socialinį, intelektinį kapitalą su strateginiais organizacijos tikslais“ (Išoraitė, 2011, p. 39).

TURINYS

ĮVADAS	9
I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE	14
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje.....	14
2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo samprata ir ypatumai.....	16
3. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo strategijos.....	18
4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo situacija Lietuvoje.....	20
4.1. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo institucinis lygmuo.....	21
4.2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo teisinis lygmuo.....	24
4.3. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo procesinis lygmuo.....	26
4.3.1. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymas.....	26
4.3.2. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas.....	29
4.3.3. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programų rengimas ir įgyvendinimas..	31
4.3.4. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programų vertinimas	33
4.4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo situacija iki 2013 m....	34
II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	40
1. Tyrimo metodologija	40
2. Tyrimo instrumentų pagrindimas	41
3. Tyrimo imties charakteristikos	42
III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖS KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATAI	47
1. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo situacija: dokumentų analizė.....	47
2. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos analizė: respondentų nuomonės raiška.....	48
3. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo procesą.....	51
4. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė.....	54
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
PRIEDAI	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė Žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumai	15
2 lentelė „Mokymo(si)“ samprata.....	17
3 lentelė Anoniminės apklausos klausimyno struktūra	41
4 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybines kategorijas	45
5 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje, organizacijoje ir tose pačiose pareigose	45
6 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos problemos bei galimi jų sprendimo būdai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	15
2 pav. Strateginio valdymo procesai.....	18
3 pav. Valstybės tarnautojų mokymo institucijos.....	21
4 pav. Metinio valstybės tarnautojų mokymo plano schema.....	23
5 pav. Suaugusiųjų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo interesų laukas	30
6 pav. Mokymosi metodų klasifikacija	32
7 pav. Biudžeto lėšos (mln. Lt) skirtos valstybės tarnautojų mokymui 2010-2013 m.	34
8 pav. Mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal įstaigų grupes 2012 m. (proc.)	35
9 pav. Įstaigų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, pokyčio dinamika.....	37
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	44
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)	44
13 pav. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo kursų periodiškumas (proc.).....	48
14 pav. Kaip dažnai, respondentų nuomone, turėtų būti vykdomi valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursai (proc.).....	49
15 pav. Koku būdu tiriami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje (proc.)	50
16 pav. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo formos, taikomos Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje (proc.)	50
17 pav. Respondentų įsitraukimas į mokymus pagal amžiaus grupes (proc.).....	51
18 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose pagal pareigybės kategorijas	52
19 pav. Respondentų dalyvavimo dažnis mokymuose (proc.)	52
20 pav. Respondentų mokymų vertinimas pagal vietą, laiką, organizavimą, metodus, turinį (proc.)	53
21 pav. Respondentų įsitraukimas į mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo programas (proc.)...	54
22 pav. Valstybės tarnautojų mokymo(si) temos (proc.).....	55
23 pav. Respondentų pageidavimai mokymosi laikui (proc.)	56
24 pav. Respondentų poreikiai mokymosi aplinkai (proc.).....	56
25 pav. Respondentų nuomonė, kokiais mokymo metodais norėtų mokytis ir kelti kvalifikaciją (proc.)	57
26 pav. Respondentų nuomonės raiška „ar valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai“ (proc.).....	58

IVADAS

Darbo aktualumas. Viena iš dominuojančių žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijų viešajame sektoriuje yra valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimas ir plėtra. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra įstatymais patvirtinta pareiga, tačiau tai netrukdo organizuoti įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus (Smalskys, Skietrys, 2008). Lietuvoje ir daugelyje kitų Europos sąjungos šalių yra įkurtos nacionalinės mokyklos, institucijos, kurios teikia mokymo ir kvalifikacijos kėlimo paslaugas viešojo sektoriaus darbuotojams, todėl viešasis sektorius vis labiau naudojami nacionalinių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų paslaugomis.

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti nuolatinis. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ir baigiasi su jo atleidimu. Lietuvos Respublika jau dešimt metų yra Europos sąjungos narė, tačiau jos viešojo administravimo sistemą vis dar galima būtų priskirti prie transformacijas patiriančių šalių administracinių sistemų grupės. Šiandien, norint padaryti efektyvesnę viešojo sektoriaus darbuotojų veiklą, vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos tiek Lietuvoje, tiek ir visoje Europoje. Viešojo sektoriaus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo reformos tampa esminiu viešojo administravimo personalo valdymo reformų veiksmu. Viešojo sektoriaus darbuotojai turi būti tinkamai parengti dirbti valstybės ir jos piliečių labui, kad šiuolaikinė valstybė galėtų efektyviau įgyvendinti savo funkcijas (Smalskys, 2011).

Anot J. Juralevičienės (2003) pastaraisiais metais Lietuva yra pasiekusi žymią pažangą vykdydama viešojo administravimo reformą bei ugdydama valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, tačiau narystė Europos Sąjungoje dar labiau skatina valstybės tarnautojus intensyviai siekti naujų žinių ir įgūdžių, kad sugebėtų adaptuotis ekonominėje, socialinėje bei politinėje aplinkoje. Ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja naujų vadybinių sugebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo viešajame administravime svarbą. Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad valstybės tarnautojai nuolat siektų naujų vadybos žinių ir vadybinių gebėjimų. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų kvalifikacijai, didėja asmeninių gebėjimų bei etinių nuostatų svarba. Todėl daug įtakos turi ne tik kruopštus valstybės tarnautojų atrinkimas, bet ir tinkamas mokymas bei kvalifikacijos kėlimo sistemos sudarymas (Juralevičienė, 2003).

Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra svarbūs ne tik kaip profesionalumo didinimas, bet ir kaip vienas svarbiausių demokratijos plėtros komponentų. Vienas svarbiausių tikslų viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinis, sistemingas, nuoseklus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo užtikrinimas. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Tik tokia organizacija gali efektyviai funkcionuoti atsižvelgdama į visuomenės poreikius bei prisitaikydama prie pokyčių ir racionaliai panaudodama savo žmogiškąjį

kapitalą. Todėl būtina užtikrinti aukštą valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir skirti reikiamą dėmesį jų mokymui bei tobulėjimui, nes tik profesionalūs tarnautojai sulaukia visuomenės pasitikėjimo savo valdžios gebėjimu tarnauti žmonėms (Šnapštienė, 2007).

A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009) teigia, kad įvairiais tyrimais yra įrodyta, kad kinta visuomenės požiūris į valstybės tarnybą, didėja lūkesčiai ir nauji reikalavimai viešajam valdymui (administravimui), teikiamų paslaugų kokybei. Pagrindinis tikslas yra turėti lanksčią, efektyvią, profesionalią valstybės tarnybą, sugebančią patenkinti visuomenės poreikius bei užtikrinti modernų, efektyvų viešąjį valdymą (administravimą). Todėl svarbu didinti valstybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų atsakomybę, profesionalumą, kuris suprantamas kaip nuolatinis mokymasis.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimas yra aktuali tema, nes įvairūs valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo aspektai analizuojami ir aptariami daugelyje mokslinių straipsnių, akcentuojant valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidą, mokymų svarbą, problemas. Tačiau nemažai yra nagrinėjamas mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikis. Svarbiausia tai, kad valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema būtų ne tikslas, o priemonė, užtikrinanti rezultatyvią ir efektyvią valstybės tarnautojų veiklą, kad nebūtų netikslingai švaistomos lėšos, gaištamas darbuotojų laikas. Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas neturėtų būti kaip atrakcija ar laisvalaikio praleidimas. Todėl siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo procesą institucijose, svarbu profesionaliai ir sistemiškai nustatyti mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikius bei organizuoti institucijų, teikiančių mokymo paslaugas, veiksmus ir tinkamai sudaryti valstybės tarnautojų mokymo programas įvertinus poreikį (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Pagrindinė **darbo problema** – viena svarbiausių viešojo administravimo reformos sričių yra valstybės tarnautojų mokymas bei mokymo sistemos tobulinimas. Aktualiausia problema šiuo metu yra ta, kad nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai bei asmeniniai gebėjimai, todėl reikia, kad valstybės tarnautojai dalyvautų įvairiuose mokymuose. Valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra sukurta teisinė bazė, procedūros, nustatyti bendrieji mokymo organizavimo principai, kuriamas kokybės priežiūros ir vertinimo mechanizmas. Tačiau ar šios priemonės garantuoja, kad viešosios institucijos tikslingai nustato, kokie yra poreikiai mokymams, ar teisingai atrenka valstybės tarnautojus, kuriems yra būtini mokymai bei kvalifikacijos kėlimas.

Labai mažai dėmesio yra skiriama valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, naujų kompetencijų įgijimui. Vertinant dabartinę valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo situaciją, galime teigti, kad pagrindinė problema yra neefektyvus mokymų metu įgytų žinių panaudojimas tiesioginiame darbe.

Valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistema yra nagrinėjama tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių. Remiantis V. Juknevičienės (2007), M. Arimavičiūtės (2012), R. Balvočiūtės, S. Skunčikienės (2007), E. Chlivicko (2012), G. Dessler (2001), N. Glebovės (2013) ir kitų autorių mokslinė literatūra galime analizuoti žmoniškųjų išteklių mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo poreikių teorinius aspektus, tačiau ar pakankamai visa tai yra atskleidžiama praktiškai pačioje valstybės tarnybos sistemoje.

Valstybės tarnautojų mokymo vizija – profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė.

Hipotezė. Profesionali valstybės tarnyba, kurios misija yra veiksmingai įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir atsakingai tarnauti visuomenei, neatsiejama nuo kvalifikuotų ir kompetentingų savo srityje atstovų. Siekdama nustatyti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, savivaldybė sistemingai, tačiau neveiksmingai atlieka valstybės tarnautojų veiklos vertinimą.

Šio darbo **tikslas** – teoriniu aspektu išanalizavus valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus, identifikuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje bei tyrimo rezultatų kontekste numatyti galimas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis.

Siekiant užsibrėžtų tikslų, sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos sampratą, elementus ir funkcijas žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste;
2. Išanalizuoti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų mokymą(si) ir kvalifikacijos kėlimą Lietuvoje;
3. Ištirti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos ypatumus Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje;
4. Identifikuoti Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius;
5. Identifikavus valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius ir išskylančias problemas, numatyti galimas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis.

Darbo struktūra ir metodologinis pagrindas.

Pirmoje – teorinėje darbo dalyje, remiantis V. Juknevičienės (2007), M. Arimavičiūtės (2012), R. Balvočiūtės, S. Skunčikienės (2007), E. Chlivicko (2012), G. Dessler (2001), N. Glebovės

(2010), R. Laužacko (2008), C. Machneil (2001), A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2009), G. Žilinsko (2013) ir kitų autorių mokslinė literatūra, bei nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas, aptarta valstybės tarnybos, valstybės tarnautojų sampratos, aptarti šiuolaikiniams valstybės tarnautojams keliami reikalavimai bei išryškinama valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema Lietuvoje, nurodant mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo institucinį lygmenį, teisinę bazę bei procesinį lygmenį, kuriame išsamiau aptariamas mokymosi poreikis, išryškinant valstybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo poreikių bei tikslų nustatymą, kaip yra rengiamos, įgyvendinamos bei vertinamos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programos. Pirmosios dalies pabaigoje pateikta valstybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo situacija Lietuvoje iki 2013 m. pabaigos, nurodant valstybės tarnautojų aktyvumą dalyvaujant mokymuose, finansavimą, mokymosi programas bei mokymo įstaigų skaičiaus dinamiką.

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

Trečiojoje dalyje nagrinėjamas faktinis Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymus, mokymosi motyvacijos ir esamos mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimas. Analizuojami poreikiai ir pageidavimai mokymų turiniui, procesui bei naujiems mokymosi būdams ir formoms.

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

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Teisės aktų analizė;
3. Dokumentų analizė;
4. Empirinis tyrimas.

Empirinis tyrimas buvo atliekamas naudojant kiekybinių ir kokybinių tyrimų strategijas. Empirinio tyrimo metu naudoti šie metodai: anketinė – *anoniminė apklausa, dokumentų analizė, kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimas Ms Excel ir SPSS programa (angl. Statistical Package for the Social Sciences).*

Tyrimo eiga.

Visą mokslinio tyrimo procesą sudaro septyni pagrindiniai etapai:

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

Tyrimo teorinis reikšmingumas.

Tyrimo rezultatai praplečia teorinį žinojimą apie žmoniškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo aspektu. Žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas, tai yra žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų, tai nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui, mokymui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei kokybišką aptarnavimą. Lietuvoje yra sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo(si) sistema. Pagrindinis Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo(si) tikslas – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir produktyviai vykdyti tiesiogines pareigas ir sėkmingai vykdyti pokyčius atsižvelgiant į keliamus to meto iššūkius.

Tyrimo praktinis reikšmingumas.

Magistro darbo metu gauti rezultatai pasižymi praktiniu reikšmingumu. Šio magistro darbo rezultatai aktualūs ne tik Klaipėdos rajono savivaldybės administracijai, bet ir kitoms savivaldybėms, kurios siekia, kad valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai būtų tikslingai nustatomi ir teisingai galėtų atrinkti valstybės tarnautojus, kuriems yra būtini mokymai bei kvalifikacijos kėlimas.

Tyrimo rezultatų sklaida.

Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrajame skyriuje 2015 m. sausio 5 d. buvo pristatytas magistro darbas (žr. 7, 8 priedus).

I. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

1. Žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje

Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklą įtakoja labai sudėtinga ir nuolat kintanti aplinka. Norėdamos išlikti ir užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijos privalo geriau valdyti naudojamus išteklius. M. Išoraitės (2011) teigimu, kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti, organizacijos turi turėti ypatingų išteklių, o pagrindiniai iš jų – *žmogiškieji ištekliai*. Tačiau reikia suprasti, kad vien tik žmogiškųjų išteklių neužtenka, reikia mokėti juos valdyti. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra reikalingas tam, kad galėtumėme sukurti veiksmingą viešojo administravimo sistemą, kuri garantuotų modernios ir konkurencingos valstybės vystymąsi.

Mokslinėje literatūroje galime aptikti įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibrėžimų. E. Chlivickas ir kiti (2009) teigia, kad *žmogiškųjų išteklių valdymas* – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. J. A. F. Stoner ir kiti (2005) teigia, kad *žmogiškųjų išteklių procesas* – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti. A. Sakalas (2000) *valdymo* sąvoką apibrėžia kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. M. Išoraitė (2011) teigia, kad *žmogiškųjų išteklių valdymas* – tai ne tik personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. V. Juknevičienė ir kiti (2007) *žmogiškųjų išteklių vystymą* apibūdina kaip veiklą, kuri yra susijusi su mokymo(si), tobulėjimo ir ugdymo galimybėmis, kad būtų gerinama individuali, komandinė ir organizacinė veikla.

R. Mačiulaitis (2012), cituodamas H. Marques (2003), teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas remiasi keturiais principais:

1. Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės užtikrina nuolatinį organizacijos pranašumą, kuris yra žmonių galimybės ir įsipareigojimai, leidžiantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos.

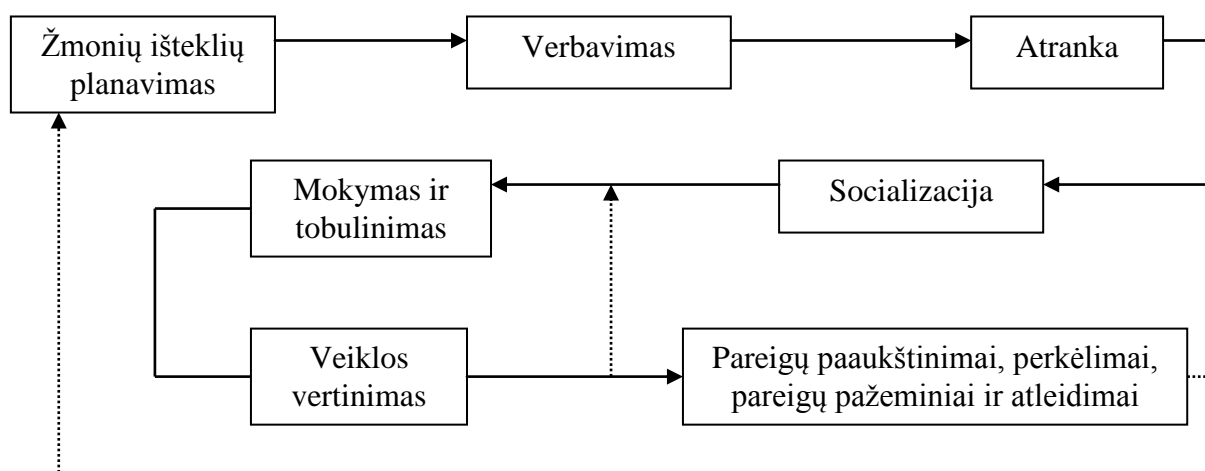
2. Strateginė žmonių išteklių svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į tai sudarydama savo strateginius planus.

3. Įsipareigojimai – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svertus (t.y. žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant skatinti darbuotojus

paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Kitaip tariant, darbuotojų negalima versti dirbti, jie tai turi daryti nuoširdžiai.

4. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris turi būti ilgalaikis ir integruotas į pelną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų perduodama tiesioginiams vadovams, nes jie vadovauja savo padaliniais. Tai nieko nepaisant didina žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą.

Pasak J. A. F. Stoner (2005), žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš šių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 2006. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Lietuvos ir užsienio autorių darbuose žmogiškųjų išteklių valdymas (vadyba) siejamas su personalo valdymu (vadyba). Tačiau tarp šių sąvokų yra skirtumų. Anot A. Sakalo (2003), personalo valdymas yra nukreiptas į organizacijos aplinką, o žmogiškųjų išteklių valdymas apima visumą, nes yra nukreiptas į organizacijos, šalies bei globalią aplinką. Galima išskirti pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo ir personalo valdymo skirtumai

Žmogiškųjų išteklių valdymas	Personalo valdymas
Organizacijos, šalies, globali aplinka	Organizacijos aplinka
Strateginių uždavinių sprendimas	Operatyvinių uždavinių sprendimas
Rezultatų siekimas	Reikiamos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūra
Kooperatinis valdymo stilius ir plataus profilio specialistai	Funkcinio valdymo stilius ir siaura specializacija
Siekia harmoningos veiklos	Sprendžia iškilusius konfliktus

Dėmesio centre – komanda	Dėmesio centre – asmenybė
Darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus	Rėmimasis įstatymais
Remiasi komandomis	Remiasi valdymo hierarchija
Individualus darbo apmokėjimas	Kolektyvinis darbo apmokėjimas
Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pakycių	Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos
Laisvai apibrėžtos užduotys	Griežtai apibrėžtos užduotys
Darbuotojus reikia puoselėti	Darbuotojus reikia stebėti
Besimokanti organizacija	Mokymo poreikį nustato kontrolė
Orientuojasi į siekiamus rezultatus	Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą
Apima ilgalaikes perspektyvas	Apima trumpalaikes perspektyvas
Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo poreikius	Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jam pačiam
Visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą	Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą
Inicijuoja naujų idėjų generavimą	Diagnostinis procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. Sakalas, 2003. Personalo vadyba. Vilnius. M. Išoraitė, 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 31-58.

Remiantis M. Išoraitė (2011), galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas, tai yra žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų, tai nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei kokybišką aptarnavimą paslaugų sferoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas egzistuoja ne tik privačiame sektoriuje bet ir viešajame.

2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo samprata

Šiandieninėje ypatingai greitai besikeičiančioje aplinkoje neužtenka turimų organizacijos žinių, kad ji galėtų sparčiai reaguoti į pokyčius, o jos vadovai priimti sprendimus (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007). Konkurencinį pranašumą turi tos organizacijos, kurios sugeba mokytis greičiau nei konkurentai ir veiksmingiau panaudoti savo žinių išteklius – žmones (Machneil, 2001).

Literatūroje aptinkama daug mokymo(si) apibrėžimų (žr. 2 lentelę).

„Mokymo(si)“ samprata

Autorius	Mokymo(si) samprata
T. Lucey (1994)	Mokymas(is) – tai į darbą orientuotas procesas, kuriuo siekiama suteikti darbuotojams žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviai vykdyti konkrečias pareigas.
G. A. Cole (1988)	Mokymą(si) supranta kaip žinių ar įgūdžių įgijimą konkrečiai veiklai ar užduočiai įvykdyti.
J. A. Stoner, F. R. Feeman ir kt. (1999)	Mokymas reikalingas dabartiniu metu atliekamam darbo lygiui palaikyti ir gerinti.
G. Dessler (2001); R. C. Appleby (2003)	Mokymą apibūdina kaip būdą įgyti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas ir praplėsti akiratį, atnešantį abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek ir darbdaviui. Jis taip pat akcentuoja tai, jog mokymas yra siauresnė sritis nei lavinimas ar tobulinimas ir yra orientuotas į konkretų darbą ar užduotį. Todėl mokymas suprantamas kaip procesas, kuriame žmonės įgyja gebėjimų, reikalingų organizacijos tikslams pasiekti.
J. Dovydienė, A. Zapolskienė (2006)	Mokymasis – tai procesas, kuriame individas, padedant kitiems, imasi iniciatyvos nustatant mokymosi tikslus ir uždavinius, parenkant atitinkamus būdus ar metodus ir mokymo(si) strategijas bei įvertinant mokymo(si) rezultatus, dėl ko atsiranda naujas supratimas apie save patį (savivoka) ir supantį pasaulį.
V. Stanišauskienė (2005)	Mokymasis suprantamas kaip interaktyvus, dinamiškas, permanentinis ieškojimo procesas, kuriame tyrinėjant ir sąveikaujant su aplinka gimsta naujas supratimas apie save patį ir supantį pasaulį.
A. Garalis (2004)	Mokymas apibūdinamas kaip įvairūs būdai, kurie taikomi naujam arba jau dirbančiam darbuotojui įgyti įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti.

Šaltinis: sudaryta autorės

B. Leonienė (2001) išskiria tris mokymo(si) rūšis:

Organizacinis mokymasis – tai procesas, per kurį organizacija įgyja ir naudoja žinias, elgesio būdus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose – tarp individų ir grupių visos organizacijos sistemos mastu.

