

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

RASA ŠIRVIENĖ
EUROPOS SĄJUNGOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO SPECIALIZACIJA
NAUJOSIOS KAIMYNYSTĖS POLITIKA

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMOS
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Doc. Vytautas Dumbliauskas

Vilnius, 2007

Turinys

Turinys	2
Įvadas	3
1. MOKYMO ĮTAKA VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJERAI	
1. 1. Valstybės tarnautojų mokymas, tikslai, problemos	6
1. 2. Personalo kompetencijos ugdymas	12
1. 3. Darbuotojų motyvacija	19
1. 4. Karjeros galimybės	22
2. EUROPOS SĄJUNGOS PATIRTIS IR ĮTAKA LIETUVAI	27
3. MARIJAMPOLĖS APSKRITIES VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ TYRIMAS	33
Išvados	46
Rekomendacijos	47
Literatūros sąrašas	48
Santrauka	51
Summary	52
Priedai	53

Ivadas

Dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje valstybės tarnybos darbuotojų kompetencija tampa svarbiu veiksniu, lemiančiu šalies raidą. Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama įvairiems jų profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektams.

Kiekvienos organizacijos didžiausia vertybė - darbuotojai. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus personalo valdymo veiksnys. Keičiantis techninėms, ekonominėms, organizacinėms sąlygoms, didėjant konkurencijai personalo ugdymo samprata pastaraisiais metais labai pasikeitė. Personalo ugdymas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su institucijos lūkesčiais bei tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų. Personalo kvalifikacijos ugdymas - tai vienas iš strateginių organizacijos ir valstybės uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų gebėjimus atsižvelgus į jos ir darbuotojų tikslus.

Viena iš valstybės tarnautojų pareigų, apibrėžta valstybės tarnybos įstatyme, yra mokytis šio įstatymo nustatyta tvarka. Kvalifikacijos kėlimas nėra atskiras reiškinys viešojo administravimo sistemoje. Tarnautojo mokymasis glaudžiai susijęs su karjera valstybės tarnyboje. Labai svarbu organizuoti valstybės tarnautojų mokymą – tobulinti jų gebėjimus informacinių technologijų ir telekomunikacijų projektų valdymo srityse, organizuoti valstybės tarnautojų mokymą elektroninės valdžios projektų bei kitais klausimais. Viešojo sektoriaus specialistų kompetencija turėtų atitikti realų viešojo sektoriaus vadybos ir administravimo veiklos poreikį Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Siekiant, kad valstybės tarnautojas kuo greičiau ir efektyviau prisitaikytų prie nūdienos pokyčių bei viešojo administravimo sektoriui keliamų naujų uždavinių, sukurta mokymo sistema, kuri yra pagrindinė valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimo priemonė.

Mokymo procesas yra sudėtinis reiškinys. Pirmiausiai nustatomas mokymo poreikis - skirtumas tarp kvalifikaciniuose reikalavimuose apibrėžtų žinių bei įgūdžių, kurių reikia atlikti tam tikram darbui ir kuriuos turi darbuotojas. Iškeliami tikslai ir būdai, kuriais bus tų tikslų siekiama. Mokymo formos gali būti labai įvairios: paskaitos, tobulinimosi kursai, stažuotės, konferencijos ir pan. Labai svarbu užbaigti procesą iki galo – įvertinti mokymo suteiktą naudą. Po mokymo grįžusio darbuotojo veiklos vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo atliekamų pareigų. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Vertinimas gali būti naudingas planuojant

organizacijos veiklą ar plėtrą, darbuotojo karjerą, tolimesnį mokymą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo planą. Tačiau praktiškai dažnai neįvertinamas mokymo efektyvumas, mokymo rezultatai neanalizuojami arba tai atliekama tik formaliai.

Savo darbe valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo aspektus bandysiu atskleisti remdamasi Marijampolės apskrities savivaldybių administracijų – Marijampolės, Vilkaviškio, Šakių, Kazlų Rūdos ir Kalvarijos - pavyzdžiu. Svarbiausias administracijos uždavinys - vykdyti viešąjį administravimą, skatinti tarnautojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą. Savivaldybės tarnautojų mokymo prioritetus pagal vietos savivaldos įstatymą kasmet nustato savivaldybės Taryba. [2]. Pagal šį įstatymą savivaldybės tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą organizuoja savivaldybės administracijos direktorius. Tačiau kaip sėkmingai, naudingai bei efektyviai vykdomas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir kaip tai įtakoja jų karjerą?

Darbo **tikslas** – išanalizuoti, kokią įtaką valstybės tarnautojų mokymas turi jų karjerai.

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

- išanalizuoti teisinę valstybės tarnautojų mokymo bazę;
- išsiaiškinti mokymo metodus bei jo organizavimo pagrindus;
- išanalizuoti darbuotojų mokymosi motyvus bei jų karjeros galimybes;
- tyrimo pagalba nustatyti savivaldybės administracijos tarnautojų kvalifikacijos kėlimo procesą, darbuotojų požiūrį į mokymąsi, jo įtaką karjerai, nustatyti problemas, trūkumus bei taisytinas vietas, padaryti išvadas ir pateikti rekomendacijas.

Iškeliamą **hipotezė** – valstybės tarnautojų karjerą mokymai mažai įtakoja, nes mokymas yra formalus, per mažai dėmesio skiriama kruopščiai poreikio ir gautos naudos analizei, reikalavimai keliami pareigybei, o ne asmeniui, kuris užims tas pareigas. Pareigybei keliami reikalavimai nenurodo, ko reikės darbuotojui ateityje ir nenubrėžia įgūdžių ugdymosi orientyro.

Tyrimo **objektas** – Marijampolės apskrities savivaldybių administracijų tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavimo tvarka, patirtis, darbuotojų požiūris.

Tikslinė grupė – savivaldybių administracijų valstybės tarnautojai.

Darbo praktinė reikšmė yra ta, kad išanalizavus tyrimo objektą, gauti rezultatai, išvados ir pasiūlymai naudojami toliau vystant tarnautojų kompetenciją ir organizuojant

mokymo sistemą savivaldybės administracijoje. Teoriniu požiūriu – sukuriamas pagrindas atkreipti didesnę dėmesį į mokymo naudos vertinimą, tikslingumo nustatymą.

Rašant darbą naudojama literatūros analizė. Analizuojami dokumentai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą, mokslinė literatūra, pateikiamos įvairių autorių nuomonės. Savivaldybės administracijos personalo subjektyvių nuomonių tyrimo pagalba siekiama išsiaiškinti jos personalo mokymo problemas bei įtaką darbo efektyvumui, tarnautojų suinteresuotumui. Lyginama Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybės tarnautojų mokymo patirtis.

1. MOKYMO ĮTAKA VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJERAI

1.1. Valstybės tarnautojų mokymas, tikslai, problemos

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 6 straipsnį, valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinių tarnautojų. Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžiama, kad:

- valstybės tarnautojas- fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą;
- karjeros valstybės tarnautojas- valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio įstatymo numatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje;
- politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas- valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui;
- valstybės politikai- asmenys, įstatymų nustatyta tvarka išrinkti ar paskirti į Respublikos Prezidento, Seimo Pirmininko, Seimo nario, Ministro Pirmininko, ministro, savivaldybės tarybos nario, savivaldybės mero ar jo pavaduotojo pareigas. [1]

Remiantis Valstybės tarnautojų registro duomenimis, 2006 m. gruodžio 31 d. Lietuvoje buvo 24790 valstybės tarnautojų, neskaitant statutinių, iš jų karjeros- 23555, politinio (asmeninio) pasitikėjimo- 769, įstaigų vadovų- 466.

Siekiant tobulinti esamą sistemą, pastaraisiais metais valstybės tarnautojams keliami vis didesni reikalavimai. Išskiriami šie pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos etikos principai: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, našališkumas, atsakomybė, viešumas ir pavyzdingumas.

Viena iš valstybės tarnautojų teisių, apibrėžta valstybės tarnybos įstatyme, yra mokytis šio įstatymo nustatyta tvarka. Mokymą reikėtų pradėti planuoti nuo poreikio nustatymo. Mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoką, kurią galima pašalinti mokantis. Lietuvos universitetai kelia sau aukštus tikslus, siekdami rengti specialistus, kurių kompetencija atitiktų realų viešojo sektoriaus vadybos ir administravimo veiklos poreikį Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Viešojo sektoriaus darbuotojai privalo atlikti

administravimo funkcijas naudingai ir efektyviai. Jiems reikalingos žinios, įgūdžiai, organizuotumas, gebėjimas derinti veikos metodus ir formas.

Mokymo organizavimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras. [1] Valstybės tarnautojų mokymo rūšys yra šios:

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

2) kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo į šias pareigas dienos privalo išklaudyti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas. [1]

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys susietos su specialiomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, kuriuos valstybės tarnautojas turi, gali įgyti ar tobulinti.

Mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Jis yra atsakingas už horizontalųjį valstybės tarnautojų mokymą, t.y. įgūdžių ir gebėjimų, privalomų visiems to paties lygio arba tos pačios pareigybės tarnautojams, ugdymą. Tai apima tęstinio ir įvadinio mokymo programų rengimą, metodinę paramą įvairių lygių valdymo institucijoms, viešojo administravimo teorinių žinių ir praktinių įgūdžių sklaidą. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. [1]

2007-2010 metų strategijoje numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.
- Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.
- Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.
- Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.
- Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.
- Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Valstybės tarnautojas turi būti labai kompetentingas daugelyje sričių, todėl jo tobulinimui reikia tam tikrų sričių studijų programų, kurias gali pasiūlyti įvairias sferas praktikuojantys mokymo centrai. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema įgyja labiau specializuotos sistemos bruožų, o sistemos mokymo ir lavinimo paslaugas teikiantys dalyviai konkuruoja dėl paslaugų teikimo viešojo administravimo institucijų tarnautojams. Lietuvos aukštosios mokyklos vis plačiau moko studentus pagal viešojo administravimo programas, ruošia specialistus ES tarnybai, steigia su ES problematika susijusius institutus. Aukštosios mokyklos iš esmės pakeitė savo veiklos turinį socialinių mokslų srityje, sukūrė naujas viešojo administravimo krypties programas ir organizavo studijas pagal jas ne tik universitetinio išsimokslinimo siekiančiam jaunimui, bet ir valstybės tarnautojams jiems patogiomis studijų formomis. Valstybės tarnyba papildė naujais viešojo administravimo Magistro studijas baigusiais ir šios srities profesinę kvalifikaciją įgijusiais valstybės tarnautojais. Viešojo administravimo institucijose dirbantys valstybės tarnautojai naudojami Valstybės tarnybos įstatymu numatytais galimybėmis mokytis ir kelti savo profesinę kvalifikaciją universitetuose ir neformalaus švietimo įstaigose. Skirtumas tarp jų tas, kad universitetuose profesinės žinios įgyjamos sistemingai ir nustatytos apimties, žinios tikrinamos ir suteikiamas profesinės kvalifikacijos laipsnis, o žinybiniuose mokymo centruose valstybės tarnautojai žinias įgyja epizodiškai, jiems profesinės kvalifikacijos laipsnis nesuteikiamas. Natūraliai prioritetą teikiamas universitetiniam mokymui. Tai sutampa su mokslininkų siūlomais ilgalaikės socialinės ekonominės raidos prioritetais. Valstybės tarnybos departamentas pateikia vidaus reikalų ministro tvirtinamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo 125 įstaigų sąrašą. Jų kompetencija yra valstybės

tarnautojų įvadinis mokymas bei valstybės tarnautojų specializuotas mokymas. Šios įstaigos turi turėti kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą mokymo įstaigos veiklą, turėti tinkamą materialinę techninę mokymo bazę: mokymo klases, mokymo metodinę infrastruktūrą ir kitas būtinas mokymo priemones, atitinkančias numatomų įgyvendinti mokymo programų reikalavimus.

N. Thom teigia, jog personalo ugdymo priemonės galima apibūdinti remiantis dviem skirtingomis kertinėmis prielaidomis. Pirmoji - ugdymo priemonės sąlygoja darbo vietai, užimamam postui ar veiklai keliami reikalavimai. Ne pats darbo vietą užimantis darbuotojas yra ugdymo proceso ašis, bet svarbiausias dalykas yra reikalavimų darbo vietai formulavimas ir su juo suderintas priemonių planavimas.

Antroji prielaida, kuri yra artima teorijai, akcentuojančiai individualiąsias savybes, remiasi nuostata, kad turi būti plėtojamas asmens individualusis potencialas, nes tik jis bus reikalingas ateities uždaviniams spręsti. Pareigybei keliami reikalavimai nenurodo, ko reikės darbuotojui ateityje, ir nenubrėžia įgūdžių ugdymosi orientyro. Reikia plėtoti ekonominiu požiūriu perspektyvius asmenybės bruožus, kurie darbuotojui leistų persikvalifikuoti pagal kintančius reikalavimus. [24]

A. Sakalas taip pat išskiria dvi pagrindines mokymo metodų tendencijas:

Pirma tendencija pereiti nuo tradicinių - paskaitinių metodų prie grupinių metodų, paremtų klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos.

Antroji - pereiti prie savarankiško mokymosi, kuris, pasirinkus tinkamus metodus, gali būti efektyvus ir, kas svarbiausia mūsų sąlygomis, pigus. Ypač gerų rezultatų pasiekama derinant savarankišką mokymąsi su grupiniais renginiais, kurių metu dalyviai supažindinami su savarankiškai mokantis laikytiniais mokymosi metodais: darbo laiko planavimu, autotreningu, greito skaitymo ir kitais metodais. [20]

Užsienio autorių literatūroje personalo mokymui siūloma daug metodų, kuriuos taikyti reikalinga išvystyta kompiuterinė bazė, aukštos informacinės technologijos, tačiau pas mus tai vis dar nėra laisvai prieinama, todėl sėkmingai gali būti naudojami ir kiti metodai.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas glaudžiai susijęs su finansiniais ištekliais. Priklausomai nuo jų gali būti pasirenkamas vienas iš alternatyvių variantų. Vienu atveju mokymasis yra individualus kiekvieno darbuotojo reikalas (įmonė reikalauja tik

kompetencijos), antru - mokymasis yra įmonės ir darbuotojo bendra problema (darbuotojas rodo iniciatyvą - įmonė finansiškai remia).

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimą. Numatomos ir tam tikros priemonės, skirtos apsaugoti valstybės ir savivaldybių investicijas į valstybės tarnautojų mokymą. Jei mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo jeigu jis savo noru atsistatydina iš valstybės tarnautojo pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymo pabaigos arba dėl tarnybinės nuobaudos atleidžiamas iš pareigų. [1]

Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. Valstybės biudžeto lėšomis finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose veiklos planuose ir išlaidų sąmatose, kurios kasmet teikiamos Finansų ministerijai.