Eksploatacinis mokymasis – tai nusistovėjusių požiūrių, metodų ir taisyklių visuma, reikalinga priimti sprendimus, kai situacija mažai kinta. Jis skirtas palaikyti jau egzistuojančią ir nusistovėjusią sistemą.

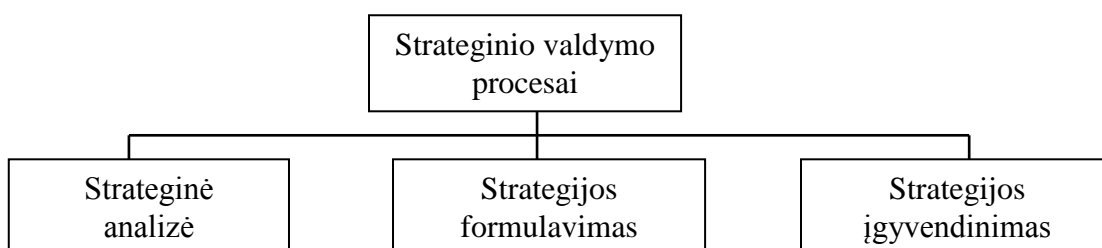
Inovacinis mokymasis – leidžia imtis nuolatinių permainų, atsinaujinti, keisti struktūrą ir formuoti naują problemą.

Apibendrinant galima teigti, kad tiksliausias yra V. Steinerio (V. Steiner 1997) personalo ugdymo apibrėžimas. Ši samprata apima: profesinį mokymą (pirminę profesinę kvalifikaciją), profesinį tobulinimą (kvalifikacijos kėlimą – naujausias profesines žinias ir įgūdžius),

mokymą dirbti vadovaujama darbą (būtiną vadybos teorijos ir praktikos kompetenciją), perkvalifikavimą (naujos veiklos mokymą).

3. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo strategijos

Pagrindinis viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankis – strateginis planavimas. Viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra teisiškai reglamentuotas, kurį sudaro sudėtinga grandinė, sudaryta iš šių trijų privalomų procesų (žr. 2 pav.) (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).



2 pav. Strateginio valdymo procesai.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis G. G. Dress, G. T. Lumpkin, A. B. Eisner, 2010.

Norint sukurti efektyvią strategiją, reikia vykdyti šiuos tris strateginio valdymo žingsnius: analizę, formulavimą, įgyvendinimą. Jeigu bent vienoje yra padaryta klaida ar sukurta atmetinai, atsiranda galimybė patirti nesklaidumą (Dress, Lumpkin, Eisner, 2010).

A. Makštutis (2001) strateginio valdymo procesą apibūdina kaip nuolatinį, kurio sparta priklauso nuo politinių, ekonominių, socialinių veiksnių.

Strateginio valdymo procesas yra pilnas komplektas įsipareigojimų, sprendimų ir veiksmų, kurie yra reikalingi organizacijai pasiekti strateginį konkurencingumą ir užsitikrinti kelią į sėkmę. Organizacijai analizuojant savo išorės ir vidaus veiksnius reikia atsakingai nusistatyti savo galimybes, pagrindines kompetencijas ir nusistatyti pirmuosius žingsnius einant tikslo link. Su šiais rezultatais organizacija gali plėsti savo viziją, misiją, reformuluoti jos strategiją. Strateginio valdymo procesas yra dinamiško pobūdžio, nuolat besikeičiantis (Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, Ireland, Hoskinsson, 2011).

M. Arimavičiūtė (2012) teigia, kad paskutiniu metu Lietuvoje didelis dėmesys skiriamas viešųjų institucijų strateginiam valdymui: nuolat atnaujinamos institucijų strateginių planų rengimo metodikos, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai.

Vienas iš pagrindinių dokumentų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą yra „Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija“, kurios tikslas – nustatyti

prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos parengimą lėmė:

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ patvirtinta Šešioliktosios Vyriausybės 2012-2016 metų programa, kurioje nurodoma, kad *„valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų efektyvesnė, daugiau dėmesio būtų skiriama valstybės tarnautojų praktiniams, analitiniams įgūdžiams lavinti, kad valstybės tarnautojų mokymas būtų labiau susietas su kompetencijų vadyba, reikliau būtų vertinami mokymo paslaugas teikiančių subjektų gebėjimai ir jų teikiamų paslaugų kokybė, kad valstybės tarnautojai būtų skatinami per mokymus įgytas žinias taikyti praktiškai, kad mokymai būtų dažniau panaudojami kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonė, kad būtų efektyviai naudojami mokymui skirtos Europos Sąjungos fondų ir programų lėšos“.*

2. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, taip pat ją įgyvendinanti 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, kurios 5 prioriteto („Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“) 5.1.3 uždavinys – „stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą“ tobulinant viešojo valdymo institucijų vidaus administravimą; stiprinant aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį ir valstybės pareigūnų (įstaigų vadovų) raktines/strategines kompetencijas, būtinas vadovauti; stiprinant valstybės tarnautojų analitines, konceptualaus mąstymo, bendradarbiavimo ir kitus aktualius bendruosius gebėjimus, kurie būtų įtvirtinti valstybės tarnautojų mokymo strateginiuose dokumentuose; diegiant ir plėtojant kompetencijomis grįsto veiklos valdymo modelį; tobulinant ir modernizuojant atrankos bei karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemas; kuriant ir diegiant motyvavimo sistemos standartus ir priemones; plečiant darbuotojų mobilumą.

3. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“, 13.3 papunkčio nuostatos, kurios numato, kad tobulinant valstybės tarnautojų lyderystės, žmogiškųjų išteklių valdymo, analitinio, strateginio mąstymo kompetenciją bus siekiama užtikrinti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą pagal nustatytus reikalavimus; bus stiprinami aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų vadovavimo ir lyderystės gebėjimai – jiems organizuojami atitinkami privalomi mokymo renginiai.

4. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, kurioje viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių yra valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį.

Siekdamas nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes 2013 metais Valstybės tarnybos departamentas atliko aplinkos analizę, apklausdamas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose einančius pareigas įstaigų vadovus, struktūrinių padalinių vadovus bei personalo administravimo funkcijas atliekančius asmenis. Kaip teigia Valstybės tarnybos departamento direktorius O. Šarmavičius, dauguma tarnautojų yra patenkinti dabartine mokymo sistema, tačiau iš visuomenės, žiniasklaidos, taip pat ir iš pačios valstybės tarnybos yra gaunami signalai, kad dar yra erdvės tobulėjimui (<http://www3.lrs.lt>).

Naujaja Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija siekiama stiprinti Lietuvos valstybės tarnybai reikšmingas ir aktualias strategines kompetencijas: vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo, todėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijoje nurodomi valstybės tarnautojų prioritetiniai mokymų tikslai:

1. Stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas:

1.1. Valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus;

1.2. Valstybės tarnautojų komunikacinius įgūdžius;

1.3. Valstybės tarnautojų analitinius gebėjimus;

1.4. Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimus ir įgūdžius;

1.5. Valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

2. Didinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą.

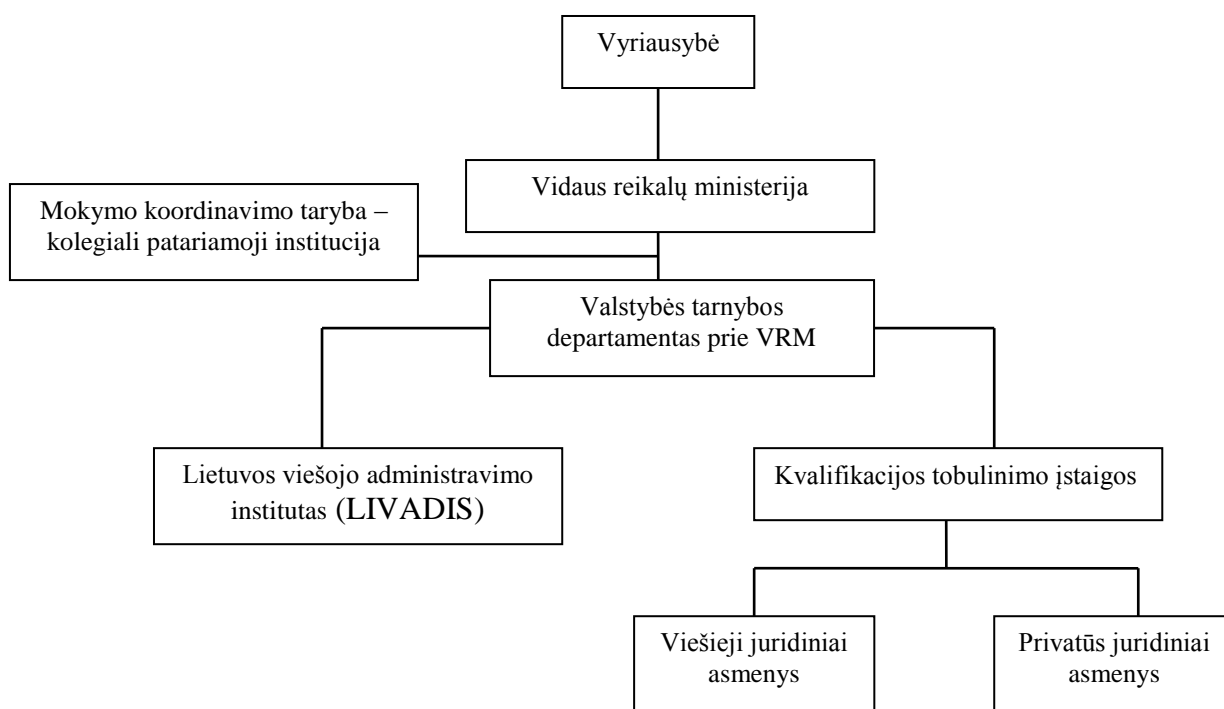
4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema Lietuvoje

Remiantis moksline literatūra, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančiais teisės aktais bei I. Sakalinskaitės (2008) magistro darbu „Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo edukologiniai veiksniai“ valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemą galime suskirstyti į tris lygmenis: institucinį, teisinį, procesinį.

4.1. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo institucinis lygmuo

A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą instituciniu lygmeniu įvardija kaip visumą tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – garantuoti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymą(si) ir jų kvalifikacijos tobulinimą.

Institucinę valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo sistemą sudaro institucijos, dalyvaujančios mokant valstybės tarnautojus (žr. 3 pav.): Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS) bei Mokymo koordinavimo taryba. Kiekviena iš šių išvardintų institucijų, atlieka valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui svarbias funkcijas.



3 pav. Valstybės tarnautojų mokymo institucijos.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu, Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašu bei Valstybinio audito ataskaita 2009 m.

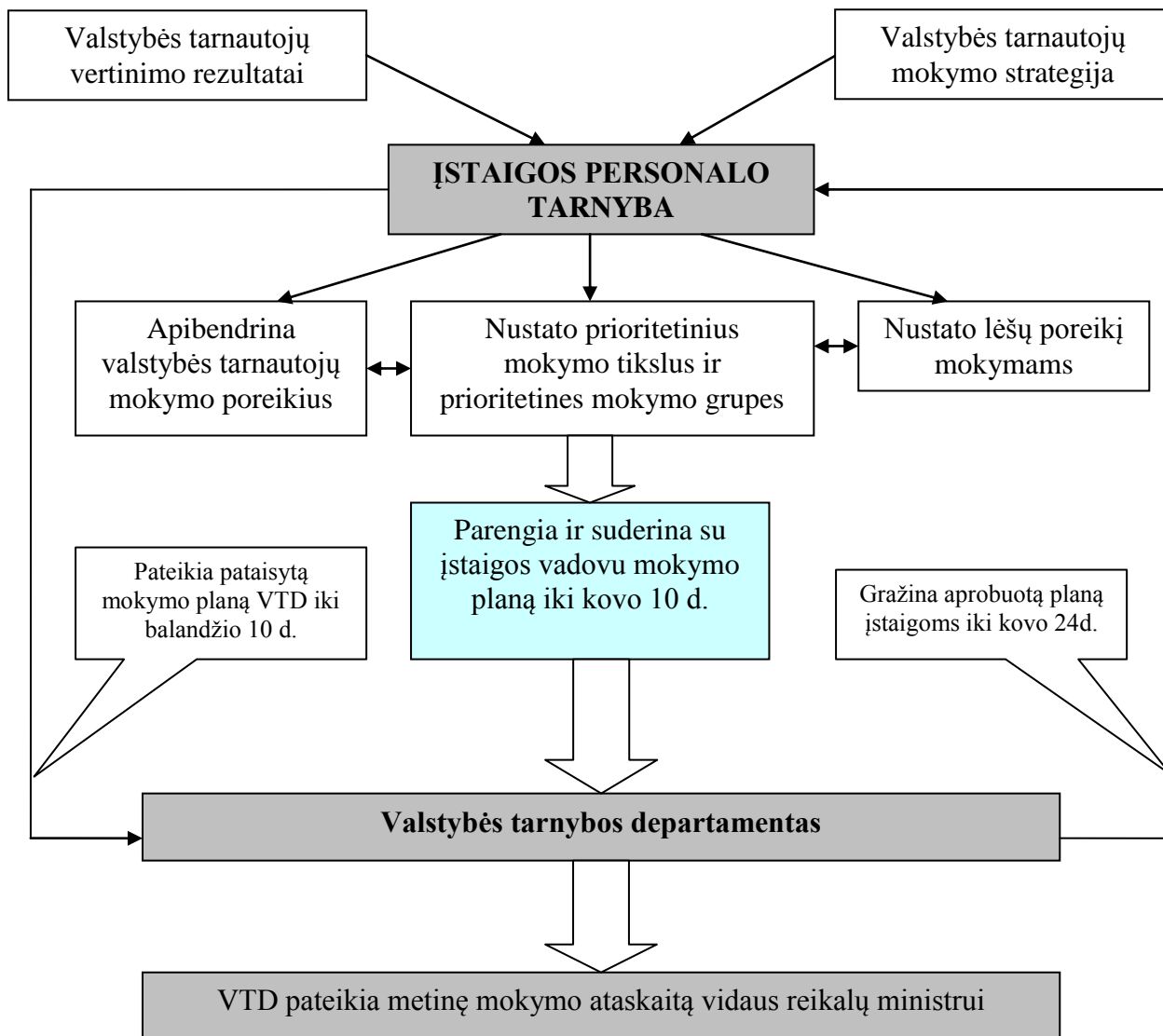
Kaip matome iš 3 paveikslu valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką nustato **Vyriausybė**.

Valstybės tarnybos departamentas prie VRM koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą, analizuoja valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros poreikius, teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms siūlymus dėl įgyvendinimo, imasi priemonių pritraukti gabius asmenis į valstybės tarnybą ir skatinti jų veiksmingą panaudojimą valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus turi teisę mokyti vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą srityje, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų bendrąsias mokymo programas rengia ir pagal patvirtintas bendrąsias programas valstybės tarnautojus moko **Lietuvos viešojo administravimo institutas**.

Kita iš institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, yra valstybės tarnautojų **kvalifikacijos tobulinimo įstaigos**, kurioms suteikta teisė teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams už jų įstaigų biudžeto lėšas. Valstybės tarnybos departamento 2014 metų kovo 6 d. duomenimis šių įstaigų buvo registruota 149. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos siekia apmokyti valstybės tarnautojus. Šios institucijos ir įstaigos nustato valstybės tarnautojų mokymo poreikį (mokymo tikslus, prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, lėšų poreikį), siunčia Valstybės tarnybos departamentui metinius mokymo planus, užsako mokymo programas, administruoja valstybės tarnautojų siuntimą į mokymus, teikia ataskaitas.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikį kiekvienais metais nusistato valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose esantis struktūrinis padalinys arba valstybės tarnautojai, atliekantys personalo administravimo funkcijas. **Personalo administravimo tarnyba**, atsižvelgdama į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, nustato įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Pagal atliktą poreikių analizę, nustato prioritetinius mokymo tikslus bei prioritetines mokymo grupes, taip pat suplanuoja lėšų poreikį mokymams. Visa tai išanalizavusi personalo administravimo tarnyba parengia įstaigos mokymo planą (žr. 4 pav.). Šis mokymo planas, suderintas su įstaigos vadovu kasmet iki kovo 10 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos per VATIS sistemą.



4 pav. Metinio valstybės tarnautojų mokymo plano schema.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybe, 2012. Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Žin., Nr-155-8024

Kaip matome iš 4 paveikslėlio, kad didžiausia atsakomybė tenka įstaigos personalo tarnybai. Pagal suderintą su įstaigos vadovu parengtą mokymo planą, įstaigos personalo tarnyba perka mokymo paslaugas iš kvalifikacijos tobulinimo institucijų.

Valstybės tarnautojų mokymui koordinuoti yra įkurta **Mokymo koordinavimo tarnyba**, kuri yra Valstybės tarnybos departamentui prie VRM atskaitinga kolegiali patariamoji institucija, sudaryta, siekiant patarti dėl teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, tobulinimo ir kitais su valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo ir mokymo kokybės gerinimu susijusiais klausimais. Ji padeda nagrinėti Valstybės tarnybos departamento ir tarybos narių pateiktą informaciją valstybės tarnautojų mokymo klausimais, teikia motyvuotus pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tobulinimo, mokymo kokybės gerinimo, mokymo programų poreikio.

4.2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo teisinis lygmuo

Siekiant tinkamai įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti teisės aktai, kurie turi užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus.

Vienas svarbiausių teisės aktų valstybės tarnyboje bei valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 199, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708). „Šis įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.“ Taip pat šis įstatymas nustato valstybės tarnautojų teisę ir pareigą mokytis, mokymo rūšis, numato finansavimo šaltinį. Finansavimas yra skiriamas iš valstybės ir savivaldybių biudžeto lėšų, kurios turi sudaryti ne mažiau 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų. Šį įstatymą sudaro 11 skyrių: bendrosios nuostatos, valstybės tarnautojų pareigybės, priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas, valstybės tarnautojų pareigos ir teisės, valstybės tarnautojų karjera, darbo užmokestis, valstybės tarnautojų skatinimas ir atsakomybė, valstybės tarnautojų socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnautojų atleidimas iš pareigų, valstybės tarnautojų mokymas, valstybės tarnybos valdymas.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemai didelę reikšmę turi valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų ir 2014-2017 metų strategijų parengimas bei patvirtinimas. Remiantis 2014-2017 metų mokymo strategija (Teisės aktų registras, 2014, Nr. 2014-05848), valstybės tarnautojų mokymo strategijos tikslas „nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes“. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje ištirta mokymo būklės analizė, apibrėžti mokymo vizija, tikslai ir uždaviniai, išskirti mokymo prioritetai, aptariama mokymo kokybės priežiūra bei vertinimas, nustatytas mokymo finansavimas. Valstybės tarnautojų mokymo strategija yra svarbi ne tik valstybės ir savivaldybių institucijoms, bet ir kvalifikacijos tobulinimo institucijoms. Sudarant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planus, svarbiausiai reikia atsižvelgti ir į numatytus mokymo tikslus, prioritetus bei prioritetines grupes.

Mokymo strategija yra susijusi su Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, kuri yra patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 (Žin., 2010, Nr. 69-3440), „kurioje viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo gairių yra valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį“.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemai taip pat didelę reikšmę turi valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimas (Žin., 2012, Nr. 155,

Publikacijos Nr. 8024). Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašas nustato „*valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo, įvertinimo, tvirtinimo, pripažinimo negaliojančiais, valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras ir mokymo kokybės vertinimo sistemą*“.

Visos valstybės tarnautojų mokymo programos privalo atitikti vidaus reikalų ministro nustatytus valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus (Žin., 2002, Nr. 77-3310; 2009, Nr. 88-3760). Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai nustato „*valstybės tarnautojų mokymo programų turinį ir valstybės tarnautojų mokymo programų įforminimą*“. Nustatytais turinio reikalavimais siekiama užtikrinti rengiamų valstybės tarnautojų mokymo programų atitikimą valstybės tarnybos poreikiams.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. buvo išleistas įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2010, Nr. 3-131; 2012, Nr. 148-7611). Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašas nustato „*reikalavimus fiziniams ir juridiniams asmenims, siekiantiems teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams*“. Teisę teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams turi tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys atitinkantys reikalavimus „Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo“ 5 ir 6 punktuose.

Valstybės tarnautojai mokytis ar kelti kvalifikaciją yra siunčiami ir į kitas savivaldybes ar net į kitas šalis. Todėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. buvo išleistas nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 88-3466). Šios taisyklės nustato „*valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse organizacijose ar institucijose, Europos Sąjungos institucijose ar įstaigose, Europos Komisijos ar Tarybos įsteigtose institucijose, Europos Komisijos ir Europos Sąjungos valstybių narių bendrai įsteigtose organizacijose (konsorciumuose), civilinėse tarptautinėse operacijose ar misijose, užsienio valstybių institucijose, taip pat mokymosi (įvadinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo) išlaidų apmokėjimo tvarką*“.

Sistemingam mokymų planavimui bei organizavimui yra svarbi valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema (VATIS), kurios tikslas yra aprūpinti įstaigas informacija, reikalinga žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame administravime gerinti ir modernizuoti, taip pat valstybės tarnybos valdymo sprendimams planuoti, priimti ir kontroliuoti. Ši sistema valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemai svarbi tuo, kad joje pateikiama susisteminta

informacija apie valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Ši sistema padeda koordinuoti mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo planavimą.

4.3. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo procesinis lygmuo

R. Balvočiūtė ir S. Skunčikienė (2007) darbuotojų mokymą apibrėžia, kaip įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti. Mokymo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje.

Remiantis moksline literatūra (G. Dessler (2001), M. Teresevičienė (2004), R. Laužackas (2008), G. Foley (2007), A. Patapas, R. Kasperavičiūtė (2009)) mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesą galima suskirstyti į 4 etapus:

1. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymas;
2. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas;
3. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų rengimas ir įgyvendinimas;
4. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų vertinimas.

Toliau aptariama šių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo proceso elementų reikšmė bei sąsajos mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procese.