Tačiau praktika rodo, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikių nustatymo ir mokymo koordinavimo dalimi. Sudarant valstybės tarnautojų mokymo planus, ne visada atsižvelgiama į strateginiams tikslams įgyvendinti būtinus mokymo poreikius. Mokymų organizavimo technika mažai kinta: stichiškas paraiškų pateikimas institucijoms, vykdančioms mokymus, ir bendra ataskaita, kurioje paprastai pateikiama apibendrinta informacija ir statistika apie įvykusius mokomuosius renginius ir jų dalyvius. Tokiose ataskaitose paprastai stokojama mokymo efektyvumo įvertinimo, darbo laiko sąnaudų ir mokymams panaudotų tiesioginių išteklių vertinimo analizės. Kol kas beveik nepraktikuojamas personalo mokymo metinių planų sudarymas, pagrįstas mokymo poreikių analize. Valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose dar neveikia valstybės tarnautojų mokymo informacinė sistema, padedanti ne tik kaupti duomenis apie mokymo poreikius, bet ir įvertinti mokymo efektyvumą. [6]

Valstybės tarnautojų mokymo paslaugų rinkoje veikia nemažai mokymo paslaugas teikiančių ir jas perkančių subjektų. Tačiau nepakanka susistemintos ir viešai prieinamos informacijos apie valstybės tarnautojų mokymą, kadangi nebaigta kurti valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema. Įvadinio mokymo ir tęstinio kvalifikacijos kėlimo

sistemos kiekybinės ir kokybinės raidos pagrindiniai trukdžiai yra nepakankamas finansavimas ir nepakankama personalo tarnybų motyvacija. Be šių pagrindinių priežasčių E. Gusto teigimu neigiamos įtakos tarnautojų mokymui turi:

- centralizuoto finansavimo stoka, neleidžianti užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo;
- silpnai išvystytas viešojo administravimo horizontalusis koordinavimas, neleidžiantis suvienodinti kvalifikacijos reiklavimų įvairių lygių valstybės tarnautojams;
- nepakankamas Lietuvos aukštosiose mokyklose turimo eurointegracinio mokymo potencialo panaudojimas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti. [26, p. 158]

Mokymo programų efektyvumas galėtų labai padidėti ne investuojant papildomas lėšas, o jas geriau administruojant. Būtent vadybos principų stoka yra pati silpniausia grandis visoje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje, kurią reikia stiprinti siekiant našiau panaudoti esamus išteklius. Tokią išvadą daro B. Česnulevičienė ir prof. J. Lakis, kurie jau ne vienerius metus dalyvauja valstybės tarnautojų mokymo programose. [10]

“Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos perspektyvos tiesiogiai priklauso ne tik nuo sistemos atžvilgiu išorinių politinių, ekonominių socialinių, technologinių, kultūrinių, komunikacinių pokyčių, bet ir nuo pačios sistemos būklės” [14] :

- akademinų, neakademinų institucijų išsivystymo lygio;
- potencialo būti sistemos dalyviais ir atlikti joje pozityvų vaidmenį – išugdyti tiek ir tokių valstybės tarnautojų, kokių reikia valstybei šiandien ir reikės rytoj;
- valdymo institucijų, reguliuojančių ir/arba koordinuojančių sistemą, būklės;
- valstybės tarnautojų profesinio pasirengimo;
- valstybės tarnautojų vertybinių orientacijų;
- jų veiklos aplinkos, visų pirma institucijos, kurioje jie dirba, organizacinės kultūros.

Esminis tokios sistemos dalykas- kiek ji integrali ir kiek jos veikla koordinuota ir optimali, kad galėtų veikti kaip sistema, pateikianti visuomenės savivaldos institucijoms aukštos kvalifikacijos profesionalą, eruditą, globaliai mąstantį ir visapusiškai išsilavinusį, kūrybingą tarnautoją.

K. Masiulio nuomone, dabartinės valstybės tarnautojų mokymo tradicijos yra netinkamos, nes siekiama mokymą centralizuoti, suvienodinti. Jo manymu specializuotos ir centralizuotai išlaikomos valstybės tarnautojų mokymo institucijos nereikia. Valstybės tarnyba nėra tokia „ypatinga kosminė technologija“, kad jos kvalifikacijos poreikių negalėtų tenkinti universitetai ir rinkos sąlygomis veikiančios institucijos. Nereikia ir jai suteikiamų aukščiausiojo lygmens vadovų mokymo privilegijų. Nelabai reikia ir kvalifikavimo paslaugas teikiančių institucijų licencijavimo, nes visa tai tik riboja konkurenciją ir pasiūlą šioje srityje. Tačiau, pasak profesoriaus, reikia viešosios tarnybos sistemos transformacijos į personalo vadybos sistemą su atvira personalo konkurencija ir subjektyviai pasireiškiančiu, natūraliu kompetencijos palaikymo poreikiu. Reikia didesnio dėmesio personalo gebėjimams, išmanymo, kokios kompetencijos reikia siekiant sukurti suplanuotą konkurencinį pranašumą ar įgyvendinti planuojamą kaitą. Apie tokius kaitos planus turėtų žinoti personalas ir suprasti jų asmeninei kompetencijai kaitos proceso metu keliamus reikalavimus. Be to, dar reikia ir nepalyginamai didesnio finansavimo. [26, p. 422]

1. 2. Personalo kompetencijos ugdymas

Kompetencija visuose viešųjų sprendimų priėmimo lygmenyse yra pasidariusi viena didžiausių problemų. Viešosios politikos sprendimai šiandien kaip niekada anksčiau reikalauja specialių žinių iš geopolitikos, politikos istorijos ir politologijos, lošimų teorijos ir viešosios politikos, įvairiausių viešosios vadybos sričių ir apskritai iš viešosios komunikacijos ir viešųjų ryšių, teisės bei socialinių procesų ir pan. Ne veltui parlamentarų, savivaldybių deputatų mokymuisi skiriamas vis didesnis dėmesys.

Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio valstybėse, o ypač ES šalyse, integraciją darbo rinkoje bei sėkmingą karjerą vis labiau lemia tam tikros asmeninės savybės, kurios pasireiškia per įvairias bendrąsias kompetencijas. Išskiriamos tokios kompetencijos rūšys [22, p. 118]:

- Profesinė kompetencija- žinios ir įgūdžiai, susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi.
- Asmeninė kompetencija- savo galimybių panaudojimo lygis.
- Socialinėkompetencija- gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis.

- Vadybinė kompetencija- savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas.

Tam tikros srities profesionalo kompetencija gali priklausyti ir galėtų būti nagrinėjama išskiriant kompetencijos sritį ir kokybę. Srities dimensija nusako, kurioje srityje darbuotojas yra kompetetingas (t.y. vaidmenys, užduotys, funkcijos ir pan.). Kokybės dimensija apibrėžia darbo kokybę, pradedant darbuotoju, kuris ką tik pradėjęs dirbti ir nėra gerai susipažinęs su tam tikra sritimi, ir baigiant ekspertu, kuris yra pripažintas kolegų kaip ypač gerai išmanantis tam tikrą sritį.

Anksčiau darbinei veiklai reikalinga kompetencija buvo suprantama kaip dalykinės, profesinės žinios, įgyjamos formaliojo mokymosi metu. Tačiau pastaruoju metu, norint įsitvirtinti ir išlikti darbo rinkoje bei kilti karjeros laiptais, vien išsilavinimo, techninių žinių bei įgūdžių nebeužtenka. Vis didesnę reikšmę įgauna asmeninės savybės bei socialinė kompetencija, kuri dažniausiai siejama su socialiniais įgūdžiais. Priimdamas į darbą naują žmogų, darbdavys ieško tokio darbuotojo, kuris būtų ne tik savo srities profesionalas, bet ir tiktų tam darbui kaip asmenybė (būtų aktyvus, veiklus, mokėtų bendrauti, nekonfliktuoti su bendradarbiais ir pan.). Įvertinamos ne tik profesionalios kompetencijos ir praktinio darbo patirtis, bet ir asmeninės savybės bei socialinė kompetencija. Dalykinę kompetenciją apibrėžti ir įvertinti paprasčiau būna kur kas lengviau negu patikrinti potencialaus darbuotojo socialinį kompetetingumą, t.y. patikrinti, ar pretendento socialinis elgesys yra efektyvus, ar jis sugeba prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Dažniausiai socialinė kompetencija tapatinama su turimais socialiniais įgūdžiais: pakeisti griaunamąjį ar nenaudingą elgesį; nutraukti nepageidaujamus kontaktus; pripažinti silpnybes; atsiprašyti; priimti kritiką; išreikšti prieštaravimus; mokėti save pristatyti kitiems ir t.t. Socialiniai įgūdžiai - ne vienintelis socialinės kompetencijos rodiklis. Žmogaus gebėjimas formuoti teigiamus tarpasmeninius santykius, būti mėgstamam grupėje taip pat rodo aukštą socialinį jo kompetetingumą. Ne mažiau svarbus yra dar vienas socialinės kompetencijos rodiklis- tai individo gebėjimas pasiekti tikslus. Dažnai kyla klausimas, kas svarbiau- dalykinė ar socialinė darbuotojo kompetencija ir asmeninės savybės. Viena vertus, panaikinti dalykines spragas yra kur kas lengviau negu išmokyti žmogų efektyvesnio socialinio elgesio. Kita vertus, socialinė individo kompetencija ir asmeninės savybės niekada nepakeis dalyko išmanymo bei gebėjimo tinkamai atlikti tam tikras funkcijas. Taip pat nereikėtų pamiršti,

kad visi minėti veiksniai padeda siekti karjeros, jeigu tam yra sudarytos palankios sąlygos, t.y. darbo aplinka nėra gniuždanti ir slopinanti iniciatyvą bei norą dirbti. [21]

Darbas valstybės tarnyboje šalia specifinės kvalifikacijos reikalauja tam tikrų kompetencijų. Valstybės tarnautojai turi turėti išsamių ir gilių teorinių viešojo administravimo bei politikos proceso žinių apie Europos Sąjungos ir Lietuvos institucijų veiklos principus ir procedūras, sprendimų priėmimo mechanizmus, juos lemiančius veiksnius, gebėti sieti teorines žinias ir praktinį patyrimą. Tarnautojai turi mokėti tirti ir analizuoti socioekonominę aplinką, analizuoti bei kritiškai ir reflekyviai vertinti problemas, planuoti ir vykdyti viešojo administravimo sektoriaus ekonominę politiką, kompleksiskai spręsti socialinius konfliktus. Informacinėje visuomenėje privalu gebėti informacines technologijas veiksmingai taikyti viešojo sektoriaus valdymui visais lygmenimis, nuo valstybės institucijų iki bendruomenių bei socialinių tinklų sąveikų. Panagrinėjus literatūrą valstybės tarnybos klausimais galima teigti, kad pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniam valstybės tarnautojui yra:

- Turėti aiškia viziją.
- Stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas.
- Tenkinti klientų, o ne biurokratijos poreikius.
- Sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Tarnautojas turi išmanyti vadovavimo psichologijos, žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus, viešojo sektoriaus specifiką tiek visos valstybės, tiek regionų, tiek savivaldybių lygiu, regioninės plėtros planavimą, projektų bei programų rengimą, finansavimą bei įvertinimą. Universitetų studijų programų rengėjai puikiai supranta kokių žinių reikia valstybės tarnautojui, todėl stengiasi paruošti ir į rinką išleisti specialistus išmanysiančius viešųjų pirkimų organizavimą bei vykdymą, nedarbo ir skurdo mažinimo strategijų formulavimą bei įgyvendinimą, vadybos, valstybės valdymo teisės, savivaldos organizavimo ir veiklos, įvairių institucijų (švietimo, visuomenės sveikatos ir pan.) politikos ir vadybos bei paslaugų administravimo problemas.

Didžiausia efektyvaus valstybės tarnautojų lavinimo kliūtis yra nepakankamas viešojo administravimo institucijų personalo sistemos pajėgumas. Personalo padaliniai paprastai atlieka tik personalo atrankos, konkursų organizavimo, priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo funkcijas. Tačiau jie nevykdo valstybės tarnautojų mokymo poreikio

analizės, lavinimo proceso bei karjeros planavimo funkcijų. Personalo tarnybų darbuotojų tokioms funkcijoms vykdyti aiškiai nepakanka. Jei ministerijose, vyriausybėse įstaigose ar įstaigose prie ministerijų yra personalo skyriai ar net departamentai, tai daugumoje savivaldybių personalo skyriaus išvis nėra. Jo funkcijas atlieka juridiniai ar bendrieji skyriai. Kartais personalo valdymo funkcijas atlieka vienas tarnautojas ir jis yra fiziškai nepajėgus atlikti visų funkcijų. Veikiančios viešojo administravimo institucijos negali tinkamai administruoti kvalifikacijos užtikrinimo procesų. Taigi galima teigti, kad dabartinis valstybės tarnautojų lavinimas Lietuvoje yra ekstensyvaus pobūdžio, pagrįstas dažniausiai tik asmenine motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. Dauguma lavinimo programų dalyvių yra aukščiausio lygmens administratoriai, todėl jų įgyta kvalifikacija bent iš dalies sąlygoja šiuolaikišką viešojo administravimo klimato formavimąsi institucijose.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai neabejotinai priklauso nuo politinių pokyčių. Ši sistema, jos kiekybiniai ir kokybiniai parametrai tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių būklės, kurią savo ruožtu lemia ekonominė ir socialinė raida. Privačios nuosavybės įteisinimas ir rinkos sąlygų atsiradimas Lietuvos ekonomikoje iš esmės pakeitė valstybės tarnautojų veiklos lauką tiek jo dydžio, tiek tarnautojų veiklos turinio prasme. Ryškėjanti socialinė diferenciacija ir socialinių kontrastų didėjimas iš esmės koreguoja valstybės tarnybos veiklos ir vertybinius prioritetus, o europinė integracija iškelia papildomus kokybinius reikalavimus sistemos dalyviams. Neįmanoma būtų įsivaizduoti nacionalinės ekonomikos tvarkymo globalizacijos sąlygomis be sugebančių ir pasirengusių tai daryti valstybės tarnautojų. [13]

Taigi demokratinės permainos politikoje, ekonomikoje, socialinėje srityje, atvedusios Lietuvą į nepriklausomybės atkūrimą, yra valstybės valdymo struktūrų, jų vykdomų funkcijų, vidinių organizacinių pokyčių viešojo administravimo institucijose pagrindinės priežastys. Šie pokyčiai pirmiausia pasireiškia egzistavusios nomenklatūrinės valstybės tarnybos ir su ja susijusios administratorių kvalifikacinės sistemos sparčiu irimu ir panaikinimu. Naujų žmonių atėjimas į valstybės politines ir administracines institucijas kėlė ir kelia jų profesinės kvalifikacijos, kompetencijos, vyraujančių vertybių institucijose problemas. Šių tarpusavyje susijusių pokyčių visuma lemia žmogiškųjų išteklių raidą. Tai yra aktualu ne tik plačiaja prasme, bet ypač prasminga valstybės tarnautojų profesionalumo, jų kultūrinio, etinio ugdymo, vertybinių orientacijų ir administracinių gebėjimų prasme, nes nuo

darančiųjų politinius ar administracinius sprendimus priklauso visuomenės problemų išsprendimo kokybė.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje pakankamai išplėtota ir finansuojama, tačiau nėra tiek efektyvi, kad įveiktų akivaizdų viešojo administravimo institucijų polinkį į biurokratizmą, vedantį į valdžios ir visuomenės susvetimėjimą. Nuo Lietuvos valstybingumo atkūrimo pradžios valstybės valdymo reformoms pritrūkdavo antibiurokratinių priemonių nustatymo ir jų įdiegimo. Taip pat nebuvo siekiama nuosekliai didinti valstybės tarnybos vertybinį potencialą. Todėl valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina su ja siejamų strateginių Lietuvos plėtros lūkesčių. Žinių visuomenė remiasi besimokančia organizacija, kurioje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, kaip pasitaiko mūsų institucijose, o strateginės reikšmės, sutelktas procesas. Lietuvoje besimokančios organizacijos pavyzdžius teikia šiuolaikinės verslo struktūros, bankai, mišraus kapitalo įmonės, kurios priklauso žinomoms komunikacijų, elektronikos, autoserviso transnacionalinėms kompanijoms. Šios firmos, taikydamos įvairias formas, sistemingai sudaro ir vykdo mokymo programas, jautriai reaguoja į didėjančius klientų poreikius, skatina savo darbuotojus savarankiškai siekti aukštesnės kompetencijos, o įgytas žinias kuo našiau pritaikyti ir paskleisti.