4.3.1. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymas

Efektyvaus mokymo programų įgyvendinimo pradinis žingsnis mokymo planavimo procese yra tiesioginių vadovų personalo skyriams pateiktų duomenų apie mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių apibendrinimas. Dažniausiai mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoką, kurią galima panaikinti mokant ir mokantis (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009). Mokymo poreikiams įtaką dažniausiai turi: naujų technologijų diegimas, teisės aktų kaita, naujovės, profesinis tobulinimasis, pokyčiai organizacijoje (Gustas, 2003).

A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) nurodo, kad siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo veiksmingumą institucijoje, reikia pirmiausiai išsiaiškinti:

1. Koks yra institucijos vadovų požiūris į valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą;
2. Ar mokymų ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi reguliariai;
3. Į ką yra nukreipti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai;

4. Kokiais metodais yra nustatomi mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai.

E. Gustas (2003) teigia, kad mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai skiriasi priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų. Remdamasis šiuo aspektu E. Gustas (2003) išskiria tokias valstybės tarnautojų grupes:

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: naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai. Į valstybės ir savivaldybių institucijas priimtiems dirbti asmenims svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios yra taisyklės ir procedūros, sugebėti efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje.

Trečioji grupė: valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Šiems tarnautojams privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą.

Ketvirtoji grupė: tarnautojai, besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose. Ši tarnautojų grupė privalo išmanyti Europos Sąjungos teisyną, Sąjungos institucijose taikomas teisės aktų rengimo bei priėmimo procedūras, derėjimosi meną.

Valstybės ir savivaldybių institucijos pagal nustatytą poreikį nustato prioritетines valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo grupes bei prioritетinius mokymo tikslus.

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo ir mokymo procesas yra neatsiejamas nuo kasmetinio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo proceso, o pastarasis daro tiesioginį poveikį valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planavimui.

Tarnybinės veiklos vertinimu siekiama užtikrinti valstybės tarnautojams suteiktų mokymo paslaugų veiksmingumo vertinimą.

A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) išskyrė šiuos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdus (modelius):

Kvalifikacijos analizė – analizuojami pareigybių aprašai ir tiriama kokias kompetencijas reikėtų tobulinti. Sudarant pareigybių aprašą nustatomi tik minimalūs kvalifikacijos reikalavimai, o to nepakanka organizacijos mokymo poreikiams nagrinėti. Tokią kvalifikacijų analizę gali atlikti tiek organizacijos personalo tarnyba, tiek kvalifikacijos tobulinimo įstaiga. Šis metodas nėra efektyvus, nes reikalauja daug laiko sąnaudų.

Darbiniai interviu – padalinio vadovas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotojais apie pareigas ir funkcijas, nurodant svarbiausius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Tai universalus metodas, kuriuo galima gauti informaciją apie įvairius aspektus, vidinius, tiesiogiai nematomus veiklos motyvus. Dažniausiai jau šiame etape labai aiškiai išryškėja indikacijos, kokių mokymų organizacijai reikia labiausiai: ar trūksta vadovavimo įgūdžių, ar komandinio darbo patirties, santykių su klientais valdymo ir pan.

Potencialių „mokinių“ apklausa – šios apklausos metodu pateikiamas visas kursų, seminarų sąrašas. Poreikių anketa siunčiama personalo tarnybai, o ši užtikrina, kad anketą gautų visi organizacijos nariai. Toliau atliekama gautų duomenų analizė.

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

Klausimynai – tai dar vienas būdas, kaip mokymo įstaigos gali nagrinėti valstybinių institucijų mokymo poreikius, tačiau svarbu prisiminti, kad kai kurios valstybinės institucijos gauna daug klausimynų ir jie gali atsidurti kitų dokumentų šūsnyje. Jei nusprendžiate pateikti klausimyną, klausimai turi būti suformuluoti taip, kad būtų susiję su konkrečia valstybine institucija.

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

Mokymosi poreikiai gali būti nustatomi stebint. A. M. Lucas ir P. McManus (1986) teigia, kad stebint asmens veiklą įmanoma numatyti kokie mokymai jam reikalingi. Šis metodas dažniausiai naudojamas norint išsiaiškinti nedidelės grupės mokymo(si) poreikius. Iš mokymo(si) poreikių nustatymo metodų raštu populiariausia yra **anoniminė anketinė apklausa** atliekama elektroniniu paštu arba tiesiogiai pateikiant darbuotojams reikalingas anketas. Šis metodas

atskleidžia įvairias problemines situacijas, išryškina konfliktinių santykių tarp vadovų ir darbuotojų priežastis. Anketos paprastai turi apibrėžtą tikslą ir temą, todėl klausimai apima tik tam tikrą apibrėžtą ratą.

Remiantis Manager.LT žmoniškųjų išteklių valdymo kompanijos atliktais tyrimais, galima teigti, kad norint nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius taip pat gali būti naudojamas **„360 laipsnių“ grįžtamojo ryšio tyrimas**, kuris suteikia darbuotojui, vadovui, organizacijai išsamų ir įvairiapusišką grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą ir juos pačius. Tai vienas objektyviausių metodų, dažniausiai taikomas, kai organizacijoje įgyvendinami karjeros valdymo projektai. Šis metodas yra naudojamas, kai norima:

- sėkmingai įgyvendinti organizacijoje karjeros valdymo projektus, ugdyti savo darbuotojus;
- sužinoti savo stipriąsias ir tobulintinas puses;
- pagerinti darbo atlikimą;
- paskatinti atvirą bendravimą tarp darbuotojų;
- pagerinti vadovavimo kompetencijas;
- užtikrinti efektyvų komandinį darbą;
- nustatyti mokymo poreikius;
- numatyti organizacijos plėtros strategijas;
- objektyviai įvertinti pokyčius;
- atskleisti įvairiapusišką nuomonę apie vadovo ar pavaldinio kompetencijas.

Gauti išsamų ir objektyvų grįžtamąjį ryšį organizacijai yra be galo svarbu, kadangi tik taip įmanoma sėkmingai valdyti personalą, kurti valdymo sistemą, tinkamai pasiruošti pokyčiams ar juos inicijuoti. Atliekant **„360 laipsnių“ grįžtamojo ryšio tyrimą** išsaugomas dalyvių anonimiškumas, tačiau vadovui suteikiama galimybė matyti, kuo skiriasi atsakymai. Tai padeda pasiekti tikslesnio vertinimo. Tyrimo dėka, darbuotojai (vadovai) skatinami toliau dirbti teisinga linkme – ištaisyti klaidas ir trūkumus bei įtvirtinti privalumus. Tyrimas padeda rasti darbuotojų ugdymo priemones, kurios ne tik teigiamai įtakotų darbuotojo asmeninį augimą bei profesinę karjerą, bet ir organizacijos sėkmę. Tokiu būdu tikslai ir ketinimai virsta veiksmis.

4.3.2. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymas

Norint nustatyti mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikį, reikia suformuluoti konkrečius mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslus. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ 2 skyriaus 5 ir 6 punktai nusako valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslus:

1. Siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas;
2. Tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas;
3. Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetencijų;
4. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
5. Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

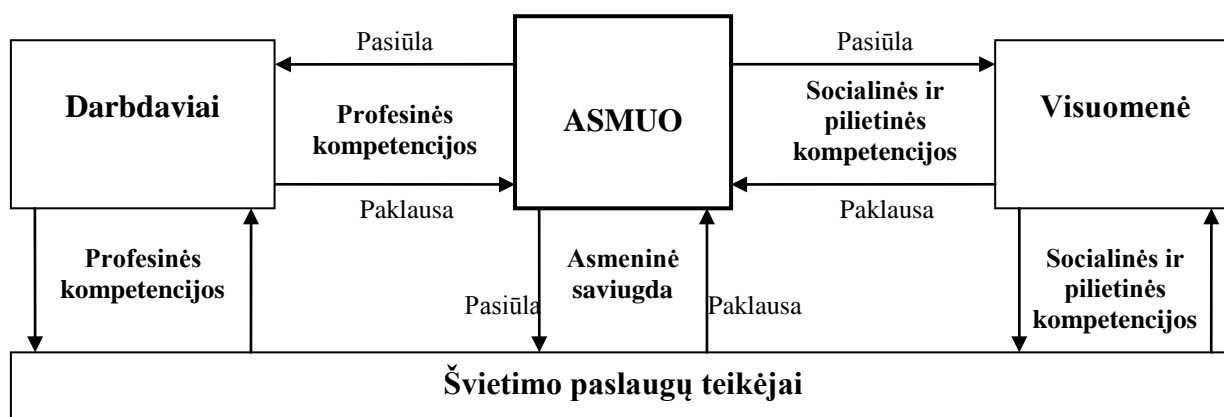
A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009) nurodo, kad siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslų nustatymo naudingumą institucijoje, reikia išsiaiškinti:

1. Ar mokymuose dalyvaujantiems valstybės tarnautojams yra suprantami mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo iškelti tikslai;
2. Ar iškelti mokymo(si) tikslai turi įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai mokytis;
3. Ar mokymai ir kvalifikacijos kėlimas turi įtakos valstybės tarnautojų karjerai;
4. Ar mokymai ir kvalifikacijos kėlimas turi įtakos valstybės tarnautojų elgesiui darbe ir požiūriui į darbą;
5. Ar mokymai ir kvalifikacijos kėlimas turi įtakos valstybės tarnautojų veiklos rezultatams.

V. Vaicekauskienės (2007) teigimu, mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tikslus galima suskirstyti į tris grupes (žr. 5 pav.):

1. Profesinių kompetencijų tobulinimas;
2. Socialinių bei pilietinių kompetencijų tobulinimas;
3. Asmeninė saviugda, saviraiška.

Šių tikslų įgyvendinimas yra svarbus keturioms suinteresuotoms grupėms: suaugusiems kaip „potencialiems mokiniams“, darbdaviams, visuomenei ir švietimo paslaugų teikėjams.



5 pav. Suaugusiųjų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo interesų laukas.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis V. Vaicekauskienė, 2007. Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes? *Švietimo problemos analizė.*

Iš paveikslo matome, kad svarbiausias ir pagrindinis mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo interesų lauko veikėjas yra „ASMUO“. Jam aktualūs yra visi trys tikslai (profesinė kompetencija, socialinė ir pilietinė kompetencija bei asmeninė saviugda), kurie būtent jam teikia didžiausią naudą. Asmuo tiesiogiai bendraudamas su švietimo paslaugų teikėjais, patenkina asmeninės saviugdos poreikius, tačiau siekiant patenkinti profesinės kompetencijos ar socialinės ir pilietinės kompetencijos poreikius, tenka bendrauti su darbdaviu arba visuomene.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikio ir tikslų nustatymas yra labai svarbi mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo proceso dalis, kuri padeda nukreipti mokymosi procesą teisinga linkme, kad galėtume gauti didžiausią naudą.

4.3.3. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programų rengimas ir įgyvendinimas

Nustačius mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius bei tikslus, būtina pasirinkti atitinkamus mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo metodus, programas bei mokymo vietą.

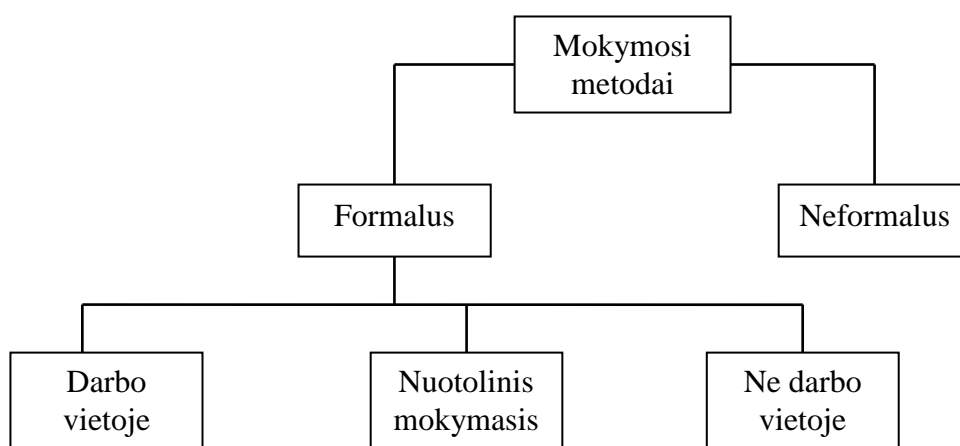
Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos kėlimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas išimtinė teisė rengti ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus mokyti suteikta Lietuvos viešojo administravimo institutui (LIVADIS). Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos (Valstybės tarnybos įstatymo 45 str. 2 d.).

A. Raipa ir A. Velička (2003) teigia, kad *mokymo proceso tobulinimą valstybės tarnyboje būtina sieti su andragogikos principais*. Suaugusiųjų mokymas reikalauja specifinių mokymo principų taikymo. Visų pirma besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Antra vertus, mokymo proceso organizatoriai, dėstytojai, instruktoriai gali orientuotis į žymiai didesnę praktinį patyrimą turinčius klausytojus, nei akademinis jaunimas, todėl esminis jų veiklos uždavinys yra ne klasikinio mokymo proceso pakartojimas, o greičiau pagalbos suteikimas grupei, skatinimas perimti patirtį vieniems iš kitų, patobulinti darbo įgūdžius komandoje ir kt.

Mokymo programos Viešojo lavinimo asociacijai priklausantys mokymo centrai rengia darbo grupėse. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programos rengiamos, įvertinus kvalifikacijos kėlimo rūšis, veiklos sistemos keliamus reikalavimus bei tikslines klausytojų grupes. Programas rengiantys specialistai, programų skyriai kaupia ir analizuoja informaciją apie mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, teikia metodinę paramą, plėtoja tarptautinius ryšius (Raipa, Velička, 2003).

Besimokančiajam svarbiausia yra žinoti, kad mokymosi metodų įvairovę lemia besikeičiantys mokymo(si) tikslai bei kiekvieno jų savita struktūra (Galkienė, Cijūnaitienė, 2007). Skirtingose situacijose naudojant atitinkamus metodus, jie visada bus efektyvūs ir veiksmingi. Tačiau tik mokantis įvairiais metodais yra įgyjamos žinios ir gebėjimai. Metodo pasirinkimą lemia: asmeniniai ir sociokultūriniai lūkesčiai, mokymo tikslai ir uždaviniai, mokymo turinys, psichologiniai veiksniai, sociokultūrinis kontekstas, bendras kultūrinis dėstytojo – mokytojo išprusimas. Mokymosi metodai – tai „pasikartojančių veiksmų visuma, tinkanti mokytis įvairiems dalykams ir svarbi išmokimui“ (Teresevičienė 2006).

Remiantis E. Jančiausko (2009), A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2009) moksliniais straipsniais, galime išskirti šiuos mokymosi metodus (žr. 6 pav.):



6 pav. Mokymosi metodų klasifikacija.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis E. Jančiausko, 2009. Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas. Vilnius. A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, p. 79-88.

1. Formalus mokymasis – tai mokymas, kurį kontroliuoja valstybė. Formalus mokymasis pasižymi tuo, kad mokymosi poveikis asmenybei yra tikslingas ir prognozuojamas. Institucijos dirba pagal tam tikras standartizuotas programas ir užtikrina tam tikrą standartą jas baigusiems. Iš 6 paveikslą matome, kad formalusis mokymasis yra skirstomas į mokymąsi darbo vietoje, mokymąsi ne darbo vietoje bei nuotolinį mokymąsi.

- Mokymasis darbo vietoje – tai rotacija, praktika, stažuotės, darbo instruktažas, naujoko apmokymas.
- Mokymasis ne darbo vietoje – tai paskaitos, seminarai, konferencijos, praktinis modeliavimas, praktinių atvejų analizė ir kt.
- Nuotolinis mokymasis – tai vaizdo konferencijos, mokymasis internetu, mokymasis pasitelkus kompiuterį ir kt.

2. Neformalus mokymasis – tai mokymasis, kuris pasižymi tikslingu poveikiu, tačiau poveikis nėra apibrėžiamas ir prognozuojamas.

Norint tinkamai įgyvendinti mokymo programas, reikia tinkamai parinkti mokymo metodus bei turėti pakankamai žinių apie suaugusiųjų mokymosi ypatumus. Todėl svarbiausią vaidmenį suaugusiųjų mokyme atlieka andragogo žinios, išsilavinimas bei patirtis. Andragogui mokymosi proceso metu už tinkamus metodus tenka didžiausia atsakomybė.

Apibendrinant galima teigti, kad norint parinkti tinkamus mokymo metodus, reikia atsižvelgti į besimokančių sudėtį, išsilavinimą, patirtį dėstomos temos atžvilgiu. Taip pat svarbu yra tai, kad andragogas turėtų pakankamai žinių bei sugebėtų tinkamai perteikti reikalingą informaciją.

4.3.4. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programų vertinimas

Grįžtamasis ryšys mokymosi procese yra labai svarbus. Mokymo programų vertinimas – būtina ir svarbi sąlyga valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

V. Kumpikaitė (2007) teigia, kad vertinimu galima:

1. Nustatyti, ar mokymo programos pasiekė numatytus tikslus;
2. Nustatyti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes;
3. Nustatyti mokymo programų išlaidų ir naudos santykį;
4. Nuspręsti, kas turėtų dalyvauti sekančiose mokymo programose;
5. Įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią – mažiausią mokymo programos naudą;
6. Surinkti duomenis, reikalingus sekančioms mokymo programoms rengti;
7. Nustatyti, ar mokymo programa buvo naudinga;
8. Sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus.

Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas apibrėžtas Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje. Joje numatyti šie vertinimo kriterijai:

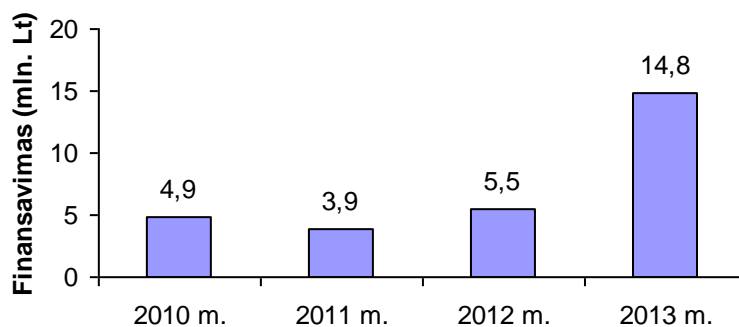
1. Valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme, dalis (procentais);
2. Valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme pagal atskirus prioritetinius tikslus, dalis (procentais);
3. Vidutiniškai skirtos vieno valstybės tarnautojo mokymui skirtos lėšos (litas);
4. Patvirtintų valstybės tarnautojų mokymo programų skaičius (vienetais);
5. Mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičius (procentais).

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės galėtų sėkmingai funkcionuoti, pareikšti iniciatyvą, kiek įmanoma pasinaudoti turimomis teisėmis ir laisvėmis, joje turi dirbti kompetentingi

tarnautojai (Žilinskas, 2013). Nuo valstybės tarnautojų kvalifikacijos bei turimos kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė bei sėkminga savivaldybės veikla (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Todėl valstybės tarnautojų mokymas yra viena iš svarbiausių priemonių, kuri sudaro tinkamas sąlygas gerinti viešąjį administravimą ir tobulinti viešųjų paslaugų politiką, kurios tikslas – garantuoti valstybės institucijų nustatytų tikslų įgyvendinimą (Chlivickas, 2012). Valstybės tarnautojų mokymą apima visa kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri yra valstybės įstatymais, teisės aktais bei strateginiais dokumentais apibrėžta bei reglamentuota.

4.4. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo situacija iki 2013 m.

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis, 2013 m. valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai buvo skirta 14,8 mln. Lt. valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų biudžeto lėšų, o tai sudaro 1,5 proc. nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų (2012 m. – 0,57 proc., 2011 m. – 0,6 proc., 2010 m. – 0,6 proc.) (žr. 7 pav.) (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014). Nors valstybės tarnybos įstatymo (2002) 46 str. 1 d. numato, kad valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, tačiau nei 2012 m., nei ankstesniais laikotarpiais šis skaičius Lietuvos valstybės tarnybos mastu nesiekė 1 proc. biudžeto lėšų (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, 2013).



7 pav. Biudžeto lėšos (mln. Lt) skirtos valstybės tarnautojų mokymui 2010 – 2013 m.

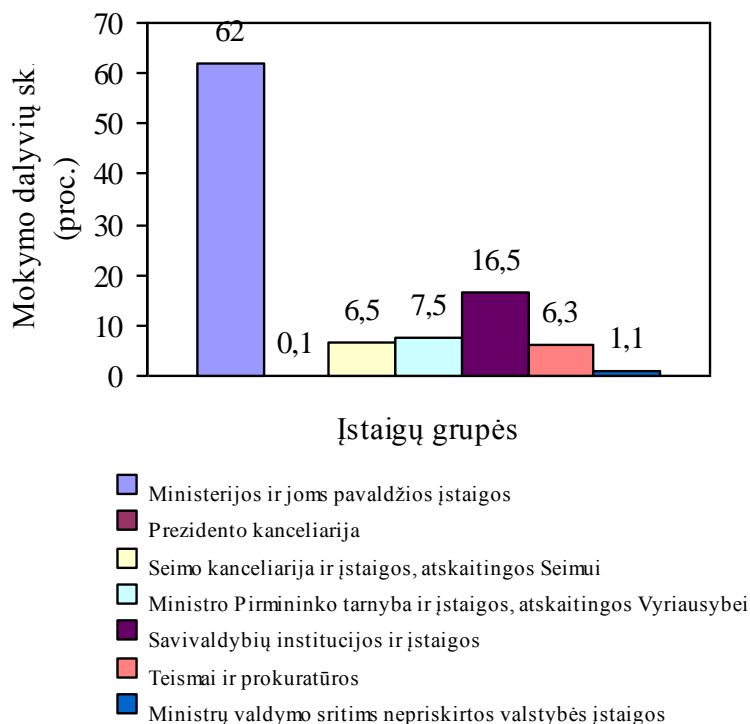
Šaltinis: parengta autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamentu, 2014. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

2012 m. valstybės tarnautojų mokymui buvo skirta 7,7 mln. Lt kitų, dažniausiai Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų (2011 m. – 8,2 mln. Lt, 2010 m. – 7,1 mln. Lt). 2012 m. mokymuose dalyvavo 14936 valstybės tarnautojai, t. y. 51,3 proc. (2010 m. – 40,3 proc., 2011 m. – 55,9 proc.) visų valstybės tarnautojų. Vieno valstybės tarnautojo, dalyvavusio mokymuose,

mokymui vidutiniškai buvo skirta 190 Lt biudžeto lėšų ir apie 271 Lt kitų lėšų. Taigi, vienam valstybės tarnautojui mokyti 2012 m. vidutiniškai buvo skirta apie 461 Lt (2011 m. – 487 Lt, 2010 m. – 408 Lt). 2009 m. Lietuvoje vidutiniškai valstybės tarnautojų mokymui skiriama 1,7 proc. viso darbo užmokesčio fondo (nors kai kurios valdžios institucijos skiria mažiau negu 1 proc.). Dėl fiskalinės krizės mažėjant darbo užmokesčio fondui tikėtina, jog mažiau lėšų bus skirta mokymui finansuoti. Todėl labai svarbu efektyviai panaudoti Europos socialinio fondo lėšas, skirtas valstybės tarnautojams mokyti 2007 – 2013 m. laikotarpiu (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, 2013).

2013 m. mokymuose dalyvavo 13853 valstybės tarnautojai, t. y. 46,6 proc. visų valstybės tarnautojų. Registro duomenimis, mokymuose minėti 13853 valstybės tarnautojai 2013 m. dalyvavo 32577 kartus (2012 m. dalyvauta 14936 kartus, 2011 m. dalyvauta 44915 kartų).

Daugiausia mokymuose dalyvavo ministerijų ir joms pavaldžių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojai – 62 proc. visų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų, nors reikėtų pabrėžti, kad šiose institucijose dirba daugiausiai valstybės tarnautojų, lyginant su kitomis įstaigų grupėmis. Iš savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymuose dalyvavo 16,5 proc. visų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų, iš Ministro Pirmininko tarnybos ir įstaigų, atskaitingų Vyriausybei – 7,5 proc., o iš Seimo kanceliarijos ir įstaigų, atskaitingų Seimui – 6,5 proc. visų mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų (žr. 8 pav.) (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, 2013).



8 pav. Mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal įstaigų grupes 2012 m. proc.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamentu, 2013. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita.

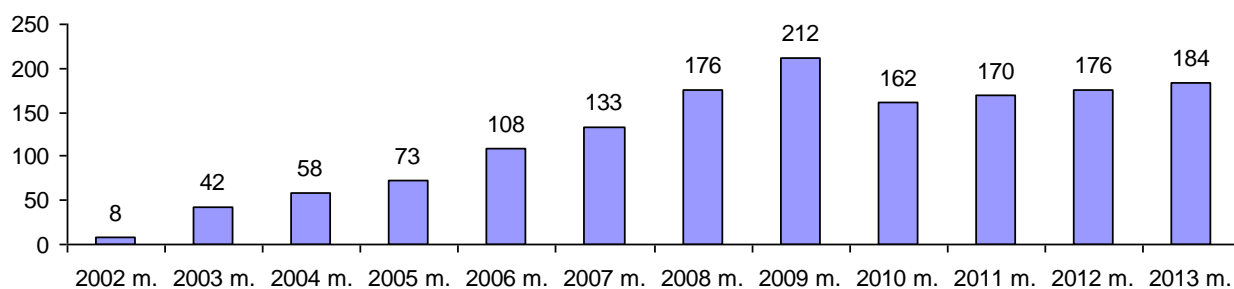
Remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 m. strategijoje nustatytais prioritetiniais mokymo tikslais, 2013 m., kaip ir ankstesniais metais, valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis, su minėtų gebėjimų ugdymu susijusiuose renginiuose 2013 metais dalyvavo 19303 mokymo dalyvių (2012 m. – 43595, 2011 m. – 41134 dalyviai). Privalomame – įvadiniame mokyme – 2013 m. dalyvavo 1214 dalyviai (2012 m. – 983, 2011 m. – 670). Vadovavimo gebėjimus 2013 m. tobulino 2832 valstybės tarnautojai (2012 m. – 362, 2011 m. – 191) (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014).

Valstybės tarnybos departamentas nuolat platina informaciją apie galimybę valstybės tarnautojams tobulinti kvalifikaciją užsienyje. Remiantis Valstybės tarnautojų registro statistiniais duomenimis, iš visi kvalifikaciją užsienyje 2013 m. tobulino 362 valstybės tarnautojai, 2012 m. kvalifikaciją užsienyje tobulino 538 valstybės tarnautojai (2011 m. – 510, 2010 m. – 379), kurie mokymuose dalyvavo 431 kartą (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014). Daugiausiai kvalifikaciją užsienyje tobulino valstybės tarnautojai, einantys pareigas ministerijose, Ministro Pirmininko tarnyboje ir įstaigose, atskaitingose Vyriausybei ir Seimo kanceliarijoje ir įstaigose, atskaitingose Seimui (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juos susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, 2013).

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengia valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias įvertina ir tvirtina Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnautojus 2013 m. mokė vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys. 2013 m. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašė buvo 184 asmenys, teikiantys mokymo paslaugas (2012 m. – 168, 2011 m. – 165), o fizinių asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, sąrašė – 11 fizinių asmenų (2012 m. – 8, 2011 m. – 5) (Valstybės tarnybos ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014).

Valstybės tarnybos departamento ataskaitos (2002 – 2013 m.) rodo, kad iki 2009 m. Valstybės tarnybos departamento patvirtintų tarnautojų mokymo įstaigų skaičius smarkiai augo (žr.9 pav.).



9 pav. Įstaigų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams pokyčio dinamika.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Valstybės tarnybos departamentu, 2014. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita.

Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams metinių veiklos ataskaitų duomenimis 2013 m. daugiausiai valstybės tarnautojų apmokė šios kvalifikacijos tobulinimo įstaigos: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centras ir Finansų ministerijos mokymo centras. 70 proc. kvalifikacijos tobulinimo įstaigų yra Vilniuje, 15 proc. – Kaune, 3 proc. – Klaipėdoje. Likę 12 proc. valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų yra įsikūrusios kituose Lietuvos regionuose (Šiauliuose, Marijampolėje, Panevėžyje, Rokiškyje, Zarasuose, Raseiniuose, Anykščiuose, Molėtuose, Telšiuose, Druskininkuose, Lazdijuose), todėl daugeliui valstybės tarnautojų yra sudarytos sąlygos tobulinti kvalifikaciją netoli savo darbo vietos (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014).

2013 m. birželio 11 d. Seime įvykusioje Seimo Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto bei Valstybės tarnybos departamento inicijuotoje konferencijoje „Valstybės tarnautojų mokymo aktualijos ir ateities iššūkiai“ buvo pastebėta, kad auga įvairesnių mokymo formų poreikis. Įstaigos organizuoja įvairius mokymus, įtraukia į mokymus tarnautojus. Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymas siejamas su mokymo paslaugomis, kurias teikia vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys (kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir fiziniai asmenys). Pastebėta, kad ne visi mokymo poreikiai gali būti patenkinti dėl nepakankamos mokymų įvairovės, taip pat dėl to, kad patvirtinti asmenys neorganizuoja mokymų, kai mokymai reikalingi nedidelei valstybės tarnautojų grupei (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014).

VATIS duomenimis 2013 m. valstybės tarnautojai galėjo rinktis mokymus iš 5724 valstybės tarnautojams siūlomų mokymo programų, o 2012 m. Valstybės tarnybos departamente buvo įvertintos ir patvirtintos tik 326 valstybės tarnautojų mokymo programos, kurių trukmė viršija 8 akademinės valandas.

Mokymo programas, kurių trukmė viršija 8 akademinės valandas, Valstybės tarnybos departamentui įvertinti ir tvirtinti 2012 m. pateikė 50 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo

įstaigų. Daugiausiai mokymo programų parengė ir pateikė tvirtinti UAB „DATA MINER“ (62), VšĮ „Kompiuterinių programų mokymo centras“ (27), VšĮ „Vilniaus verslo konsultacinis centras“ (17) ir Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija (14). Fiziniai asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, 2012 m. mokymo programų, kurių trukmė viršija 8 akademinės valandas Valstybės tarnybos departamentui tvirtinti nepateikė.

Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams metinių veiklos ataskaitų duomenimis mokymai valstybės tarnautojams buvo vykdomi pagal 1287 mokymo programas (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita, 2013).

Vadovaujantis valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, po kiekvienų vykdytų mokymų atliko valstybės tarnautojų apklausą apie mokymo kokybę ir apibendrintus duomenis, įrašytus į metines veiklos ataskaitas, pateikė Valstybės tarnybos departamentui. Pagal pateiktus duomenis, galima teigti, kad kaip ir kasmet, apie 98 proc. dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų mokymo kokybę vertino teigiamai.

Valstybės tarnybos departamentui sukūrus ir įdiegus VATIS Savitarnos posistemėje Mokymo kokybės ir efektyvumo vertinimo modulį, 2012 m. vasario 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių pakeitimas, kuriuo valstybės tarnautojams minėtame modulyje sudaryta galimybė „ex post“ įvertinti išklaustytų mokymų kokybę bei jų efektyvumą.

Valstybės tarnybos departamentas išanalizavęs Mokymo kokybės ir efektyvumo vertinimo modulyje pateiktus apklausos duomenis teigia, kad dalyvavę mokymuose ir apklausos anketas pildę valstybės tarnautojai, mokymo kokybę ir efektyvumą 5 balų sistemoje vertina vidutiniškai – 4,29 balais.

Siekdamas užtikrinti tinkamą valstybės tarnautojų mokymo kokybę Valstybės tarnybos departamentas 2013 m. taip pat atliko 10 (2012 m. – 15) planinių mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūros patikrinimų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose (9 proc. visų prižiūrimų ūkio subjektų). Valstybės tarnybos departamentas atlikęs planinius patikrinimus teigia, kad visose tikrintose valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose valstybės tarnautojų mokymas buvo organizuojamas laikantis teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, reikalavimų, o valstybės tarnautojams teikiamų mokymo paslaugų kokybė yra tinkama (Valstybės tarnybos įstatymo ir su jais susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita, 2014).

Teorinės analizės apibendrinimas.

Atlikus teorinę analizę, galima teigti, kad privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklą veikia labai sudėtinga ir nuolat besikeičianti aplinka. Kiekviena organizacija norėdama efektyviai ir užtikrintai vykdyti savo veiklą, privalo mokėti valdyti naudojamus išteklius. Pagrindiniai yra žmogiškieji ištekliai, kuriuos organizacijos naudoja norint gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas.

Literatūroje yra gausu žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokos apibūdinimų, tačiau apibendrinant juos visus galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei kokybišką aptarnavimą paslaugų sferoje.

Kalbant apie viešąjį sektorių, žmogiškųjų išteklių valdymas yra reikalingas tam, kad galėtumėme sukurti veiksmingą viešojo administravimo sistemą, kuri garantuotų modernios ir konkurencingos valstybės vystymąsi. Viešajame sektoriuje pagrindinį vaidmenį atlieka valstybės tarnautojai, kurie yra aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantys profesionalai. Reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijai nuolat didėja ir kinta, todėl yra būtina skirti daug dėmesio valstybės tarnautojų mokymams, sudaryti sąlygas jiems mokytis ir kad patys valstybės tarnautojai būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą.

Norint, kad mokymai būtų vertingi, pirmiausia reikia išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, reikia sužinoti ko būtent reikia mokytis. Mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė yra tai, nuo ko reikia pradėti planuoti mokymus. Svarbiausiai reikia numatyti ne tik šiuo metu esamus poreikius, bet ir būsimus, nes neišanalizavus visa tai, mokymas gali būti visiškai nenaudingas ir taip gali būti iššvaistytos lėšos. Tik išanalizavus mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, galima išsikelti tikslus, rengti ir įgyvendinti programas bei įvertinti pačias mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo programas.

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

Siekiant tinkamai įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti teisės aktai, kurie turėtų užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus. Yra daug institucijų, kurios rengia tuos mokymus, tačiau dėl nepakankamai gerai organizuojamų valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo kursų, didėja rizika, kad valstybės biudžeto lėšos bus neefektyviai panaudotos.

II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖS TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

1. Tyrimo metodologija

A. Budrevičiaus (2007) nuomone, kiekybiniai metodai taikomi esant pakankamai kiekybinės informacijos apie prognozuojamą reiškinį. Jeigu informacijos mažoka, tai galima labiau taikyti kokybinius metodus. Kiekybiniai metodai dažniausiai taikomi ekonomikos srityje – vadyboje, versle, finansuose ir dažniausiai prognozė gaunama skaičiavimo būdu.

Siekiant ištirti Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikį, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimas buvo atliekamas remiantis užsienio (Dessler, (2001); Stoner, (2005); Machneil, (2001); Dess, Lumpkin, Eisner, (2010); Lucey (1994); Marques, Metcalf, (2003)) bei Lietuvos (Juknevičienės, (2007); Arimavičiūtės, (2012); Balvočiūtės, Skunčikienės, (2007); Chlivicko, (2012); Glebovės, (2010); Laužacko, (2008); Patapo, Kasperavičiūtės, (2009); Žilinsko, (2013)) mokslininkų darbais, kuriuose buvo nagrinėjami žmogiškieji išteklių, jų valdymas, mokymo(si) bei mokymo(si) poreikių sampratos ir t.t.

Remiantis M. Išoraitės (2011), V. Juknevičienės (2007), E. Chlivicko (2009), A. Sakalo (2000), J. A. F. Stoner (2005) ir kitų autorių literatūra, magistro darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo konceptas bei procesas.

Magistro darbe nagrinėjama mokymo(si) samprata, kuri leidžia suprasti kas yra mokymas. Remiantis T. Lucey (1994), G. A. Cole (1988), J. A. F. Stoner (1999), G. Dessler (2001), R. C. Appleby (2003), J. Dovydienės (2006), V. Stanišauskienės (2005), A. Garalio (2004) mokslinė literatūra buvo sudaryta mokymo(si) sampratos lentelė, kurioje matome, kad yra labai daug nuomonių, kas yra mokymas (žr. 2 lentelė).

G. G. Dress, G. T. Lumpkin, A. B. Eisner savo knygoje „*Strategic management: text and cases. Fifth edition*“ (2010) aptaria, kad pagrindinis viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankis – strateginis planavimas, kuris yra teisiškai reglamentuotas ir kurį sudaro sudėtinga grandinė sudaryta iš šių trijų privalomų procesų – analizės, formulavimo, įgyvendinimo. Jeigu bent viename iš šių procesų yra padaryta klaida ar sukurta atmestina, atsiranda galimybė patirti nesklandumų.

Magistro darbe analizuotas M. Arimavičiūtės straipsnis „Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse“ (2012), kuriame teigiama, kad paskutiniu metu Lietuvoje labai didelis dėmesys skiriamas viešųjų institucijų strateginiam

valdymui: nuolat atnaujinamos institucijų strateginių planų rengimo metodikos, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai. Vienas iš pagrindinių dokumentų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą yra „Valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategija“, kurios tikslas – nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Norint atlikti tyrimą, buvo remtasi tiek kokybinių, tiek kiekybinių tyrimų strategija. Pirmiausiai buvo atliekama teorinės medžiagos analizė, kurios metu buvo nagrinėjama užsienio bei Lietuvos autorių mokslinė literatūra. Po to buvo analizuojama esama situacija Lietuvoje. Remiantis LR bei ES teisės aktais, Valstybės tarnybos departamento ataskaitomis nagrinėjamas valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas, aptariama esama valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo būklė Lietuvoje, mokymosi programos bei mokymo įstaigų skaičiaus kaita. Siekiant iširti valstybės tarnautojų mokymosi poreikius Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje buvo pasirinktas empirinis tyrimas, kurį sudaro anoniminė apklausa ir dokumentų analizė.

Anoniminės apklausos duomenys apdoroti, taikant Ms Excel ir SPSS programinius paketus. Duomenų analizei naudotos suvestinės, lyginamieji procentai. Respondentų atsakymai į uždaro tipo klausimus koduoti skaitinėmis reikšmėmis, kurios sudaro bendrą duomenų bazę. Atviro tipo klausimams nagrinėti naudotas turinio analizės metodas.

2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo instrumentas (žr. 1 priedą) sudarytas iš 26 klausimų, kuriuos buvo galima suskirstyti į 4 grupes, kuriomis remiantis buvo vykdomas tolimesnis tyrimas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Anoniminės apklausos klausimyno struktūra

	Uždari	Atviri	VIS O
Sociodemografiniai klausimai	3	7	10
Klausimai apie įsitraukimą į mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo procesą	4	-	4
Klausimai apie mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikį	4	2	6
Klausimai apie mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemą	6	-	6
	17 (65%)	9 (35%)	26

Didžioji dalis anketos klausimų sudaro uždaro tipo klausimai, t.y. 17 (65%), kurie reikalauja pasirinkti ir pažymėti pateiktus atsakymus. Šio tipo klausimų atsakymai apdorojami statistikos

priemonėmis. Juos nesunku palyginti, įvertinti kiekybiškai ir yra pakankamai patikimi, kadangi išvengiama subjektyvumo dėl to, kad nereikia klasifikuoti atsakymų.

Likę 9 klausimai (35 %) yra atviro tipo klausimai. Šio tipo klausimuose respondentas atsakymą parašo pats laisva forma. Atviro tipo klausimų analizė reikalauja taikyti turinio analizės metodą. Šio metodo esmė tokia, kad atsakymai yra analizuojami ir ieškoma panašių išsireiškimų, žodžių, kurie yra sujungiami į apibendrinančias kategorijas. Nors šių klausimų apdorojimas reikalauja daug laiko, tačiau privalumas atviro tipo klausimų taip pat didelis, nes respondentams nėra pateikiama tam tikra nuomonė. Iš atviro tipo klausimų analizės galima spręsti, ką konkrečiai valstybės tarnautojai mąsto apie mokymų sistemą, kaip ją vertina, kokie jų interesai, lūkesčiai ir tobulinimo pasiūlymai geresnei mokymo sistemai pasiekti.

3. Tyrimo imties charakteristikos

Pasirinkimą tirti Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius nulėmė keletas priežasčių. Tyrime buvo siekiama nustatyti, kaip Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai vertina mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo sistemą, kaip siūlo tą sistemą tobulinti. Tyrimu taip pat buvo siekiama išanalizuoti, kokių žinių bei įgūdžių trūksta valstybės tarnautojams, kad būtų patenkinti Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos reikalavimai bei visuomenės poreikiai.

Pagal gautą darbuotojų sąrašą, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojams buvo pateiktos anketos. Kadangi ne su visais valstybės tarnautojais pavyko susitikti, tai likusiems buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su prašymu užpildyti elektroninę anketą. Buvo pateikta 115 anketų, iš kurių grįžo tik 93, kurios buvo įtrauktos į duomenų bazę. Anketų grįžtamumo kvota siekia 80,87%.

Tyrimo visumą sudarė 93 Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai (N=93), t. y. Tyrimas apima Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojus. Gauti tyrimo duomenys neatspindi valstybės tarnautojų dirbančių Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje, mokesčių inspekcijoje, SODRA skyriuose, muitinėje, teismuose, prokuratūroje ir kt., todėl tai gali būti analizuojama tolimesniuose tyrimuose.

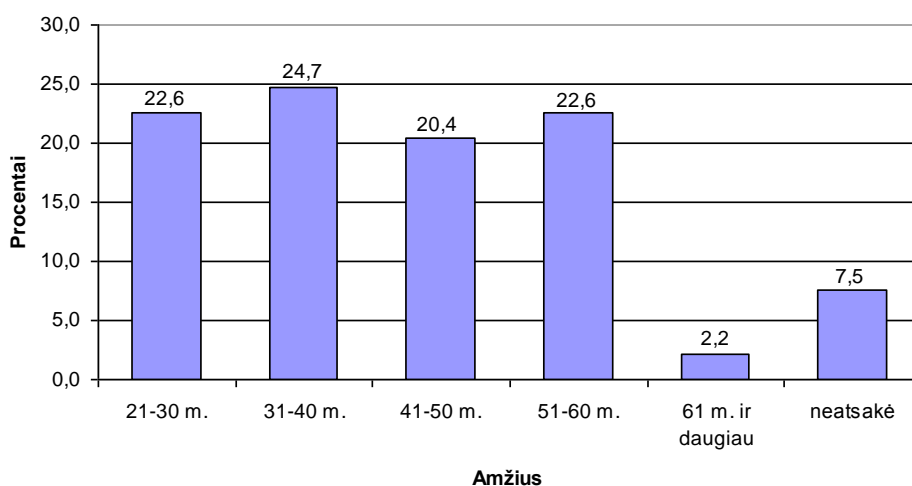
Respondentų sociodemografinės charakteristikos analizuotos pagal šias grupes:

1. Lytis (moteris, vyras);
2. Amžius (21-30 m., 31-40 m., 41-50 m., 51-60 m., 61 m. ir daugiau);
3. Išsilavinimas (vidurinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis, nebaigtas aukštasis, magistras);
4. Užimamos pareigos;

5. Pareigybės kategorija (1-20);
6. Darbo stažas organizacijoje;
7. Darbo stažas valstybės tarnyboje;
8. Darbo stažas užimamose pareigose.