Siekiant sudaryti prielaidas modernizuoti viešojo administravimo sistemas, buvo parengta Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Vieną iš svarbiausių vietų tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos viešojo sektoriaus modernizavimo iniciatyvose užima viešojo administravimo specialistų kompetencijų ir žinių stiprinimas. Plėtros strategijoje numatoma, kad jos įgyvendinimo laikotarpiu ypač daug dėmesio bus skiriama geresniam valdymui, žmogiškųjų išteklių valdymui, naujovių diegimui teikiant viešąsias paslaugas ir elektroninei valdžiai. Siekiant šių tikslų numatoma didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį, kurti administravimo kultūrą, pagrįstą nauja organizacine elgsena valstybės tarnyboje ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Numatoma supaprastinti valstybės tarnybos procedūras ir taisykles, įgyvendinti valstybės tarnybos veiklos ir kontrolės sistemą. [4]

Kuriant viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją, buvo atlikta viešojo administravimo sektoriaus stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizė. Valstybės tarnautojų mokymo klausimu įvertintos stiprybės yra valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas bei diegiama savivaldybių tarybų narių mokymo sistema, valstybės tarnautojai nuolat mokomi dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis,

panaudojama ES fondų parama valstybės tarnautojų mokymui. Tačiau vis dar nesukurtas institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, koordinavimo mechanizmas, bei nepakankamai rūpinamasi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose. Nepakankama kai kurių teritorinio ir savivaldos lygmens vadovų lyderio kompetencija, todėl nepasiekiami, kad mokymas būtų traktuojamas kaip investicija, o ne kaip išlaidos, nepakankama mokymo programų specifinių specialybių valstybės tarnautojams pasiūla. Dalinio centralizuoto finansavimo nebuvimas neleidžia tinkamai koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo. Nepaisant to sudarytos teisinės sąlygos diegti šiuolaikinius valdymo metodus, gerinti asmenų aptarnavimą ir viešųjų paslaugų kokybę, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą didinti valstybės tarnautojų atskaitomybę. Stabili ekonomikos plėtra įgalina skirti daugiau lėšų valstybės tarnautojų gebėjimams didinti.

Viena iš stipriųjų viešojo sektoriaus pusių yra tai, jog valstybės tarnybos teisinis reguliavimas iš esmės yra sukurtas. Išskirtini veiklos prioritetai - didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą. Sėkmingas šių prioritetų įgyvendinimas turėtų skatinti naujos organizacinės elgsenos valstybės tarnyboje formavimąsi, institucijų bendradarbiavimą.

Taip pat įtvirtinta nauja valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, siekiama užtikrinti valstybės tarnybos profesionalumą ir veiksmingumą, valstybės tarnautojo veiklos rezultatai ir jo kvalifikacija susiejami su galimybe eiti aukštesnės kategorijos pareigas arba įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taigi ir gauti didesnę darbo užmokestį. Personalo vertinimas- tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės. Pagal vertinimo rezultatus sprendžiama, ar asmuo, dirbantis konkrečioje pareigybėje, gali būti paaukštintas, liks dirbti tose pačiose pareigose, bus pažemintas pareigose ar atleistas iš jų. Vertinimo procese išaiškėję darbo atlikimo trūkumai gali būti likviduoti mokymo metu arba kompensuoti kitokiais būdais (pakeičiant nesusitvarkantį su pareigomis darbuotoją tinkamesniu žmogumi ar pan.). Personalo vertinimas yra naudingas:

- Darbuotojams: darbuotojai supranta, ko iš jų norima, jie supažindinami su darbo rezultatų vertinimo sistema, suformuojamos jų tolesnio ugdymo rekomendacijos.
- Vadovybei: vadovai geriau pažįsta darbuotojus, gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones, priimti tinkamą sprendimą, parinkdami darbuotojus.

- Organizacijai: optimizuojamas personalo valdymo procesas, personalo struktūra, darbo užmokesčio sistema, suburiamas keliamų tikslų pasiruošęs siekti kolektyvas. [22, p. 86]

Vyriausybė pritarė naujiems valstybės tarnautojų vertinimo, kvalifikacinių klasių suteikimo taisyklių pakeitimams. Pagal naują tvarką nustatyti skirtingi tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai įstaigos vadovams ir karjeros bei pakaitiniams valstybės tarnautojams. Įstaigos vadovai bus vertinami pagal veikos rezultatus, t.y. kaip įgyvendinami užsibrėžti įstaigos strateginiai tikslai, vertinamas vadovo kaip lyderio darbas, taip pat vadovavimo kokybė. Valstybės tarnautojai bus vertinami pagal produktyvumo, kompetencijos, kvalifikacijos, veiklos kokybės kriterijus.

Konkrečiam darbui reikalinga kvalifikacija nusakoma darbų ar pareiginiuose aprašymuose, kuriais remiantis galima palyginti reikalaujamą kvalifikaciją su esama darbuotojo kvalifikacija. Vykdamas darbo vietų vertinimą ir nustatant mokymo poreikį, kvalifikacijai suteikiamas didžiausias lyginamasis svoris. Reikia siekti tinkamo santykio tarp darbuotojo kvalifikacijos ir darbo vietos reikalavimų, nes nėra tiesioginės priklausomybės tarp darbuotojo kvalifikacijos lygio ir jo darbo našumo. Iki tam tikro lygio didėjant kvalifikacijai, didėja ir darbo našumas, tačiau, pasiekus tokią ribą, kai darbuotojo kvalifikacija tanpa gerokai aukštesnė negu reikia tai darbo vietai, jis, atlikdamas šį darbą, yra ne motyvuojamas, o demotyvuojamas, todėl jo darbo našumas nedidėja. [22]

Valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir grupes numato Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija, kuri remiasi mokymo vizija „*Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę*“. Valstybės tarnautojų profesionalumas čia reiškia tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o produktyvumas – efektyvų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymą siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės, numatytos strategijoje:

- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.
- Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.
- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.

- Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklausti nustatytas mokymo programas.
- Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.

Demokratijos plėtros kontekste valstybės tarnautojams keliami vis aukštesni reikalavimai, tarp jų ne tik profesinei kvalifikacijai, kompetencijai, bet ir jų vadovavimuisi žmogiškosiomis, demokratijos, taip pat viešojo administravimo vertybėmis, kurios taip pat turi įtakos veiklos efektyvumui. “Plečiantis tokiems reikalavimams gilėja valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos atitikties naujiems kokybiniam poreikiams problema” [15, p. 97]. Sparčiai kintantis politinis, ekonominis, socialinis, technologinis, kultūrinis kontekstas, kuriame veikia valstybės valdymo subjektai, verčia valstybės tarnautojus ugdyti gebėjimą demokratinėmis priemonėmis sudaryti ir teisiškai įtvirtinti bei įgyvendinti materialines sąlygas, kurios leistų išlaikyti konkrečiose teritorijose gyvenančių bendruomenių istoriškai susiformavusių etnokultūrinių, socialinių ir ekonominių interesų bendrumą. Tik turint tokį interesų bendrumą konkreti bendruomenė, įskaitant ir tos bendruomenės narius – valstybės tarnautojus, gali tapti konkrečios teritorinės realios ir gyvybingos savivaldos pagrindu ir demokratinio valdymo garantu XXI amžiuje.