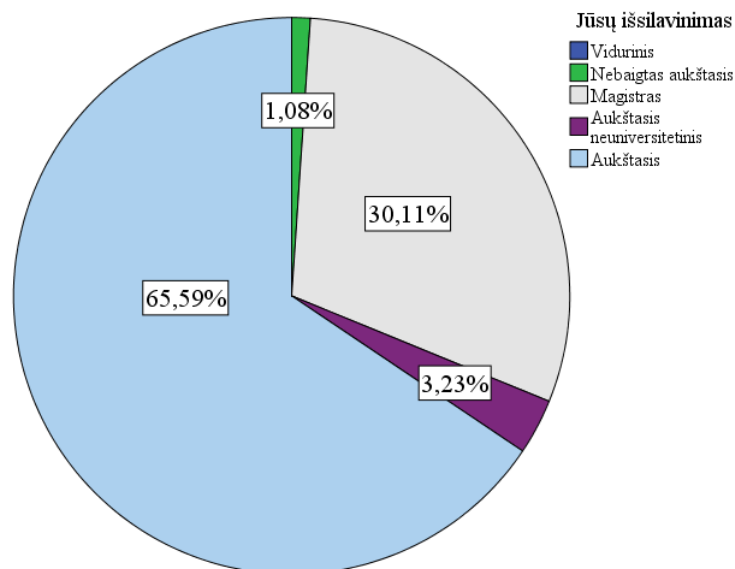
Analizuojant gautus anketinius duomenis, pirmiausiai buvo nagrinėtas valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal lytį. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys – 74 proc. Gautas rezultatas atitinka Lietuvos valstybės tarnyboje vyraujančias tendencijas, kur visų valstybės tarnautojų 76 proc. sudaro moterys (žr. 5 priedą).

Analizuojant Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirbančius valstybės tarnautojus pagal amžių buvo nustatyta, kad respondentų amžius yra įvairus. Respondentai pagal amžių buvo suskirstyti į grupes: 21 – 30 m., 31 – 40 m., 41 – 50 m., 51 – 60 m., 61 m. ir daugiau. Nors respondentų amžius įvairus, tačiau buvo galima išskirti, kad daugiausiai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba 31 – 40 metų amžiaus valstybės tarnautojų, kurie sudaro 24,7 proc. visų respondentų. Kaip matome iš 10 paveikslo, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje daugiausiai dirba vidutinio amžiaus valstybės tarnautojų, tačiau nemažai dirba tiek jaunų nuo 21 iki 30 metų, tiek vyresnių nuo 51 iki 60 metų valstybės tarnautojų, kurie sudaro po 22,6 proc., nuo 41 iki 50 m. – 20,4 proc., nuo 61 m. ir daugiau 2,2 proc. 7,5 proc. respondentų visiškai nenurodė savo amžiaus. Vidutinis apklaustųjų respondentų amžius yra 41 metai.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).

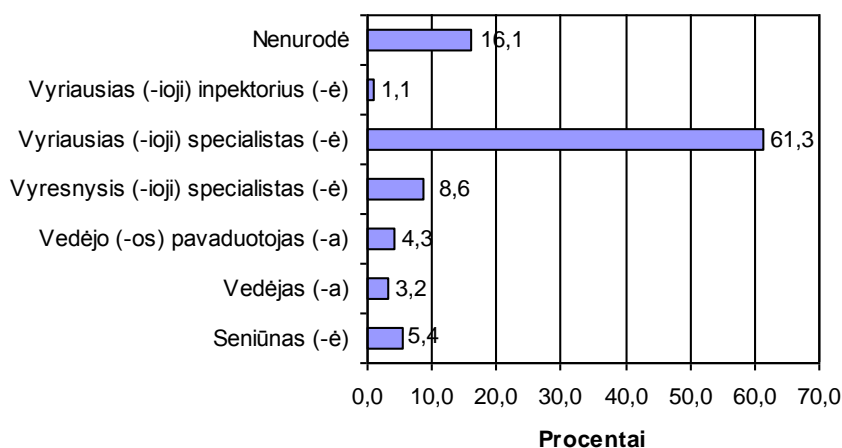
Svarbus rodiklis nagrinėjant Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikis yra išsilavinimas. Apklaustų valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).

Kaip matome iš 11 paveikslėlio, 96 proc. apklaustųjų Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų turi aukštąjį išsilavinimą. Nagrinėjamoje imtyje 4 proc. valstybės tarnautojų turi aukštąjį neuniversitetinį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Taigi, galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba kvalifikuoti bei išsilavinę valstybės tarnautojai.

Analizuojant tyrimo imtį, atlikta analizė, kurioje matome respondentų pasiskirstymą pagal pareigas (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).

Daugiausia tiriamųjų valstybės tarnautojų užima vyriausiojo specialisto – 61,3 proc., vyresniojo specialisto – 8,6 proc. pareigas. Vadovaujančias pareigas (vedėjo, seniūno) užima tik 8,6 proc. visų respondentų, vedėjo pavaduotojo 4,3 proc. ir tik 1,1 proc. visų apklaustųjų užima vyriausiojo inspektoriaus pareigas.

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matome, kurias pareigybinės kategorijas užima tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai.

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybinės kategorijas

Pareigybės kategorija	Respondentų skaičius	Proc.
7	1	1,1
8	3	3,2
9	52	55,9
10	14	15,1
11	8	8,6
12	7	7,5
13	2	2,2
neatsakė	6	6,4
VISO:	93	100

Kaip matome iš pateiktos lentelės, kad didžioji dalis Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų pareigybės kategorija žemesnė nei vidutinė. Daugiausiai apklaustų respondentų užima 9 pareigybės kategoriją – 55,9 proc., mažiausią 7 kategoriją užima 1,1 proc., o didžiausią 13 – 2,2 proc. visų respondentų. Nuo 1 iki 6 ir nuo 14 iki 20 kategorijos neužima nei vienas valstybės tarnautojas dirbantis Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje. Tai parodo, kad šioje organizacijoje dirba aukštos kvalifikacijos išsilavinę žmonės, tačiau užima žemos kategorijos pareigybes.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal dirbtą laiką valstybės tarnyboje, organizacijoje bei tose pačiose pareigose (žr. 5 lentelę), galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracija nėra „senėjantis“ kolektyvas, nes šioje organizacijoje dirba daugiau negu 50 proc. visų apklaustų valstybės tarnautojų naujų darbuotojų, kurių darbo stažas neviršija 10 metų.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje, organizacijoje ir tose pačiose pareigose

Darbo stažas metais	Valstybės tarnyboje		Organizacijoje		Tose pačiose pareigose	
	Respondentų skaičius	Proc.	Respondentų skaičius	Proc.	Respondentų skaičius	Proc.
Iki 5 metų	29	31,2	31	33,3	47	50,5
Nuo 6 iki 10 metų	33	24,7	31	33,3	30	32,3
Nuo 11 iki 15 metų	16	17,2	15	16,1	6	6,5
Nuo 16 iki 20 metų	14	15,1	9	9,7	8	8,5
Nuo 21 iki 25 metų	8	8,6	5	5,4	2	2,2
Virš 26 metų	3	3,2	2	2,2	-	-
VISO:	93	100	93	100	93	100

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galime daryti išvadą, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba aukštąjį išsilavinimą turintys valstybės tarnautojai, dauguma iš jų užima žemas pareigybės kategorijas. Dauguma apklaustųjų valstybės tarnyboje, toje pačioje organizacijoje bei tose pačiose pareigose yra dirbantys iki 10 metų. Apklaustų valstybės tarnautojų, dirbančių Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, sociodemografiniai požymiai rodo, jog analizuota imtis yra tinkama iškeltam tyrimo tikslui įgyvendinti, t. y. Identifikuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje bei tyrimo rezultatų kontekste numatyti galimas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis.

III. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖS KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE REZULTATAI

1. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo situacija: dokumentų analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, pirmiausiai buvo atlikta dokumentų analizė. Buvo analizuojama, kokiais dokumentais Klaipėdos rajono savivaldybės administracija remiasi organizuodama mokymus.

Pagrindiniai dokumentai, kuriais remiasi yra „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas“ ir „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas“. Remdamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 str. 8 dalies 8 punktu Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktorius organizuoja savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą. Savivaldybės direktorius remdamasis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 45 str. 1 dalies 1 punktu naujus darbuotojus siunčia į „įvadinį valstybės tarnautojų mokymą“, kuris yra organizuojamas perkant paslaugą viešojo pirkimo būdu. Visiems mažos vertės mokymams yra vykdomas viešasis pirkimas. Kai yra nustatomas paslaugos teikėjas, kuris labiausiai atitinka savivaldybės keliamus reikalavimus (t. y. mažiausia kaina, nedidelis atstumas iki mokymų vietos ir kt.) yra sudaroma sutartis. Sudarius sutartį Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktorius ar direktorių atostogų metu pavaduojantis asmuo surašo įsakymą, kuriuo išleidžia įsakyme nurodytiems asmenims vykti į mokymus (žr. 2, 3 priedus).

Klaipėdos rajono savivaldybės administracija įgyvendino projektą „Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės tarybos narių mokymai (2 etapas)“, projekto kodas Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-32-003. šio projekto tikslas – tobulinti Klaipėdos rajono savivaldybės darbuotojų ir politikų administracinius sugebėjimus bei didinti viešojo administravimo efektyvumą. Pagrindinis šio projekto uždavinys – tobulinti Savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijas ir kompetencijas, susijusias su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu. Minėtas projektas atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategijos, Klaipėdos regiono 2007-2013 m. plėtros plano ir Klaipėdos rajono plėtros strateginio plano 2009-2020 m. prioritetinius tikslus.

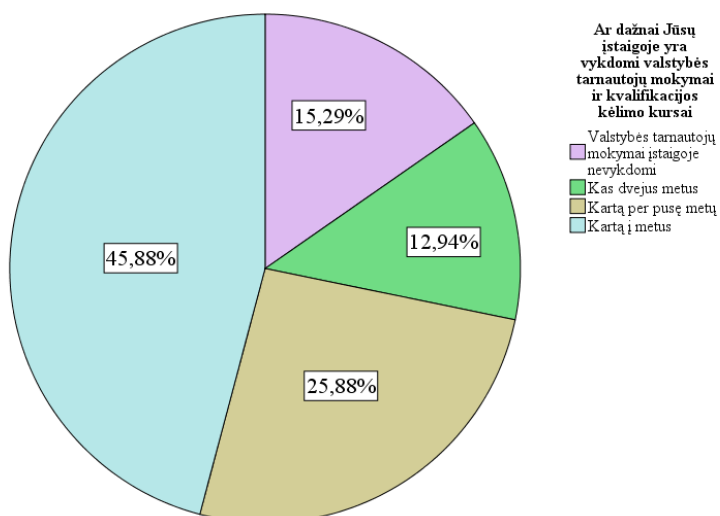
Remiantis Europos Sąjungos Paramos portalo duomenimis (2012), Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos darbuotojai susiduria su vadovavimo, užduočių delegavimo, darbų ir

laiko planavimo, konfliktų sprendimo žinių bei įgūdžių trūkumu. Kadangi ši įstaiga neturi finansinių galimybių savo lėšomis didinti darbuotojų kvalifikacijos pagal esamą mokymų poreikį, šis projektas yra tikras „išsigelbėjimas“. Šiuo projektu buvo siekiama tobulinti Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijas ir kompetencijas, susijusias su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu. Įvykdžius šį projektą, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai rajono žmonėms sugebės teikti kokybiškesnes paslaugas bei pritraukti lietuviško ir užsienio kapitalo investicijas, sudarant sąlygas greitesniam rajono vystymuisi.

Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus darbuotojai, atsižvelgdami į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, kiekvienas metais nustato įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Pagal atliktą poreikių analizę, nustato prioritetinius mokymo tikslus bei prioritetines mokymo grupes, taip pat suplanuoja lėšų poreikį mokymams. Visa tai išanalizavę, Bendrojo skyriaus darbuotojai parengia „valstybės tarnautojų mokymo planą“ (žr. 4, 5 priedus), kuris yra suderinamas su įstaigos vadovu kasmet iki kovo 10 d. ir pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus Reikalų ministerijos per VATIS sistemą.

2. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos analizė: respondentų nuomonės raiška

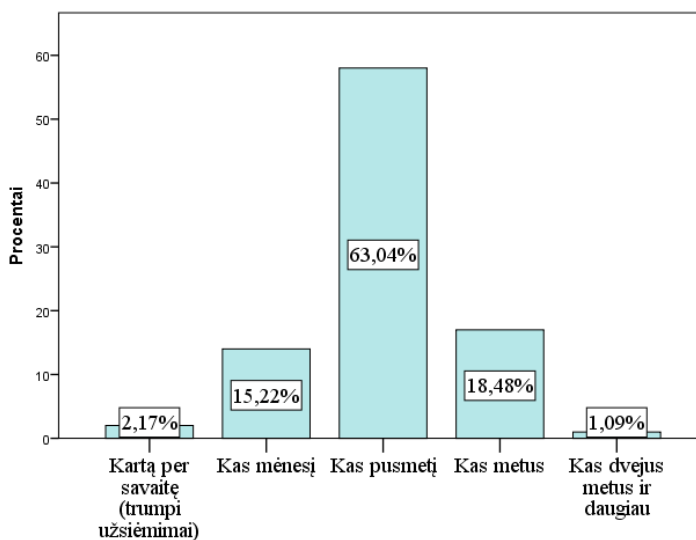
Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kokia šiuo metu yra vykdoma valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje. 45,88 proc. respondentų teigia, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai yra vykdomi vieną kartą į metus (žr. 13 pav.).



13 pav. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo kursų periodiškumas (proc.).

25,88 proc. respondentų teigia, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai yra vykdomi kartą per pusę metų, 12,94 proc. teigia, kad vykdomi kursai tik kas dvejus metus, tačiau 15,92 proc. respondentų teigia, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursai įstaigoje nėra vykdomi.

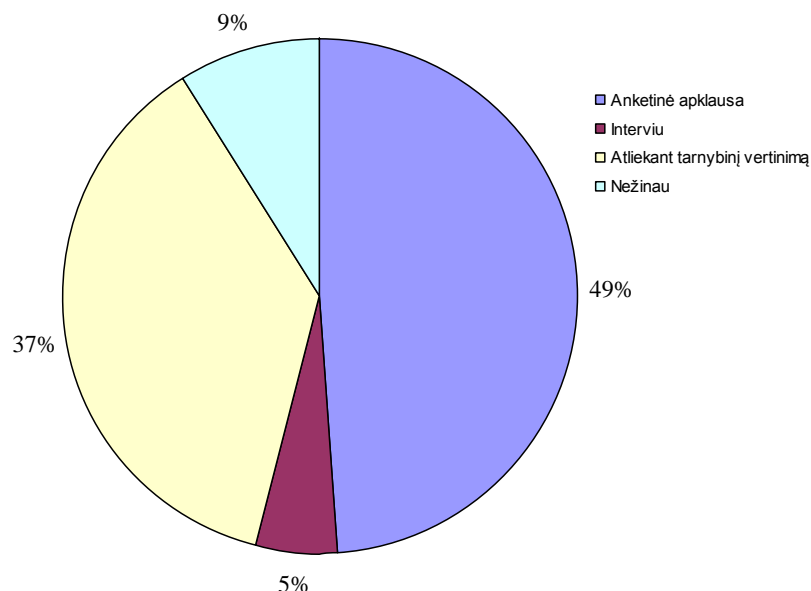
Respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai turėtų būti vykdomi mokymai (žr. 14 pav.).



14 pav. Kaip dažnai, respondentų nuomone, turėtų būti vykdomi valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursai (proc.).

Kaip matome iš 14 paveikslo, 63,04 proc. respondentų mano, kad valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo kursai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje turėtų būti vykdomi du kartus per metus (kas pusmetį), 18,48 proc. – kas metus, 15,22 proc. mano, kad kursai turėtų būti vykdomi vieną kartą per mėnesį, 2,17 proc. – kartą per savaitę rengiamuose trumpuose užsiėmimuose ir 1,09 proc. respondentų norėtų, kad kursai vyktų tik kas dvejus metus.

Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirbantys valstybės tarnautojai teigia, kad iš jų yra renkamos žinios apie mokymo(si) poreikį (80,90 proc.). Kad savivaldybės administracija galėtų nustatyti, kam ir kokių kursų reikia, respondentai teigia, kad yra atliekamos anketinės apklausos – 49 proc., interviu – 5 proc., atliekant tarnybinį vertinimą – 37 proc., tačiau 9 proc. respondentų teigia, kad nežino kaip yra nustatomas valstybės tarnautojų mokymas jų organizacijoje (žr. 15 pav.).

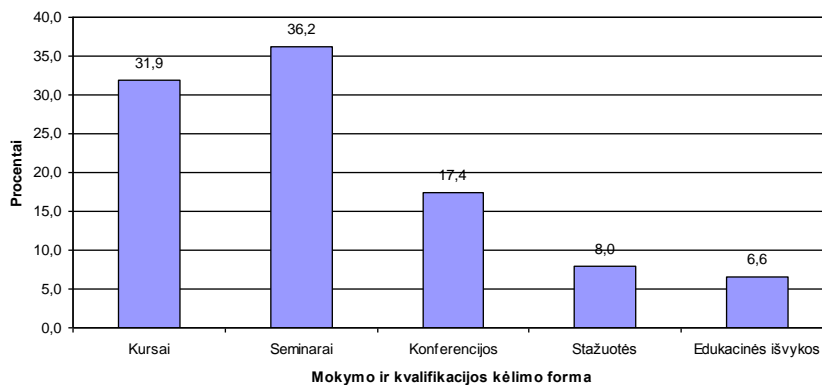


15 pav. Kokių būdu tiriami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje (proc.).

Gauti rezultatai parodo, kad pagrindiniai mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymo būdai yra valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir anketinės apklausos.

Remiantis D. Kiaunės (2011) atliktu tyrimu Panevėžio miesto savivaldybės administracijoje, galima teigti, kad savivaldybės dažniausiai mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiams nustatyti naudoja valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. Toks požiūris nustato mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo būtinumą. Tačiau atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ne visada atsispindi valstybės tarnautojų mokymo(si) poreikiai, nes vertinant dažniausiai yra orientuojamasi į veiklos rezultatus.

Analizuojant valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dažniausiai yra vykdomi seminarai bei kursai, kurie sudaro net 68,10 proc. organizuojamų visų mokymų, konferencijos sudaro – 17,40 proc., stažuotės – 8,0 proc., o edukacinės išvykos 6,6 proc. (žr. 16 pav.). 1,9 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje yra vykdomos visos mokymo formos, kurios buvo pateiktos anoniminėje apklausoje.

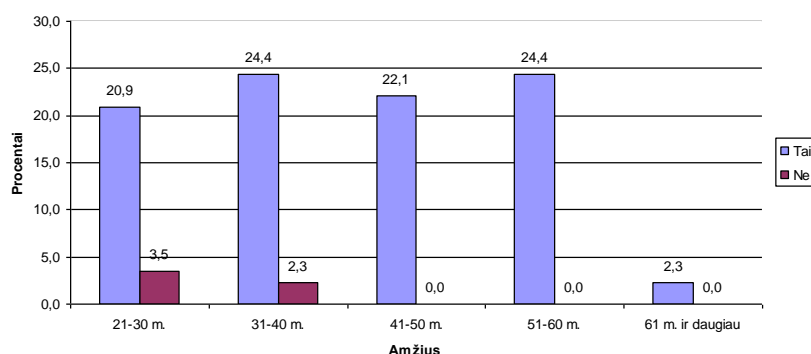


16 pav. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo formos, taikomos Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje (proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje yra vykdomi mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo seminarai bei kursai pagal atskiras mokymų grupes, kurie vyksta vieną kartą į metus. Norint sužinoti, koks mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo kursų poreikis, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus darbuotojai valstybės tarnautojams pateikia anketines apklausas (49 proc.) bei atliekant valstybės tarnautojų veiklos vertinimą (37 proc.). Tačiau valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikį nustatyti reikėtų labiau siejant su valstybės tarnautojų kasmetiniu veiklos vertinimu, vertinti ne tik veiklos rezultatus, bet ir turimą kvalifikaciją.

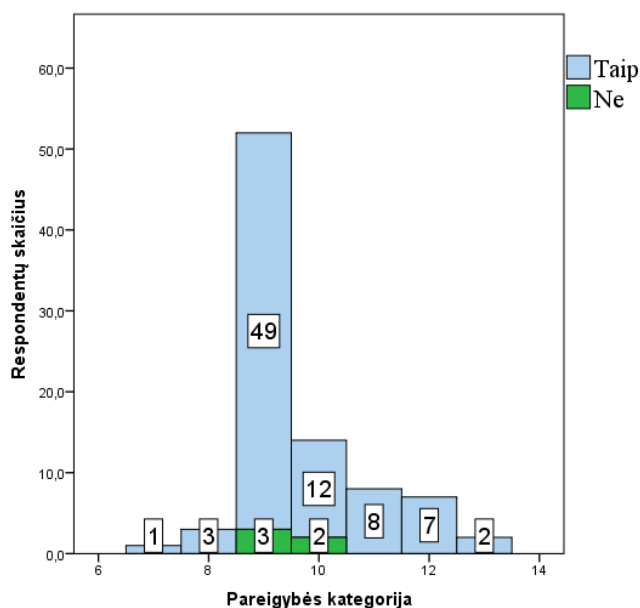
3. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo procesą

Analizuojant valstybės tarnautojų įsitraukimą į mokymus, pagal gautus rezultatus, galime daryti išvadą, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje mokymuose dalyvavo 94 proc. valstybės tarnautojų. Daugiausiai mokymuose dalyvauja nuo 31 iki 40 metų ir nuo 51 iki 60 metų amžiaus valstybės tarnautojai – 48,8 proc., nuo 21 iki 30 metų mokymuose dalyvavo – 20,9 proc., nuo 41 iki 50 metų – 22,1 proc., o virš 61 metų – 2,3 proc. (žr. 17 pav.).



17 pav. Respondentų įsitraukimas į mokymus pagal amžiaus grupes (proc.).

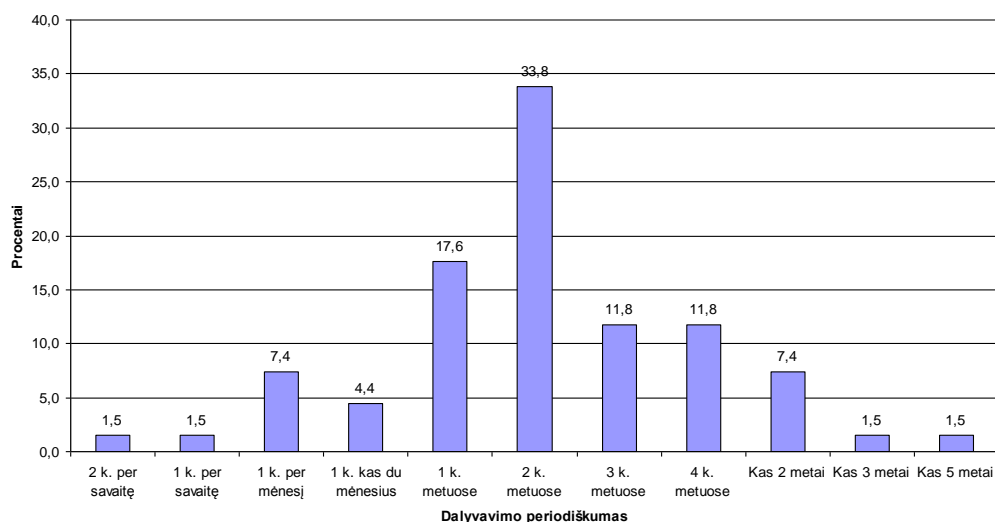
Labai tikslinga buvo nustatyti dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičių pagal pareigybės kategorijas (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose pagal pareigybės kategorijas.

Kaip matome iš 18 paveikslo, kad daugiausiai mokymuose dalyvauja valstybės tarnautojai turintys 9 pareigybės kategoriją. Šio rezultato buvo tikėtasi, nes aplamai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba daug valstybės tarnautojų turinčių 9 pareigybės kategoriją.

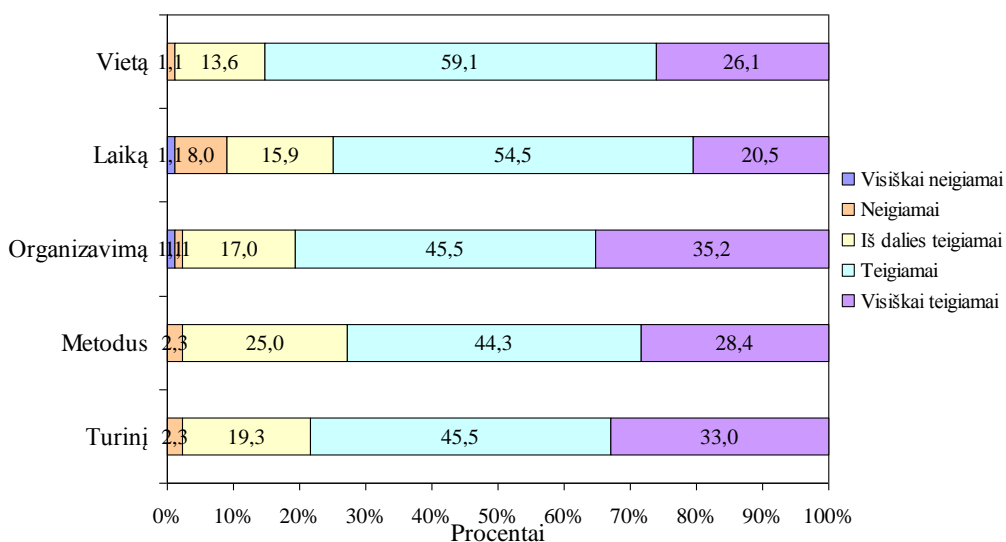
Tiriant respondentų įsitraukimą į valstybės tarnautojų mokymo sistemą, buvo nagrinėtas klausimas – ar dažnai dalyvauja rengiamuose mokymuose. Daugiausiai apklaustų valstybės tarnautojų teigė, kad rengiamuose mokymuose /seminaruose dalyvavo 2 kartus metuose (33,8 proc.) (žr. 19 pav.). nemažai respondentų teigė, kad mokymuose dalyvauja kas vienerius metus (17,6 proc.). Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba tokių valstybės tarnautojų, kurie atranda laiko ir noro dalyvauti mokymuose/seminaruose net 1 – 2 kartus per savaitę.



19 pav. Respondentų dalyvavimo dažnis mokymuose (proc.).

Iš visų respondentų dalyvusių mokymuose teigia, kad mokymuose suteiktos žinios jiems padeda efektyviau dirbti (97,75 proc.).

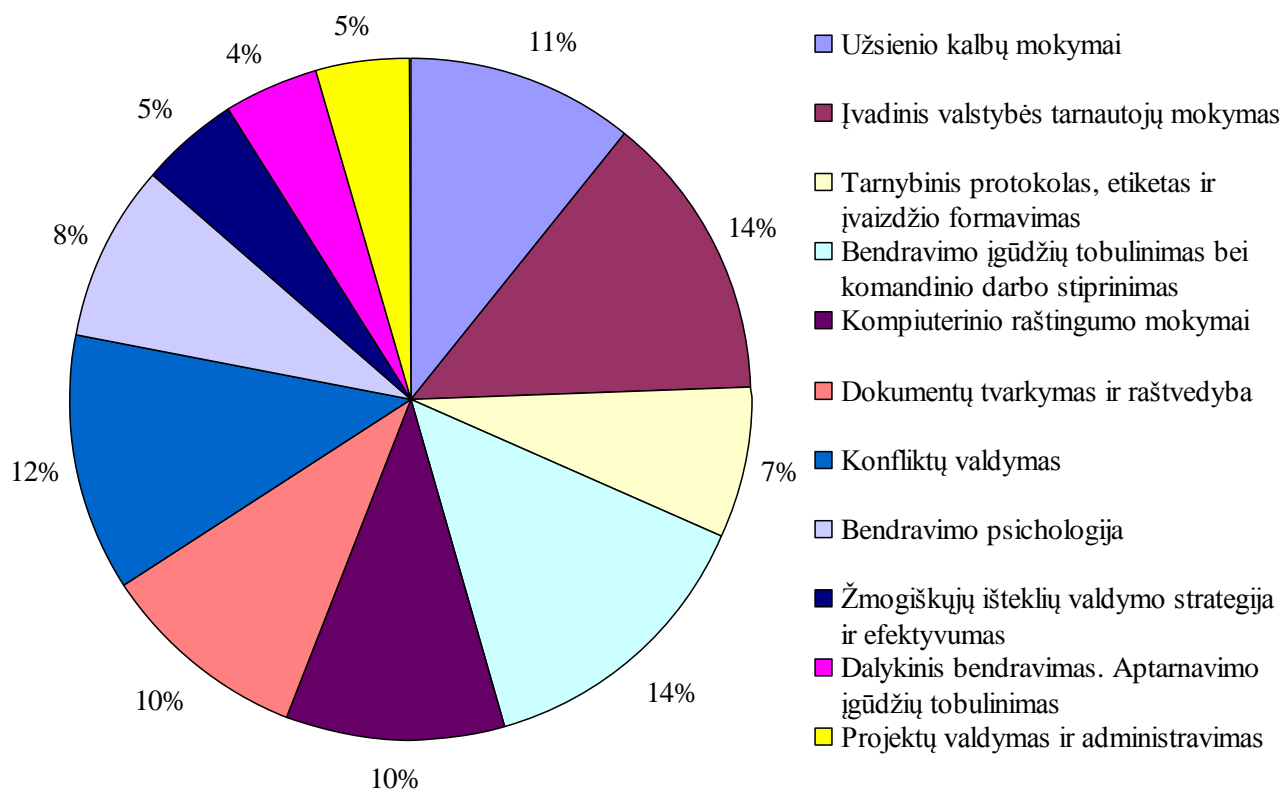
Analizuojant valstybės tarnautojų mokymo sistemą Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, respondentams buvo pateiktas klausimas – kaip vertina valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą pagal turinį, metodus, organizavimą, laiką bei vietą. Didžioji dalis respondentų teigiamai vertina mokymus pagal pateiktus kriterijus (žr. 20 pav.). Penkiabalėje vertinimo sistemoje įvertinimas atitiktų 4. nemažai respondentų visus pateiktus kriterijus įvertina labai gerai, tačiau buvo tokių, kuriems nei vieta, nei laikas, nei organizuotumas neatitiko jų lūkesčių.



20 pav. Respondentų mokymų vertinimas pagal vietą, laiką, organizavimą, metodus, turinį (proc.).

Lyginant visas penkias nagrinėjamas dimensijas (vieta, laikas, organizavimas, metodai, turinys), prasčiausiai yra vertinami mokymai pagal laiką ir mokymų organizavimą.

Norint nustatyti, kaip Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai įsitraukia į mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo procesą, buvo pateiktas klausimas – „Kokiuose mokymuose jie yra dalyvavę ir kokią naudą gavo iš tų mokymų?“. Klausimą sudarė 31 mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo programos, kurios buvo pateiktos iš Valstybės tarnybos departamento patvirtinto mokymo bei kvalifikacijos kėlimo programų sąrašo. Atlikus analizę, buvo nustatyta, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai dalyvavo visose mokymo programose. Tačiau, kaip matome iš 21 paveikslo, daugiausiai dalyvavusių buvo „Bendravimo įgūdžių tobulinimo bei komandinio darbo stiprinimo“ mokymuose. Taip pat nemažai dalyvavo ir „Konfliktų valdymo“ mokymuose.



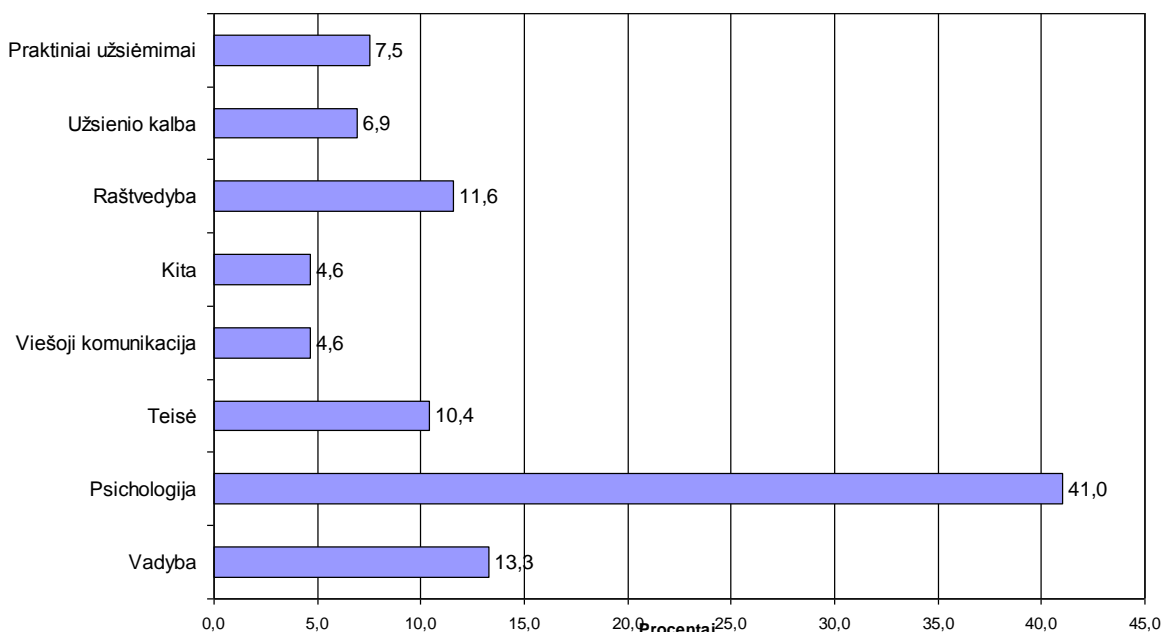
21 pav. Respondentų įsitraukimas į mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo programas (proc.).

Apibendrinant galime teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimas į mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo procesą yra labai geras, nes pagal gautus rezultatus, galime daryti išvadą, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje mokymuose dalyvavo 94 proc. valstybės tarnautojų. Daugiausiai mokymuose dalyvauja nuo 31 iki 40 metų ir nuo 51 iki 60 metų amžiaus valstybės tarnautojai. Daugiausiai apklaustų valstybės tarnautojų rengiamuose mokymuose/seminaruose dalyvavo 2 kartus metuose. Tačiau Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba tokių valstybės tarnautojų, kurie mokymuose dalyvauja net 1 – 2 kartus per savaitę. Dažniausiai lankomi mokymai/seminarai yra apie „Bendravimo įgūdžių tobulinimą bei komandinio darbo stiprinimą“ bei „Konfliktų valdymas“.

4. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis temomis mokymų pageidauja valstybės tarnautojai, dirbantys Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, buvo pateiktas atviras klausimas – kokie valstybės tarnautojo turėtų būti nuolat ugdomi. Analizuojant kokius gebėjimus nuolat turi tobulinti valstybės tarnautojai, galima daryti prielaidą, kad tai turėtų atspindėti, kokių mokymų nuolat reikia, kad valstybės tarnautojai galėtų tinkamai vykdyti jiems skirtas užduotis ar atitiktų valstybės tarnautojams keliamus reikalavimus. Pagal gautus rezultatus, atsakymai buvo suformuluoti ir

susisteminti į temas, kurios atspindi mokymų (kursų, seminarų) temas. Nagrinėjamas valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo(si) temų pasiskirstymas pateiktas 22 paveiksle.



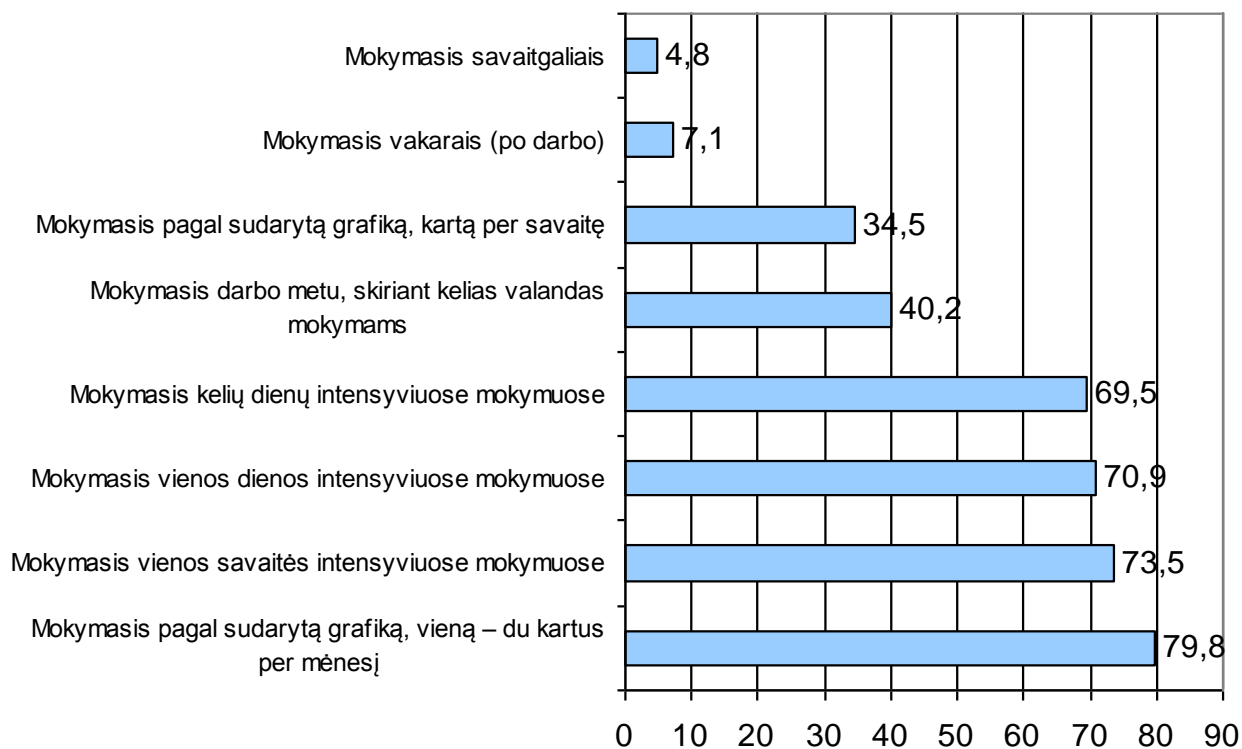
22 pav. Valstybės tarnautojų mokymo(si) temos (proc.).

Kaip matome iš 22 paveikslo, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirbantiems valstybės tarnautojams reikalingi mokymai yra labai įvairūs. Atlikus turinio analizę buvo nustatytos pagrindinės temos bei potemės. Valstybės tarnautojai norėtų, kad būtų nuolat tobulinamos ir gilinamos psichologinės, vadybos, teisinės žinios. Labiausiai valstybės tarnautojus domina psichologinių žinių gilinimas. Norėtų tobulinti savianalizės, bendravimo gebėjimus, valdyti konfliktus bei stresą. Respondentai nurodydami, kad reikia nuolat mokėti valdyti konfliktus bei stresą, įrodo, kad valstybės tarnautojai dažnai susiduria su konfliktinėmis situacijomis, kurių metu patiria stresą.

Valstybės tarnautojams taip pat labai svarbios yra vadybos temos, kurios yra susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu, komandiniu darbu ir bendradarbiavimu, lyderyste ir vadovavimu, darbo ir laiko planavimu bei strateginiu planavimu ir valdymu.

Respondentai norėtų pagilinti teisės, užsienio kalbų bei raštvedybos žinias. Viešosios komunikacijos srityje norėtų labiau išmokti viešojo kalbėjimo, dalykinio bendravimo. Taip pat nurodė, kad svarbu būtų praktinių užsiėmimų metu įgyti naujų žinių.

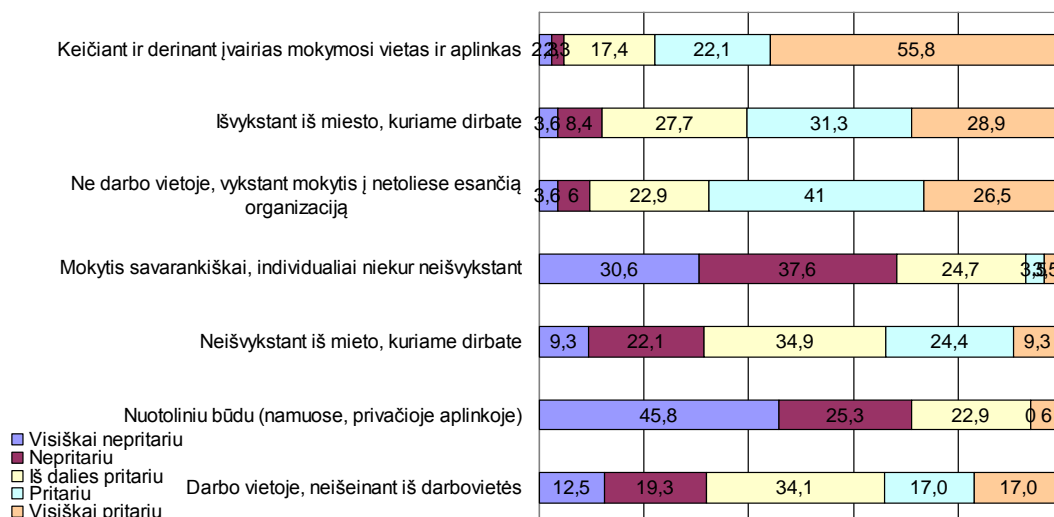
Norint išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo poreikį, svarbu yra nustatyti, ar labai svarbus yra mokymosi laikas. Daugelis valstybės tarnautojų mokymus turi derinti su darbu, todėl svarbu yra išsiaiškinti kaip ilgai, kada ir koku laiku pageidauja mokytis. Respondentų poreikiai mokymo(si) laikui pateikti 23 paveiksle.



23 pav. Respondentų pageidavimai mokymo(si) laikui (proc.).

Kaip matome iš 23 paveikslėlio, labiausiai respondentai pageidautų mokytis pagal sudarytą grafiką, kai mokymai vykėtų vieną – du kartus per mėnesį. Taip pat nemažai apklaustųjų norėtų mokytis intensyviuose mokymuose, kurie vykėtų bent jau kelias, vieną dieną ar savaitę. Mažiausiai respondentų norėtų mokytis vakarais po darbo ir savaitgaliais. Visi kiti mokymosi laiką atspindintys pageidavimai buvo vertinami vidutiniškai.

Norint išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo poreikį, taip pat labai svarbu yra išsiaiškinti, kokioje aplinkoje Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai norėtų mokytis. Respondentų poreikiai mokymo(si) aplinkai pateikti 24 paveiksle.

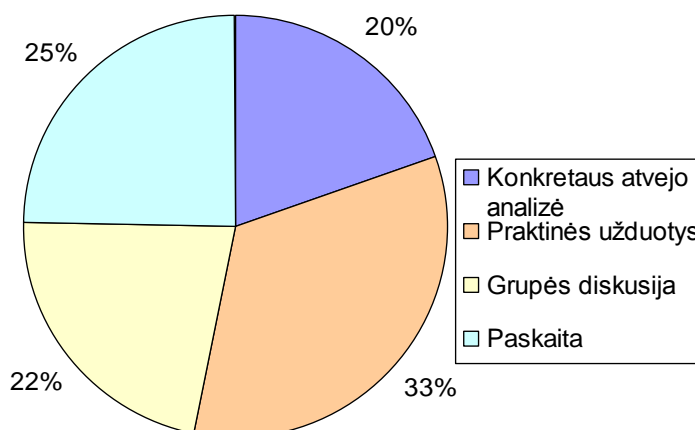


24 pav. Respondentų poreikiai mokymo(si) aplinkai (proc.).

Kaip matome iš 24 paveikslo, daugiausiai respondentai pasisakė už mokymąsi, keičiant ir derinant įvairias mokymosi vietas bei aplinkas. Taip pat respondentai palankiai įvertino mokymąsi išvykstant iš miesto, kuriame dirba, vykstant mokytis į kitą netoliese esančią organizaciją. 34 proc. respondentų iš dalies pritartų mokymuisi neišvykstant iš miesto, kuriame dirba, bei sutiktų mokytis darbo vietoje, neišeinant iš darbovietės. 0,6 proc. respondentų pareiškė norą mokytis nuotoliniu būdu – namuose, privačioje aplinkoje. Galima teigti, kad mokymasis namuose, neišvykstant į kitą miestą ar mokymasis darbo vietoje po darbo valandų, respondentams yra kaip darbas su viršvalandžiais arba laisvo laiko „gadinimas“. Niekas nenori aukoti savo laisvalaikį dėl darbo.

Siekiant išsiaiškinti respondentų mokymo(si) poreikį, svarbu yra išanalizuoti, kokios valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo formos yra taikomos Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje ir kokiais metodais pageidautų mokytis (žr. 16, 25 pav.).