1. 3. Darbuotojų motyvacija

Žmogiškųjų išteklių, priešingai negu materialinių resursų, vertė, laikui bėgant, gali ir turi didėti. Todėl efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu augimu. Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti tam tikrų interesų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems interesams pasiekti, darbuotojams motyvuoti. Tai galima daryti įvairiais būdais. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti tam tikrus tikslus, kuriuos pasiekęs, galėtų patenkinti savo interesus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Visų pirma, didesnės darbo motyvacijos galimybė įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvaciją lemia ir tikslo sunkumas. Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti darbuotojui, kad jis sugebės ir galės šį tikslą pasiekti. Motyvacija priklauso ir nuo tikslo konkretumo. Sunkėjant tikslui, didėjant tikslo konkretumui, didėja ir motyvacija. Tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų,

darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ar atsakomybės jausmus. Taip tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Tam darbuotojai privalo turėti visas reikiamas priemones. Vadovas neturėtų nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui, o tai motyvuoja darbą. [22]

Tikslų nustatymas ir karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Profesionalumo siekis, sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių įgyjant naujų žinių bei įgūdžių ir gebant konkuruoti tiek šalies, tiek ir tarptautinėje darbo rinkoje tampa skatinančiais motyvais darbuotojus veikti. Kada atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jų sprendime, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, pilnesnis savo galimybių panaudojimas. Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių, ir kolektyvinių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu. Žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių patenkinimą. Tai skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, kaip jie gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos. [6] Prancūzijos pramonės įmonių darbuotojams kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus motyvacinis veiksnys. Įmonėse pastebėtas didelis darbuotojų universalumas, atliekant įvairias operacijas. Įmonėms darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra priemonė panaudoti ir didinti turimą darbuotojų potencialą ir sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Todėl daugelis Prancūzijos įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą laiko investicijomis į žmones. Profesinės kvalifikacijos kėlimas sudaro nepertraukiamo švietimo dalį. Jo tikslas - leisti darbuotojams pastoviai prisitaikyti prie technikos ir darbo sąlygų pasikeitimų, sudaryti palankias sąlygas jų socialiniam kilimui, padarant prieinamus įvairius kultūros lygius ir profesinę kvalifikaciją, bei jų įnašui į kultūrinį, ekonominį ir socialinį vystymąsi. [7]

Kvalifikacijos kėlimo sistema iš personalo vadybos srities funkcijų yra bene labiausiai išplėtotą Lietuvoje. Tačiau ji yra nepakankamai veiksminga, nes kelti kvalifikaciją darbuotojai stokoja vidinių ir išorinių stimulų. Visai kitaip jie žiūrėtų į kvalifikacijos kėlimą, jei valstybės tarnyboje vyktų transformaciniai pertvarkymai ir dėl jų

tarnautojams, norintiems gebėti tinkamai atlikti kintančias funkcijas, reikėtų ugdyti savo kompetenciją ir gebėjimus.

Kasdieninio darbo situaciją apibūdina toks motyvacijos branduolys [22, p. 156]:

- Aprūpinimo motyvai susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu, skatinant individo materialinį suinteresuotumą ir jo orientaciją į gerą atlyginimą.
- Pripažinimo motyvai pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialias galimybes darbe; nepamirštant, kad šie motyvai turi tendenciją plėstis, didėja jų vaidmuo.
- Prestižo motyvai skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbo ar visuomenės veikloje.

Darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbas, kuriame daug iššūkių, motyvuoja viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus. Sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros ir mastai, vadovavimo stilius ir pan.) iš dalies sąlygoja ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją. Amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka taip pat gali turėti įtakos motyvacijai. [22] Visuomenėje dažnai vyrauja nuostata, kad valstybės tarnyba užtikrina asmeniui pragyvenimą iki pensijos, nebent asmuo būtų labai susikompromitavęs ir tuo pakenkęs organizacijai ar bendrai valdžios reputacijai. Darbo vietos saugumas (užtikrintumas) turi savo plusų bei minusų. Viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu ar net ekspertu. Kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu. [23]

Darbuotojų mokymasis tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema. Svarbūs ir darbuotojų tobulėjimo siekiai, tačiau dažniausiai tikslai yra žymiai konkretesni: gerai atlikti patikėtą darbą, pasiruošti naujoms užduotims, perspektyviniams pokyčiams žinių rinkoje. Visa tai dažnai suvedama į materialinius, karjeros ar prestižo ir kitus siekius. Gaunama finansinė nauda (darbo užmokestis) valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip privačiame sektoriuje. Tiek teoretikai, bandantys reformuoti viešąjį sektorių, tiek ir praktikai sutinka, kad siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo ir valstybės tarnybos patrauklumo, būtina mažinti esamą darbo užmokesčio šiuose sektoriuose atotrūkį. Nors dažnai yra teigiama, kad kvalifikacijos kėlimas yra kiekvieno darbuotojo reikalas, tai nereiškia, kad įmonė neturi skatinti jį mokytis. Literatūroje dažniausiai teigiama, kad darbo užmokestis

nėra tikrasis stimulatorius, tačiau Lietuvoje, kur jis daugumai neužtikrina normalaus pragyvenimo lygio, tai yra realus veiksmingas motyvas. Todėl labai svarbu sukurti veiksmingas darbo apmokėjimo sistemas, kurios skatintų darbuotojus mokytis, tobulėti. Tai gali būti realizuojama, tiek užtikrinant karjerą, kurią dažniausiai lydi didesnis darbo užmokestis, tiek priedai už pasiekimus moksle (kalbų mokėjimą, darbą kompiuteriu).

Materialinis skatinimas turi tiek savo fizines, tiek psichologines ribas. Ne visuomet materialūs veiksniai veiksniai skatina žmones geriau dirbti. Taip pat akivaizdu, kad darbinė motyvacija, atsiremianti į baimę (nuobaudas, įvairias sankcijas ir pan.) dar įmanoma tik nekvalifikuoto personalo atžvilgiu. Organizacijos šiandien naudoja daugybę būdų, kad skatintų savo darbuotojus geriau dirbti, vystyti profesinę kompetenciją. Šalia materialaus skatinimo didesnis vaidmuo skiriamas įvairioms darbo gerovės, asmeninio pripažinimo formoms. Kuriamos darbuotojų pripažinimo programos, kurios vysto ir palaiko darbuotojų entuziazmą. Ieškoma įvairių būdų, kad darbo vietoje būtų pažadinta asmens atsakomybė ir kūrybingumas. Tampa populiariu darbuotojus įtraukti į valdymą. [18]

1. 4. Karjeros galimybės

Žmonės gali motyvuoti karjera ir jos galimybės. Karjeroje svarbiausią reikšmę turi asmenybės ugdymas, sugebėjimų lavinimas, tačiau negalima ignoruoti įmonės interesų. Tik tuo atveju, kai individo siekiai atitiks šiandieninius arba perspektyvinius įmonės tikslus, įmonė prisidės prie karjeros realizavimo ir jį skatins. Karjerą galima planuoti tik turint kiekybinę ir kokybinę informaciją apie reikalingų personalo ugdymo darbų apimtį.

Egzistuoja keletas skirtingų karjeros sampratų [26, p. 208]:

- karjera kaip laimėjimai (samprata, daugiausiai vartojama darbo aplinkoje);
- karjera kaip profesija, kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė;
- karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa, t.y. kiekvienas dirbantis žmogus turi savo karjerą;
- karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų seka.

M. Driver išskyrė keturis pagrindinius karjeros tipus [19, p. 25] :

- Tranzitinis, kai aiškaus karjeros vystymo modelio nėra. Individai pasyviai pereina iš vienos organizacijos į kitą.