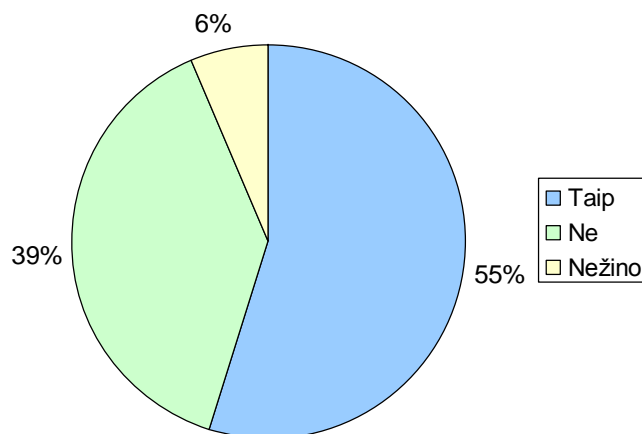
Daugiausiai respondentų nurodė, kad dalyvavo įvairiuose kursuose bei seminaruose. Tačiau labai nedidelis aktyvumas buvo stažuotėse, edukacinėse išvykose bei konferencijose. Respondentams tikriausiai nepatinka ramūs užsiėmimai, jiems labiausiai tinka aktyvūs užsiėmimai.



25 pav. Respondentų nuomonė, kokiais mokymo metodais norėtų mokytis ir kelti kvalifikaciją (proc.).

Kaip matome iš 25 paveikslo, respondentai norėtų mokytis visais mokymo metodais. Tačiau tinkamiausias mokymo metodas respondentams būtų – praktinės užduotys. Šį variantą pažymėjo 33 proc. valstybės tarnautojai. Kiek mažiau respondentų pasirinko grupės diskusiją – 22 proc., paskaitas – 25 proc., konkreto atvejo analizę – 20 proc. visų apklaustųjų. Galima teigti, jog valstybės tarnautojams svarbiausia yra žinių pateikimas per praktinius pavyzdžius. Toks metodas padeda praktiškai išspręsti problemas, su kuriomis susiduriama kasdieninėje veikloje.

Norint įvertinti, kokia yra Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo bei poreikių nustatymo sistema, respondentams buvo pateiktas klausimas – „Kaip manote, ar valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai?“. Respondentų nuomonės raiška pavaizduota 26 paveiksle.



26 pav. Respondentų nuomonės raiška „ar valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai?“ (proc.).

55 proc. respondentų mano, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai. 6 proc. nurodė, kad nežino kaip veikia mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema, tačiau net 39 proc. visų apklaustųjų teigė, kad valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos sistema neveikia efektyviai ir turi trūkumų.

Kad būtų galima išsiaiškinti, kokios yra valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos problemos, respondentams buvo pateiktas atviro tipo klausimas – „Kaip ir kur turėtų būti tobulinama esama valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema?“.

Nors 55 proc. respondentų teigia, kad valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai, tačiau daugelis atsakiusių nurodė, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje yra trūkumų. Visi gauto duomenys buvo susisteminti ir sugrupuoti pagal tam tikras grupes, kurios atspindi mokymo sistemos trūkumus šioje organizacijoje:

- **Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio nustatymas.** Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus darbuotojai, atsižvelgdami į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, kiekvienais metais nustato įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikius, tačiau ne visada poreikis yra nustatomas valstybės tarnautojų vertinimo procedūros metu, teigė respondentai.

- **Nėra motyvacijos mokytis.** Daugelis valstybės tarnautojų nurodė, jog nėra motyvacijos mokytis. Respondentai norėtų, kad būtų skiriamas koks nors atlygis už nuolat gerinamą profesinę kompetenciją ar bent jau suteikta galimybė siekti geresnės karjeros. Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai bus suinteresuoti mokytis bei kelti kvalifikaciją tik tada, jei jie gerindami savo profesinę kompetenciją, matys perspektyvas pakilti karjeros laiptais arba galės gauti didesnę atlyginimą.

➤ **Mokymuose gautos žinios nėra skleidžiamos įstaigoje.** Respondentai nurodė, kad įgytos žinios mokymuose nėra skleidžiamos įstaigos viduje. Jei iš mokymų grįžę valstybės tarnautojai dalintųsi gauta informacija su kolegomis, tai mokymų nauda būtų didesnė.

➤ **Neatliekama mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programų naudos analizė.** Remiantis valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategija, Valstybės tarnybos departamentas siekiant valstybės tarnautojų mokymo kokybės, VATIS posistemėje sukūrė ir nuo 2012 m. vasario 1 d. įdiegė Mokymo kokybės ir efektyvumo vertinimo sistemą, kurioje valstybės tarnautojai, išklausę mokymus, privalo užpildyti klausimyną apie išklaustytų mokymų kokybę. Tačiau kyla klausimas ar ši sistema taipogi veikia efektyviai, ar tikrai kiekvienas tarnautojas dalyvavęs mokymuose užpildo klausimyną, nes keletas respondentų teigė, kad jų organizacijoje nėra atliekama jokia analizė, kuria būtų nustatinėjamas mokymų ir kvalifikacijos kėlimo programų (seminarų) naudingumas visiems dalyvavusiems.

➤ **Nepakankamas valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo finansavimas.** Dalis respondentų teigė, jog sklandesni mokymai vyktų, jeigu būtų daugiau skiriama lėšų mokymams. Nors įstaigos išlaidų sąmatoje turi būti numatytos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 proc. tarnautojo darbo užmokesčiui skiriamų lėšų, tačiau Klaipėdos rajono savivaldybės administracija negali sau to leisti.

➤ **Informacijos stoka.** Kai kurie Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai nurodė, kad labai trūksta išsamesnės informacijos apie vykdomus mokymus bei kvalifikacijos kėlimo kursus. Neturi galimybės patys įsitraukti į mokymosi sistemą ir negali patys rinktis, kokių mokymų jiems reikėtų.

Norint nustatyti kokia yra Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos mokymų bei poreikių nustatymo sistema, buvo analizuojami gauti dokumentai (žr. 4, 5 priedus) iš šios įstaigos. Buvo nustatyta, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrojo skyriaus darbuotojai nustatė, kokie yra poreikiai mokymams bei kvalifikacijos kėlimui, sudaro valstybės tarnautojų mokymo planus, kuriuos teikia Valstybės tarnybos departamentui. Pagal gautus dokumentus, galima daryti išvadą, kad mokymo poreikiai buvo nustatinėjami ne kiekvienais metais. Nes 2011 – 2013 metais nebuvo sudaryti valstybės tarnautojų mokymo planai. Buvo bandoma išsiaiškinti, kodėl jų nebuvo tais metais, tai Bendrojo skyriaus darbuotoja, su kuria buvo kalbama šia tema, tai 2011 – 2013 metais Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Personalo skyriuje vyko permainos ir buvo didžiulė personalo darbuotojų kaita. Galima daryti išvadą, kad tuo metu dirbantys valstybės tarnautojai tiesiog neturėjo reikiamos darbo patirties, kvalifikacijos bei profesinės kompetencijos tinkamai atlikti personalo funkcijas, susijusias su mokymų poreikių nustatymu bei organizavimu.

Apibendrinant galime teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba aukštąjį išsilavinimą turintys valstybės tarnautojai, tačiau užima žemas pareigybes kategorijas. Jų

dalyvavimą valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemoje galime vertinti palankiai, tačiau buvo pastebėta keletas tobulintinų momentų. Valstybės tarnautojai domisi plačiu mokymo(si) temų spektru ir jų mokymo(si) poreikiai yra labai įvairūs. Tačiau atlikta analizė parodė, kad valstybės tarnautojai nuolat privalo tobulinti ir gilinti psichologines žinias, nes dažnai susiduria su konfliktinėmis situacijomis, kurių metu patiria stresą. Tobulinant visą mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą šioje įstaigoje, reikia atsižvelgti į tai, kad profesionalios valstybės tarnybos mokymo srityje pamatas yra gebėjimas nustatyti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius. Tik sukūrus kokybišką valstybės tarnautojų mokymo sistemą, valstybės tarnautojai galės tinkamai įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei.

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados

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

➤ Žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas, tai yra žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų, tai nuolatinis procesas, kuris yra nukreiptas į darbuotojų atranką ir jų išlaikymą. Sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei kokybišką aptarnavimą paslaugų sferoje.

➤ Viešajame sektoriuje pagrindinį vaidmenį atlieka valstybės tarnautojai, kurie yra aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantys profesionalai. Reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijai nuolat didėja ir kinta, todėl yra būtina skirti daug dėmesio valstybės tarnautojų mokymams, sudaryti sąlygas jiems mokytis ir kad patys valstybės tarnautojai būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą.

➤ Darbuotojų mokymą galima apibrėžti, kaip įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti. Mokymo metu gali būti įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti, siauros srities kompetencija, reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti, ir/arba bendrieji gebėjimai, kurie yra svarbūs šiuo metu ir ateityje.

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

➤ Siekiant tinkamai įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti teisės aktai, kurie turėtų užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus. Yra daug institucijų, kurios rengia tuos mokymus, tačiau dėl nepakankamai gerai organizuojamų valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo kursų, didėja rizika, kad valstybės biudžeto lėšos bus neefektyviai panaudotos.

Empirinės tyrimo išvados

Patvirtintame Klaipėdos rajono plėtros 2009 – 2020 metų strateginiame plane numatyta didinti savivaldybės veiklos efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę. Šio tikslo įgyvendinimui numatytos priemonės ir uždaviniai orientuoti į specializuotus valstybės tarnautojų bei politikų mokymus.

Ištyrus, Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų įsitraukimą į mokymosi procesą, identifikavus ir įvertinus jų poreikius ir pageidavimus mokymų turiniui, procesui galima padaryti šias išvadas:

➤ Išanalizavus valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus bei atlikus dokumentų analizę, galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje yra sukurta valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema, šios institucijos valstybės tarnautojai dalyvauja nuolatiniuose valstybės tarnautojams rengiamuose mokymuose.

➤ Dauguma apklaustųjų valstybės tarnyboje, toje pačioje organizacijoje bei tose pačiose pareigose yra dirbantys iki 10 metų, todėl galima teigti, jog Klaipėdos rajono savivaldybės administracija yra atvira naujiems darbuotojams.

➤ Valstybės tarnautojai domisi plačiu temų spektru ir jų mokymosi poreikiai yra labai įvairūs. Labiausiai respondentai norėtų gilinti psichologines, teises, vadybos bei raštvedybos žinias.

➤ Valstybės tarnautojų mokymosi poreikis yra nustatomas atsižvelgiant į kas metus vykdomas anketines apklausas bei atliekamą valstybės tarnautojų veiklos vertinimą, tačiau ne visada mokymų poreikis yra nustatomas valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūros metu. Daugumos valstybės tarnautojų teigimu, valstybės tarnautojų mokymai turėtų būti vykdomi kas pusę metų atliekant tarnybinį vertinimą.

➤ Atlikus Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje tyrimą, galima išskirti šias pagrindines valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo problemas:

- **Netinkamai nustatomas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikis.** Organizacijos Bendrasis skyrius nustatydamas valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo poreikius ir sudarydamas metinius mokymo planus, kuriuos sudaro ne kiekvienais metais, nevertina valstybės tarnautojo ankstesnių mokymų rezultatyvumą ir efektyvumą.

- **Nepakankamas finansavimas.** Atlikus Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo dokumentų analizę galima teigti, kad pagrindinė problema yra lėšų trūkumas. Kadangi ši įstaiga neturi finansinių galimybių savo lėšomis didinti darbuotojų kvalifikacijos pagal esamą mokymų poreikį, yra vykdomas projektas „Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės tarybos narių mokymai (2 etapas)“, kuris padeda užtikrinti reikiamą finansavimą numatytiems mokymams.

- **Neefektyvus mokymuose įgytų žinių panaudojimas tiesioginiame darbe.** Tyrimas atskleidė, kad mokymo metu valstybės tarnautojai norėtų daugiau praktinių užsiėmimų, nes valstybės tarnautojams svarbiausia yra žinių pateikimas per praktinius pavyzdžius. Toks metodas padėtų praktiškai išspręsti problemas, su kuriomis susiduriama kiekvieną dieną.

- **Žema motyvacija dalyvauti mokymuose.** Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje dirba aukštąjį išsilavinimą turintys valstybės tarnautojai, daugiausiai užimantys žemas pareigybines kategorijas, nes jų motyvaciją mokytis mažina tai, kad už pagerėjusią darbo kokybę ir efektyvesnę darbą nėra atlyginama, nėra suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais.

- **Informacijos stoka apie mokymus, mokymo(si) temas.**

- **Igytos žinios mokymų metu nėra skleidžiamos įstaigoje.** Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai dalyvavę mokymuose, gautomis žiniomis nesidalina su kolegomis.

- **Personalo skyriaus valstybės tarnautojų kompetencijų trūkumas tinkamai atlikti personalui skirtas funkcijas susijusias su mokymų poreikių nustatymu bei organizavimu.**

Galime patvirtinti, kad iškelta **hipotezė pasitvirtino**, jog profesionali valstybės tarnyba, kurios misija yra veiksmingai įgyvendinti valstybės tarnybos politiką ir atsakingai tarnauti visuomenei, neatsiejama nuo kvalifikuotų ir kompetentingų savo srityje atstovų. Siekdama nustatyti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius, savivaldybė sistemingai, tačiau neveiksmingai atlieka valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. Tai reiškia, kad organizacijoje trūksta darbuotojų kompetencijų, patirties nustatant valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kvalifikacijos kėlimo poreikius. Dabartinis atliekamas valstybės tarnautojų kasmetinis tarnybinis veiklos vertinimas nepadeda identifikuoti mokymo poreikių, nes vertinimas atliekamas labiau vertinant veiklos rezultatus, nekreipiamas dėmesys į tarnautojo turimą kvalifikaciją.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikta teorine bei empirine tyrimo duomenų analize, galima pateikti šias rekomendacijas (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos problemos bei galimi jų sprendimo būdai Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje

Problema	Galimas sprendimo būdas
Netinkamai atliekama valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai būtų nustatomi labiau siejant su valstybės tarnautojų kasmetiniu vertinimu. 2. Suteikti galimybę pačiam valstybės tarnautojui pasirinkti jam reikalingus mokymus pagal einamas pareigas arba asmeninį norą tobulėti. 3. Sukurti vidinę duomenų (mokymo) bazę, kurioje būtų kaupiami duomenys apie kiekvieną valstybės tarnautoją, kuris dalyvavo mokymuose. Iš šios sistemos Bendrasis skyrius galėtų atlikti analizę ir įvertinti valstybės tarnautojo ankstesnių mokymų rezultatyvumą ir efektyvumą.
Nepakankamas finansavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skatinti organizaciją labiau naudotis papildomais finansavimo šaltiniais. 2. Dalyvauti įvairiuose projektuose, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga.
Vieno tarnautojo įgytos žinios mokymų metu nėra skleidžiamos įstaigoje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizuoti vidinius seminarus, diskusijas, užsiėmimus apie mokymus, aptariant mokymuose gautą informaciją. 2. Turėtų būti sukurta įstaigos vidinė elektroninė sistema, kurioje bet kokių metu valstybės tarnautojas elektroniniuose diskusijų forumuose galėtų rasti reikalingą informaciją iš buvusių mokymų. Naujai atėjusiam dirbti darbuotojui ši informacija būtų labai naudinga. 3. Sukurti mokymo ataskaitas, kurias būtina privalėtų užpildyti valstybės tarnautojas grįžęs iš mokymų, kurios būtų talpinamos elektroniniame diskusijų forume.
Žema motyvacija dalyvauti mokymuose	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti tokį valdymo modelį, kuris būtų nukreiptas į valstybės tarnautojų rezultatus. 2. Mokymus susieti su valstybės tarnautojo galimybe siekti karjeros. Tuo atveju valstybės tarnautojas gautų didesnę atlyginimą ir būtų labiau motyvuotas dalyvauti organizuojamuose mokymuose. 3. Būtina sukurti geras sąlygas mokytis,

	<p>kad mokymai netrukdytų laisvalaikiui, šeimai, darbui bei asmeniniams finansams.</p> <p>4. Pagal sukurtą vidinę duomenų bazę, laisvai būtų matoma, kokiuose ir keliuose mokymuose dalyvavo valstybės tarnautojas. Baimė prarasti darbą ar būti pažemintam pareigose, žmogų motyvuoja mokytis.</p>
Neefektyvus mokymuose įgytų žinių panaudojimas tiesioginiame darbe	<p>1. Organizuoti daugiau praktinių užsiėmimų, kurie valstybės tarnautojams naudingesni, nei „susa“ teorija, kurią ne visada galima pritaikyti savo darbe.</p> <p>2. Skatinti grįžtamojo ryšio seminarus, kuriuose valstybės tarnautojai galėtų aptarti, kas praeituose mokymuose nepasiteisino ir ko nebuvo galima pritaikyti savo darbe.</p>
Informacijos stoka apie mokymus, mokymo(si) temas	<p>1. Pateikti elektroninėje vidaus mokymų bazėje apie organizuojamus mokymus informaciją, kuri būtų laisvai prieinama kiekvienam įstaigos darbuotojui.</p> <p>2. Suteikti galimybę pačiam valstybės tarnautojui pasiūlyti, kokių jam mokymų reiktų.</p>
Personalo (Bendrojo) skyriaus darbuotojų žinių bei įgūdžių stoka	<p>1. Darbuotojams daugiau domėtis naujais įstatymais, senų įstatymų pakeitimais susijusiais su mokymais.</p> <p>2. Darbuotojus, atsakingus už valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių nustatymą, siųsti į specialius seminarus, kuriuose būtų mokomi kaip tinkamai ir efektyviai nustatyti valstybės tarnautojų poreikius mokymams.</p>

Igyvendinus šiuos pasiūlymus, būtų sukurta efektyvesnė ir kokybiškesnė valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje, kuri suteiktų didesnę mokymų naudą – motyvuotu valstybės tarnautojus įsitraukti į nuolatinio mokymo(si) procesą, padėtų įgyti naujų žinių ir įgūdžių bei kelti kvalifikaciją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2012). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(24).
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
3. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, T11, 4, p. 581-594.
4. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
5. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 42, p. 23-37.
6. Bamberger, P., Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy?: Formulation, Implementation, and Impact*. Sage: Thousand Oaks, CA.
7. Budrevičius, A. (2007). *Prognozavimo metodai vadyboje*. Mokomoji knyga. Vilniaus universitetas.
8. Chlivickas, E. (2002). Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (29), p. 72-77.
9. Chlivickas, E. (2012). International integration – new opportunities to improve human resources systems. *Public policy and public management: new approaches and strategic decisions*, Vol. 1, issue 33, p. 8-13.
10. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*.
11. Cole, G. A. (1988). *Persinnel Management Theory and Practice. Second Edition*. London: DP Publications Ltd.
12. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 85-92.
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. , Eisner, A. B. (2010). *Strategic management: text and cases*. Fifth edition. New York (N. Y.):McGraw-Hill Irwin.
15. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 25-32.
16. Dovydienė, J., Zapolskienė, A. (2006). Suaugusiųjų mokymąsi motyvuojantys veiksniai. *Kauno kolegijos Kėdainių Jonušo Radvilos studijų centras*, p. 1-9.

17. Foley, G. (2007). *Suaugusiųjų mokymosi metmenys / Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais: studija / leidinys išleistas vykdant projektą „Suaugusiųjų mokymo galimybių plėtra: andragoginės literatūros portfelis“*. Vilnius: Kronta.
18. Galkienė, A., Cijūnaitienė, A., (2007). Mokymo metodų taikymo veiksmingumas ir populiarumas. *Pedagogika*, 87, p. 77-85.
19. Garalis, A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 3, p. 18-28.
20. Glebovė, N. (2010). Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė* 76, p. 130-148.
21. Gudžinskienė, V. (2008). Mokymo ir mokymosi sampratų analizė. *Pedagogika* 90.
22. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* 5, p. 65-70.
23. Guščinskienė, J., Čiburienė, J. (2012). Mokymosi metodų ir stilių dermė aukštojoje mokykloje: studentų požiūris. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos*.
24. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), p. 31-58.
25. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, 1(14), p. 73-78.
26. Jančiauskas, E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas*. Vilnius.
27. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, p. 84-90.
28. Kaselis, M., Pijoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 139-152.
29. Kiaunė, D. (2011). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymas: Panevėžio miesto savivaldybės administracijos atvejis. *Magistro darbas*.
30. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource training evaluation. *Engineering economics*. No 5(55).
31. Kurpuvesas, V., Astrauskas, A. (2009). Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 16, p. 8-15.
32. Laužackas, R. (2008). *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*, Kaunas: Šviesa.
34. Lucey, T. (1994). *Business Administration*. London: DP Publications Ltd.

35. Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(6), p. 246-253.
36. Mačiulaitis, R. (2012). Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą. *Sveikatos mokslai*, 22(4), p. 70-77.
37. Mačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, p. 633-641.
38. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
39. Marques, H., Metcalf, H. (2003). Extending the EU Single Market Eastwards: Sectoral Trade and Real Wage Effects. *Newcastle University Working Paper Series*.
40. Melnikas, M., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga.
41. Minkevičius, A. (2005). Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, p. 42-45.
42. Palidauskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 16, p. 16-26.
43. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 28, p. 79-88.
44. *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas*. Mokomoji knyga studentui. Kaunas, (2008).
45. Pijoras, S., Dapkutė, R. (2004). *Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje*. Vilnius.
46. Puškorius, S., Vanagas, R. (2011). Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, p. 618-632.
47. Raipa, A., ir kiti. (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kolektyvinė monografija. Kaunas.
48. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešojo politika ir administravimas*, 5, p. 77-83.
49. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai. Vilnius.
50. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Vadovėlis. Technologija. Kaunas.
51. Sakalinskaitė, I. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo edukologiniai veiksniai. *Magistro darbas*.
52. Smalskys, V. (2011). Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 10-2, p. 271-282.
53. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešojo politika ir administravimas*, 24, p. 60-66.

54. Stanišauskienė, V. (2005). Nuolatinis mokymasis kaip karjeros sėkmės sąlyga: studentų požiūrių tyrimas. KTU, p. 1-9.
55. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Daniel, R. G. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija.
56. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 368, 662.
57. Šaparnienė, D., Trimonytė, R. (2011). Assessment of Implementation of Civil Servants' Training Strategy for 2007-2010: Case Study. *Socialiniai tyrimai*, 4 (25), p. 89-101.
58. Šnapštienė, R. (2007). Modernios valstybės tarnybos link. Veidas. Nr. 27 [žiūrėta 2014-06-18]. Prieiga per internetą:
<<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/469b33c5d9121.2>>.
59. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. (2010). Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17).
60. Teresevičienė, M. ir kt. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
61. Teresevičienė, M., Kabišaitytė, S., Zuzevičiūtė, V. (2008). Pasirengimas vertinti neformaliai ir savaime įgytą kompetenciją. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 20, p. 78-89.
62. Teresevičienė, M. ir kt. (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU leidykla.
63. Tunčikienė, Ž., Skačkauskienė, I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos. *Socialinių mokslų studijos*, 4 (1), p. 97-110.
64. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 57-67.
65. Vaicekauskienė, V. (2007). Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes? *Švietimo problemos analizė*, 9 (20), p. 1-12.
66. Venna, Y., Nedergaard, J. N. (2001). Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai. *Valstybės tarnautojų mokymo ir institucijų dvynių projektas, Phare*. [žiūrėta 2014-01-30]. Prieiga per internetą:
<<http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092171.doc>>.
67. Veteris, V. (2002). Formaliojo suaugusiųjų švietimo problemos ir aktualijos Lietuvoje. *Konferencijos medžiaga*, p. 157.
68. Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskinsson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitive & Globalisation*. Cengage Learning EMEA.
69. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, p. 89-98.

70. Žilinskas, G. (2013). Vietos savivaldybės Pirmojoje Lietuvos Respublikoje: tarybų narių bei tarnautojų išsimokslinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (3), p. 497-508.

71. 2013 metų Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus veiklos ataskaita. (2014). Gargždai. [žiūrėta 2014-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipėdos-r.lt/go.php/lit/Veiklos-ataskaitos/376>>.

72. 2012 metų Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus veiklos ataskaita. (2013). Gargždai. [žiūrėta 2014-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipėda-r.lt/go.php/lit/Veiklos-ataskaitos/376>>.

73. Lietuvos Respublikos Seimas. (2013). Seime diskutuota apie valstybės tarnautojų mokymą. [žiūrėta 2014-06-30]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4463&p_d=137215&p_k=1>.

74. Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. *Žin.*, Nr-61-3050.

75. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. (1999). *Žin.*, Nr-662130.

76. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (1999). *Žin.*, Nr-60-1945.

77. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2010). Nutarimas dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo. *Žin.*, Nr-69-3440.

78. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2011). Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos patvirtinimo. *Žin.*, Nr-6-230.

79. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2014). Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014 – 2017 metų strategijos patvirtinimo. Teisės aktų registras, Nr-2014-05848.

80. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2006). Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos patvirtinimo. *Žin.*, Nr-127-4845.

81. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo. *Žin.*, Nr-155-8024.

82. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). Nutarimas dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo. *Žin.*, Nr-22-1009.

83. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa.

84. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). Nutarimas dėl 2014 – 2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. *Žin.*, Nr-144-7430.

85. Valstybės tarnybos Departamentas. (2013). Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2012 metais ataskaita. Vilnius.

86. Valstybės tarnybos departamentas. (2014). Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita. Vilnius.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO(SI) IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIŲ ANALIZĖ: KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS

Viena iš dominuojančių Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijų viešajame sektoriuje yra valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimas ir plėtra. Nepaisant to, kad mokymas ir kvalifikacijos kėlimas valstybės tarnyboje yra reglamentuotas įstatymiškai, neretai abejojama jo efektyvumu ir, kai kuriais atvejais, apskritai, poreikiu.

Pagrindinis šio tyrimo tikslas – identifikuoti valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikius Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje bei tyrimo rezultatų kontekste numatyti galimas valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo kryptis.

Šiuo tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

Kokie valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai šiandieninėje kintančioje visuomenėje egzistuoja vietos savivaldos kontekste?

Kiek ir kokių mokymų reikia valstybės tarnautojams?

Kokiomis kryptimis turėtų būti tobulinama valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema?

Gerbiamas respondente, Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Svarbu, kad klausimyną užpildytumėte kruopščiai, atsakydami į visus klausimus. Anketa yra anoniminė ir užtikrina Jūsų konfidencialumą, nes niekur nėra prašoma nurodyti savo vardo ir pavardės. Duomenys bus apibendrinti, kuriuos panaudosiu savo magistro darbe.

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

Žymėjimo pavyzdys: Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip arba rašykite.

Sociodemografiniai klausimai

Lytis

- Vyras
 Moteris

Amžius (įrašykite) -----

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis
 Nebaigtas aukštasis
 Magistras

Struktūrinio padalinio, kuriame dirbate pavadinimas (įrašykite) -----

Jūsų pareigos (įrašykite pilną savo pareigų pavadinimą) -----

Jūs esate:

- Vadovas
 Karjeros valstybės tarnautojas
 Pakaitinis valstybės tarnautojas
 Ne valstybės tarnautojas

Pareigybės kategorija (įrašykite) -----

Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite) -----

Kiek metų dirbate užimamose šiuo metu pareigose? (įrašykite) -----

Koks yra bendras darbo stažas valstybės tarnyboje? (įrašykite) -----

Klausimai apie mokymo(si) aplinką, metodus bei laiką

Įvertinkite kiekvieną nurodytą mokymosi formą.

Kur ir kaip norėtumėte mokytis bei kelti kvalifikaciją?

(Kuo didesnis skaičius, tuo labiau pritariate)

	Nepritariu ← → Pritariu				
	1	2	3	4	5
Darbo vietoje, neišeinant iš darbovietės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuotoliniu būdu (namuose, privačioje aplinkoje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neišvykstant iš miesto, kuriame dirbate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokytis savarankiškai, individualiai niekur neišvykstant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne darbo vietoje, vykstant mokytis į netoliese esančią organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išvykstant iš miesto, kuriame dirbate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keičiant ir derinant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaip manote, koku laiku ir kiek ilgai norėtumėte mokytis?

	Nepritariu ← → Pritariu				
	1	2	3	4	5
Darbo metu, skiriant kelias valandas mokymams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis vakarais (po darbo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis savaitgaliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensyvūs vienos dienos mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensyvūs kelių dienų mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intensyvūs vienos savaitės mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai pagal sudarytą grafiką, vieną – du kartus per mėnesį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai pagal sudarytą grafiką, kartą per savaitę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klausimai apie Jūsų asmeninį tobulinimąsi

Ar esate dalyvavęs (-usi) Jūsų organizacijos vykdomuose mokymuose?

- Taip
 Ne

Jei atsakėte „Taip“, tai kokią naudą gavote iš mokymų?

(Kuo didesnis skaičius, tuo didesnė nauda Jūsų profesinei veiklai)

(Jei dalyvavote, nurodykite kuriose mokymo bei kvalifikacijos kėlimo programose)

	Neigiama ← → Teigiama				
	1	2	3	4	5
1. Užsienio kalbų mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lietuvių kalbos mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Įvadinis valstybės tarnautojų mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tarnybinis protokolas, etiketas ir įvaizdžio formavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bendravimo įgūdžių tobulinimas bei komandinio darbo stiprinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	Mokymai skirti socialinių paslaugų teikimo įgūdžiams tobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Kompiuterinio raštingumo mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Teisinis raštingumas (sutarčių rengimas ir administravimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Buhalterinė apskaita pagal (VSAFAS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Dokumentų tvarkymas ir raštvedyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Buhalterinė apskaita pagal tarptautinius standartus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Viešojo sektoriaus apskaitos standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Finansų strategija ir valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Investicinių projektų rengimas, valdymas ir vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vaiko teisių ir interesų gynimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Statybos teisė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Konfliktų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Bendravimo psichologija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Bendravimas su probleminiais klientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Klientų aptarnavimas ir standarto kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir efektyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Dalykinis bendravimas. Aptarnavimo įgūdžių tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Viešieji pirkimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Elektroninis viešųjų pirkimų vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	ES fondų projektų rengimas ir valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Vadovo gidas. Baziniai sėkmės principai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Padalinio veiklos planavimas ir valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Darbuotojų įsitraukimo didinimas ir įgalinimas viešajame sektoriuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Efektyvaus koučingo mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Darbuotojų saugos ir sveikatos viešasis administravimas įstaigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Projektų valdymas ir administravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ar dažnai Jūs dalyvaujate rengiamuose mokymuose?

- Kartą per savaitę
- Du kartus per savaitę
- Kartą per mėnesį
- Kita (įrašykite) -----

Ar mokymuose suteiktos žinios Jums padeda dirbti efektyviau?

- Taip
- Ne

Klausimai apie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą

Kaip Jūs manote, ar dažnai turėtų būti vykdomi valstybės tarnautojų mokymai?

- Kartą per savaitę (trumpi užsiėmimai)
- Kas mėnesį
- Kas pusmetį

- Kas metus
- Kas dvejus metus ir daugiau

Kaip vertinate valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą pagal šiuos kriterijus?

(Kuo didesnis skaičius, tuo geresnis įvertinimas)

Neigiamai ← → Teigiamai

	1	2	3	4	5
Turinį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ar dažnai Jūsų įstaigoje yra vykdomi valstybės tarnautojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai?

- Kartą per pusę metų
- Kartą į metus
- Kas dvejus metus
- Valstybės tarnautojų mokymai įstaigoje nevykdomi

Ar Jūsų įstaigoje iš Jūsų yra renkamos žinios apie mokymosi poreikį?

- Taip
- Ne

Kokiu būdu yra tiriami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai Jūsų įstaigoje?

- Anketinė apklausa
- Interviu
- Atliekant valstybės tarnautojų tarnybinį vertinimą
- Kita (įrašykite) -----

Kokios Jūsų įstaigoje yra taikomos mokymų ir kvalifikacijos kėlimo formos?

- Kursai
- Seminarai
- Konferencijos
- Stažuotės
- Edukacinės išvykos

Kita (įrašykite) -----

Kaip manote, kokie Jums mokymo metodai yra tinkamiausi?

- Konkretaus atvejo analizė
- Praktinės užduotys
- Grupės diskusija
- Paskaita

Kokie valstybės tarnautojo gebėjimai turėtų būti nuolat ugdomi? (įrašykite keletą gebėjimų)

1. _____
2. _____
3. _____

Kaip manote, ar valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema veikia efektyviai?

- Taip
- Ne

Jūsų manymu, kaip ir kur turėtų būti tobulinama esama valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo sistema? Pateikite keletą pasiūlymų.



KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
DIREKTORIUS

ĮSAKYMAS
DĖL LEIDIMO DALYVAUTI MOKYMUOSE

2014 m. birželio 30 d. Nr. AK-90
Gargždai

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 3 punktu ir projektu Nr. VP1-4.1-VRM-04-R-32-007 „Klaipėdos regiono savivaldybių darbuotojų, atsakingų už projektų, finansuotinių iš įvairių finansinių šaltinių, planavimą, valdymą ir įgyvendinimą, mokymai“,

l e i d ž i u dalyvauti 2014 m. liepos 2 dieną viešbutyje „Lijo“ (Kvietinių g. 14, Gargždai) vyksiančiuose „Statybos įstatymo ir Teritorijų planavimo įstatymo bei juos lydinių poįstatyminių teisės aktų taikymas vykdant projektinę veiklą“ mokymuose;

Leidimų ir licenzijų skyriaus vedėjai Daivai Dilytei;

Architektūros ir urbanistikos skyriaus vedėjo pavaduotojai Giedrei Stankevičienei.

Direktoriaus pavaduotojas,
pavaduojantis direktorių



Vidmantas Buivydas



**KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS
DĖL LEIDIMO DALYVAUTI ĮVADINIO MOKYMO PASKAITOSE**

2014 m. balandžio 24 d. Nr. AK- 52
Gargždai

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 45 straipsnio 1 dalies 1 punktu,

leidžiu dalyvauti 2014 m. balandžio 29 dieną, 2014 m. gegužės 8, 15, 19, 22 dienomis Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato salėje (Jūros g. 1, Klaipėda) vykšančiose valstybės tarnautojų įvadinio mokymo paskaitose:

- ✓ 1. Architektūros ir urbanistikos skyriaus vedėjo pavaduotojai Giedrei Stankevičienei;
2. Sveikatos apsaugos skyriaus vyriausiajai specialistei Gintarei Tamašauskei
3. Viešosios tvarkos skyriaus vyriausiajam specialistui Robertui Jonelaičiui;
4. Viešųjų pirkimų skyriaus vyriausiajai specialistei Dovilei Morkevičiūtei.

Direktorius



Česlovas Banevičius

Klaipėdos rajono savivaldybės administracija
(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

2014 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS

Įvadinis mokymas	Valstybės tarnautojų mokymo rūšys	Mokymo dalyvių skaičius
		5
	Valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimų tobulinimas	12
	Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas	75
	Valstybės tarnautojų analitinių gebėjimų stiprinimas	10
	Valstybės tarnautojų komunikacinių įgūdžių gilinimas	5
	Valstybės tarnautojų žinių plėtojimas profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje	2
	Valstybės tarnautojų specialiųjų ir profesinių gebėjimų, reikalingų konkrečioms, pareigybės aprašyme nustatytoms, funkcijoms vykdyti, tobulinimas	20
Iš viso		129
	Mokymui skiriamos lėšos (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus
		20000
		Kitos lėšos
		3000

Vyriausiasis specialistas

LINA ŠIMKUVIENĖ

(Parasas)

Klaipėdos rajono savivaldybės administracija

2010 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO ATASKAITA

Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	Įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondas (Lt)	Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	Mokymui skirtos lėšos (Lt)		Vienam valstybės tarnautojui skirtos mokymo lėšos (Lt)		Pastabos			
			Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų	Kitos lėšos	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	Kitos lėšos				
114	3551000	39	11000 0,31%		96,49	-				
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis										
Iš viso	Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas								
		18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	Gebėjimų dalyvauti ES spren. priėmimo ir priimtų spren. įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirminkauti ES 2013 metais tobulinimas	Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas	Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	Darbių Europos Sąjungos kalbų mokymas	Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas	Kitos mokymo programos
86	16	1	0	2	3	4	2	1	0	57

Vyriausiasis specialistas

Parašas

RAIMONDA VAIČEKAUSKIENĖ

Valstybės tarnautojų amžius ir lytis (be statutinių)

Data: 2013 m. gruodžio 31 d.

Pareigybių grupės	Iš viso	Iš viso proc.	Vidutinis amžius
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	915		43,24
Moterų	555	61	41,88
Vyrų	360	39	45,34
Karjeros valstybės tarnautojas	28477		44,88
Moterų	21814	77	44,5
Vyrų	6663	23	46,15
Įstaigos vadovas	304		51,52
Moterų	107	35	49,9
Vyrų	197	65	52,4
Iš viso VT	29696		44,9
Moterų	22476	76	44,46
Vyrų	7220	24	46,28

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas. (2014). Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita. Vilnius.



KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA

Biudžetinė įstaiga, Klaipėdos g. 2, LT-96130 Gargždai,
tel. (8 46) 45 25 45, faks. (8 46) 47 20 05, el. p. savivaldybe@klaipedos-r.lt, www.klaipedos-r.lt.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188773688

Šiaulių universiteto magistrantei
Ingai Rumčikienei

2014-10-22 Nr. (51.22)-105-546

**DĖL MAGISTRINIO DARBO TYRIMO ATLIKIMO KLAIPĖDOS RAJONO
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE**

Sutinku, kad Klaipėdos rajono savivaldybės administracijoje atliktumėte magistrinio darbo tyrimą „Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė: Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos atvejis“.

Direktorius

Česlovas Banevičius

R. Sodeikė, tel. 470805, el.p. raimonda.sodeike@klaipedos-r.lt



KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA

Biudžetinė įstaiga, Klaipėdos g. 2, LT-96130 Gargždai,
tel. (8 46) 45 25 45, faks. (8 46) 47 20 05, el. p. savivaldybe@klaipedos-r.lt, www.klaipedos-r.lt.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188773688

Šiaulių universiteto magistrantei
Ingai Rumčikienei

2015-01-08 Nr. (S.1.22)-15-77

**DĖL MAGISTRINIO DARBO PRISTATYMO KLAIPĖDOS RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE**

Pažymime, kad Inga Rumčikienė Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos Bendrajame skyriuje 2014 m. sausio 5 d. pristatė magistro darbą tema: "Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė: Klaipėdos rajono savivaldybės administracijos atvejis".

Direktorius

Česlovas Banevičius

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

MAGISTRO DARBO VADOVO ATSLIEPIMAS

Šiauliai, 2015- -

Studento vardas, pavardė.....

Magistro darbo tema.

.....
.....
.....

<i>Vertinimo kriterijai</i>	<i>Pažymėkite vieną iš variantų</i>
1. Studento aktyvumas vystant darbo koncepciją, atliekant tyrimą, rašant darbą (klausimai dėstytojui, diskusijos darbo tema, reagavimas į dėstytojo pastabas). Studento darbo sistemingumas. Studento pažanga.	<input type="checkbox"/> Tinkamas <input type="checkbox"/> Iš esmės tinkamas <input type="checkbox"/> Tik iš dalies tinkamas <input type="checkbox"/> Netinkamas
2. Tyrimo problemos pristatymo aiškumas ir problemos pagrindimas, darbo tikslo, uždavinių ir/arba probleminių klausimų, hipotezės (jei yra) formulavimas.	<input type="checkbox"/> Tinkamas <input type="checkbox"/> Iš esmės tinkamas <input type="checkbox"/> Tik iš dalies tinkamas <input type="checkbox"/> Netinkamas
3. Teorinės darbo dalies tikslingumas ir loginis nuoseklumas, teorinės analizės metodų taikymas. Naudojimasis moksliniais šaltiniais. Mokslinio stiliaus reikalavimų laikymasis.	<input type="checkbox"/> Tinkamas <input type="checkbox"/> Iš esmės tinkamas <input type="checkbox"/> Tik iš dalies tinkamas <input type="checkbox"/> Netinkamas
4. Tyrimo metodikos ir struktūros, duomenų rinkimo ir analizės metodų, duomenų rinkimo instrumentų, tyrimo empirinės bazės, tyrimo organizavimo pristatymas ir pagrindimas. Tyrimo instrumentų metodologinė kokybė.	<input type="checkbox"/> Tinkamas <input type="checkbox"/> Iš esmės tinkamas <input type="checkbox"/> Tik iš dalies tinkamas <input type="checkbox"/> Netinkamas

5. Empirinio tyrimo duomenų analizės metodų taikymo kokybė (taikomų metodų sudėtingumas, atitiktis empirinei tyrimo bazei, metodo reikalavimų išpildymas). Empirinio tyrimo rezultatų pristatymo aiškumas ir nuoseklumas. Rezultatų interpretavimo pagrįstumas.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Darbo išvadų, apibendrinimo atitiktis darbo uždaviniams/probleminiams klausimams, hipotezei, (jei buvo formuluota), darbo išvadų pagrįstumas (sąsaja su tyrimo rezultatais). Tyrimo pasiūlymų ir rekomendacijų konkretumas, pagrįstumas (ryšys su tyrimo medžiaga ir išvadomis), realumas.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Darbo įforminimo atitikimas fakultete nustatytiems reikalavimams.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

8. Vadovo pastebėjimai.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Išvados apie magistro darbo reikalavimų atitikimą ir galimybę viešai ginti

.....

Siūlomas magistro darbo vertinimas

Magistro darbo vadovas _____

(pareigos, parašas, vardas, pavardė)

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

MAGISTRO DARBO RECENZIJA

Šiauliai, 2015- -

Studento vardas, pavardė.....

Magistro darbo tema.
.....
.....
.....

Vertinimo kriterijai ir vertinimo pagrindimas

Pažymėkite vieną iš variantų

1. Tyrimo problemos, pristatymo aiškumas ir problemos pagrindimas, darbo tikslo, uždavinių ir/arba probleminių klausimų, hipotezės (jei yra) formulavimas.

- Tinkamas*
- Iš esmės tinkamas*
- Tik iš dalies tinkamas*
- Netinkamas*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Teorinės darbo dalies tikslingumas ir loginis nuoseklumas, teorinės analizės metodų taikymas. Naudojimas moksliniais šaltiniais. Mokslinio stiliaus reikalavimų laikymasis.

- Tinkamas*
- Iš esmės tinkamas*
- Tik iš dalies tinkamas*
- Netinkamas*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Tyrimo metodikos ir struktūros, duomenų rinkimo ir analizės metodų, duomenų rinkimo instrumentų, tyrimo empirinės bazės, tyrimo organizavimo pristatymas ir pagrindimas. Tyrimo instrumentų metodologinė kokybė.

- Tinkamas*
- Iš esmės tinkamas*
- Tik iš dalies tinkamas*
- Netinkamas*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Empirinio tyrimo duomenų analizės metodų taikymo kokybė (taikomų metodų sudėtingumas, atitiktis empirinei tyrimo bazei, metodo reikalavimų išpildymas). Empirinio tyrimo rezultatų pristatymo aiškumas ir nuoseklumas. Rezultatų interpretavimo pagrįstumas.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Darbo išvadų, apibendrinimo atitiktis darbo uždaviniams/probleminiams klausimams, hipotezei, (jei buvo formuluota), darbo išvadų pagrįstumas (sąsaja su tyrimo rezultatais). Tyrimo pasiūlymų ir rekomendacijų konkretumas, pagrįstumas (ryšys su tyrimo medžiaga ir išvadomis), realumas.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Darbo įforminimo atitikimas fakultete nustatytiems reikalavimams.

- Tinkamas
- Iš esmės tinkamas
- Tik iš dalies tinkamas
- Netinkamas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Kiti pastebėjimai, recenzento klausimai.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Išvados apie magistro darbo reikalavimų atitikimą ir galimybę viešai ginti

.....

Siūlomas magistro darbo vertinimas

Magistro darbo recenzentas _____
(pareigos, parašas, vardas, pavardė)