- Pastovus, kai individai pasirenka profesiją (darbo vietą, darbovietę) visam gyvenimui. Jie labiau linkę prie stabilios veiklos, ne prie įvairių pokyčių.
- Linijinis, kai karjera pasirenkama anksti ir daug dėmesio skiriama nuolatiniam kilimui karjeros laiptais.
- Spiralinis, tai neplanuotas, dažnai atsitiktinis tobulinimasis ir savarankiškas augimas. Karjeros tikslai gali periodiškai keistis.

Tradiciškai karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos. Organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Tačiau kintamas kontekstas, kurį sąlygoja auganti konkurencija, dėmesys produkto ar paslaugos kokybei, kainos konkurencingumui pakoreguoja ir karjerą. Ji tampa mažiau apibrėžta, garantuota, nes dažniau judama ne karjeros laiptais į viršų, o į šalis. Yra pavyzdžių, kai darbuotojo studijos magistrantūroje ar doktorantūroje ne visuomet susilaukia darbdavio paramos, kuris baiminasi, kad ambicingas pavaldinys, pasiekęs aukštesnį išsimokslinimo laipsnį, gali pereiti pas kitą darbdavį.

R. Kučinskienė, apžvelgdama JAV ir kitų Vakarų šalių mokslininkų pasiūlytus karjeros modelius, išskiria du pagrindinius modelius [26, p. 197]:

- organizacinė (biurokratinė, tradicinė) karjera, kuri yra hierarchinio pobūdžio ir kuriai būdingas organizacinių struktūrų dominavimas individo karjeros procesuose;
- asmeninė (kintamoji, šiuolaikinė) karjera, pasireiškianti asmens profesine ir socialine saviraiška darbinėje veikloje ir kuriai būdingesnis horizontalus, o ne vertikalus judėjimas organizacinėje struktūroje. Karjeros planavimas sietinas su asmens pasitenkinimo profesine veikla užtikrinimu; karjeros valdymas sietinas su veikla tenkinant organizacijos poreikius darbo ištekliais, t.y. organizacinių tikslų siekimu pasitelkus turimus personalo išteklius.

Douglo T. Hall nuomone karjera yra ne vien tik pareigų kilimas. Visų pirma tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima žmogaus patyrimą įvairiose srityse - išsilavinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. Karjera, autoriaus nuomone, yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas, atsakingesnės pareigos. Galimas ir toks karjeros variantas, kuris neturi nieko bendro su pinigais ar prestižu. Karjera tęsiasi visą darbinį žmogaus gyvenimą. O tai, kas vyksta vienoje

organizacijoje, tėra tik atitinkamos karjeros sudėtinė dalis. Sprendimas apie karjeros sėkmę visais atvejais yra individualus. Jeigu žmogus patenkintas savo darbine veikla, niekas negali tvirtinti, kad jo karjera yra nesėkminga. [19]

Horizontalioji karjera apima pareigybių ar darbo pobūdžio keitimą toje pačioje organizacijoje, nekeičiant hierarchijos lygio. Lanksčiai taikomos horizontaliosios karjeros galimybės leidžia organizacijai labiau suderinti darbuotojų lūkesčius su organizacijos poreikiais ir sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti norima linkme. Žinodami apie horizontaliosios karjeros galimybes, darbuotojai aiškiau įsivaizduoja savo perspektyvas organizacijoje, o jomis pasinaudoję jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu.

Vertikaliuoju judėjimu galime vadinti tradicinį judėjimą karjeros laiptais aukštyn ar žemyn. Kilimas aukštyn karjeros laiptais pirmiausia susijęs su tarnybinio rango ar laipsnio paaukštinimu. Paprastai karjeros kelias atskirose tarnybose yra nustatomas tarnybų aukščiausiųjų vadovų, turinčių teisę skirti į pareigas, įsakymais. Atrankose į laisvas aukštesnes pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų siekiantys žemesnes pareigas einantys tos pačios ar kitos įstaigos darbuotojai.

Karjera nėra nei darbo, nei profesijos sinonimas. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai dirbančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera ir siūlo įvairias jos planavimo programas. Sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje padeda [26, p. 209]:

- patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- užtikrinti nuolatinį kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą;
- efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo rezervą;
- atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos vadovybės ir pavaldinių.

Karjeros planavimo sėkmę lemia bendros darbuotojo, tiesioginio vadovo ir organizacijos pastangos. Organizacijos užduotis - visapusiškai paremti darbuotojus, siekiančius karjeros, suteikti reikiamą informaciją ir galimybes mokytis. Tačiau svarbiausias vaidmuo tenka pačiam darbuotojui. Karjeros neįmanoma planuoti kitam žmogui. Tik jis pats žino savo lūkesčius, viltis, troškimus ir siekius. Visada atsiranda darbuotojų, kuriuos tenkina jų užimamos pareigos ir atliekamas darbas. Jų nereikia versti

sudarinėti profesinio tobulėjimo planų, tik būtina infirmuoti apie galimybes, kurios atsirastų, jei jie panorėtų planuoti tolesnę savo karjerą. Labai svarbus ir tiesioginio vadovo vaidmuo. Jis turi padėti pavaldiniams planuoti karjerą, nukreipti juos tinkama linkme, konsultuodamas įvairiais planavimo proceso klausimais, padėdamas įvertinti karjeros galimybes. Praktinėje veikloje daugelis vadovų nesuvokia savo vaidmens pavaldinio karjeros planavimo procese. Nors iš principo jie tam neprieštarauja, bet dažnai nemano, kad tai yra viena iš vadovo funkcijų. [19]

Valstybės tarnyba, organizuota hierarchiniu principu, numato karjeros galimybes, atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus. Svarbus komponentas yra etatinė tarnyba, kuri gina valstybės tarnautojus nuo politinės valdžios pasikeitimų įtakos. Etatinė tarnyba leidžia plėtoti karjerą valstybės tarnyboje, pradedant nuo nereikšmingų iki aukštų pareigų. Tradiciškai karjera siejama su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis, bet ji gali būti planuojama kiekvienam darbuotojui. Karjeros ambicijos yra individualizuotos, tuo tarpu, norint įveikti šį subjektyvumo momentą, karjeros galimybės siejamos su veiklos vertinimu. Tai yra tiek paskirto darbuotojo, tiek ir organizacijos bei jos vadovų rūpestis. Karjera susijusi su darbuotojo mobilumu, kuris gali būti ne tik organizacijos viduje, bet ir tarp tarnybų (panaši darbo esmė) ar net sektorių (privatus/viešasis). Tai kelia susirūpinimą, nes prilyginama „protų nutekėjimui“ iš valstybinio į privatų sektorių, kuri dažnai sąlygoja aukštesnis atlyginimas ir didesnės veiklos laisvės galimybės. [31]

Deja, darbuotojų karjeros planavimas ir jos vykdymas valstybės tarnyboje faktiškai neegzistuoja. Tai labai silpnina personalo motyvaciją, skatina jų nusivylimą ir nuomonės apie protekcionistines galimybes plitimą. Tokios funkcijos stoka yra viena iš personalo kaitos viešajame sektoriuje priežasčių. Didėjanti paklausa darbo rinkoje sukelia valstybės tarnybai nemažą konkurencinį spaudimą. Aukštos kvalifikacijos protinio darbo darbuotojai privačiame sektoriuje yra pageidaujami ir geriau atlyginami bei skatinami. Todėl valstybės tarnybai vis svarbiau tampa gebėti darbuotojus išlaikyti. Deja, socialinių garantijų stimulų jau neužtenka, materialinio ir nematerialinio skatinimo priemonių arsenalas skurdus, darbo organizavimas biurokratinis, prestižas neaukštas, darbo sąlygos formalizuotos. [26]

Karjera - tai žmogaus gyvenimo kelias. Tai laimėjimai, prestižiškumas, tęstinumas, nuolatinis kilimas pareigų požiūriu, darbo ir kitų vaidmenų sąveika. Karjera, kaip tam tikras socialinis susitarimas tarp išsilavinusio ir gebančio kompetetingai veikti

individo ir visuomenės, pripažįstančios šios veiklos reikšmingumą bei kokybę ir sutinkančios mokėti už ją tam tikromis vertybėmis, yra reikšminga šiuolaikinių individų, organizacijų ir visuomenės gerovei ir pažangai.

2. EUROPOS SAJUNGOS PATIRTIS IR ĮTAKA LIETUVAI

Europos Sąjungos vadovai įsipareigojo siekti, kad ES taptų dinamiškiausia žinių visuomene pasaulyje, pasižyminti konkurencinga ekonomika ir kvalifikuota darbo jėga. Siekdama šio tikslo, Europos Sąjunga stengiasi, kad žmonės galėtų naudotis didelės spartos internetu mokyklose, namuose ir darbe. Ji skatina įmones ir šalių vyriausybes labiau išnaudoti internetą ir taip pagerinti teikiamas paslaugas. Kita prioritetinga darbo sritis – išmokyti darbuotojus naudotis informacinėmis technologijomis ir sudaryti žmonėms sąlygas mokytis visą gyvenimą. Norėdamos efektyviai atlikti savo vaidmenį šiuolaikinės valstybės turi sugebėti veikti integruotoje sistemoje, kurios dalis jos yra. Dabar Europos Sąjungos kompetencija apima aplinkosaugą, įdarbinimą, žemės ūkį, prekybą, muitus, mokslą, pramonę, pagalbą regionams, transportą, teisėsaugą ir teisingumą, imigraciją ir t.t. Tai rodo, kad valstybės tarnyboms bet kurioje šalyje būtina mokytis kalbėti ir galvoti europietišškai. [33]

Europos Sąjungoje viešasis administravimas daugiau siejamas su administracinės teisės įgyvendinimu. Tai, kas kitose valstybėse įvardijama kaip viešojo administravimo etikos vertybės ir principai, ES traktuojama kaip administracinės teisės principai. Teigiama, kad valstybės tarnybos principų pagrindas – konstitucija ir administracinė teisė, todėl valstybės tarnybos vertybės laikomos teisinėmis vertybėmis. Nors neatmetama galimybė, kad teisinės ir etinės vertybės gali sutapti, pabrėžiamas griežtesnis baudimas už teisinių vertybių pažeidimą. Iš tokių vertybių akcentuojamos: patikimumas ir nuspėjamumas, atvirumas ir skaidrumas, atskaitomybė, efektyvumas ir rezultatyvumas. Atskirai kalbama apie viešojo administravimo vadybą, kuomet akcentuojamas vadovavimasis įstatymu, patikimumas, nuspėjamumas, skaidrumas, atskaitomybė, techninė ir vadybinė kompetencija, organizaciniai sugebėjimai ir piliečių dalyvavimas. [34]

Visose šiuolaikinėse valstybėse dirba profesionalus valstybės ir vietos savivaldos personalas, kurio veiklą reglamentuoja įstatymai. Tokia tarnyba skirtingose valstybėse vadinama skirtingai: valstybine tarnyba (Rusija, Airija), pilietine, viešąja tarnyba (Vokietija, Austrija). Lietuvoje įsitvirtino valstybės tarnybos terminas, kuris irgi buvo pradėtas vartoti ne iš karto. [35]

Valstybės tarnybos sistemos Europos Sąjungos šalyse turi senas tradicijas, jos egzistuoja kelis šimtus metų ir dabar valstybės tarnybos sistemos nesustabarėjusios, keičiasi, siekiamos spręsti besikeičiančias visuomenės problemas. Europos Sąjungos šalyse valstybės

tarnybos organizavimo modeliai skiriasi. Išnagrinėjus 15 valstybių valstybės tarnybos sistemas ir apibendrinus jų modelius, nustatyta, kad egzistuoja gana griežtai atskirais įstatymais reglamentuotas valstybės tarnybos modelis – tai taip vadinamos karjeros modelis ir valstybės tarnyba, kuri yra reglamentuojama tais pačiais įstatymais kaip ir privačiame sektoriuje. Bet dažniausiai egzistuoja šių abiejų modelių atkiri požymiai, tai yra mišrus modelis. [36]

Priklausomai nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio, valstybės tarnyba kiekvienoje šalyje įgauna savų specifinių bruožų. Šalia skirtingų valstybės tarnybos modelių (postų, karjeros ir mišraus) egzistuoja ir dvi skirtingos valstybės tarnybos sampratos. Prancūzijoje, Airijoje, Nyderlanduose, Ispanijoje, Švedijoje valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, nes manoma, kad visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Tai plati valstybės tarnybos samprata. Austrijoje, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje, Italijoje valstybės tarnybos samprata susiaurinta iki asmenų, atliekančių viešojo administravimo funkcijas. Tik viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliojimų (policija, muitinė ir pan.), turi valstybės tarnautojo statusą. Šalies pasirinktas valstybės tarnybos modelis teisiškai įtvirtinamas valstybės tarnybos įstatyme. Valstybės tarnybos modelis lemia valstybės tarnautojų veiklą, apimtį ir turinį, daro įtaką valstybės tarnautojų pareigoms ir teisėms. [37]

Europos Sąjungos šalyse narėse valstybės tarnybos valdymas ar šio valdymo reguliavimas nėra Europos Sąjungos kompetencija. Tačiau tas faktas, kad Europos Sąjungos teisės aktai nereguliuoja nacionalinio valstybės tarnybos valdymo nereiškia, kad Europos integracijos procesai nedaro įtakos nacionaliniam valstybės tarnybos valdymui. Daugelyje naujų ES valstybių narių teisinė bazė moderniai, politiškai neįtakotai ir profesionaliai valstybės tarnybai kurti yra nepakankama. Bulgarijoje, Vengrijoje, Slovėnijoje konkursas į valstybės tarnybą iki šiol yra neprivalomas. Jei net teisės aktais yra privaloma vykdyti priėmimą į tarnybą, kuri remiasi kandidato privalumais ir konkursu, yra tik keletas šalių, kurios laikosi tokių nuostatų. Kuo daugiau laikomasi tokių nuostatų, tuo labiau apčiuopiama yra pažanga stengiantis tobulinti valstybės tarnybą tose šalyse ir tuo labiau labiau valstybės tarnyba tampa patraukli jauniems profesionalams. Tačiau skatinti ir išlaikyti personalo motyvaciją trūksta mobilumo organizacijoje ir už jos ribų kaip priemonės gerinti įgūdžius bei karjeros perspektyvas. Motyvacinės paskatos silpnos ir kartu egzistuojanti politizacija bei patronažas skiriant vadovaujantį personalą sudaro situaciją, kuri tampa nepalanki gerai kvalifikuotam ir talentingam jaunam personalui pritraukti ir išlaikyti valstybės tarnyboje. Tai

sukelia kliūčių plėsti aukštus profesionalumo standartus, o taip pat neigiamai įtakoja vidutinį bei ilgalaikį profesionalesnės valstybės tarnybos bei patikimesnės viešosios administracijos vystymuisi. [37]

ES šalys pasiekusios gana brandų valstybės tarnautojų mokymo lygį, kuriam būdinga tai, kad susilieja pagrindinį išsilavinimą teikiančios ir kvalifikaciją tobulinančios sistemos, kad susiformavusi bendra mokymo politika, mokymo įstaigų tinklas ir mokymo poreikių informacinė bazė. Kuriamos bendros viešojo ir verslo sektorių finansuojamos mokymo ir konsultavimo kompanijos. [38] Prancūzijoje ir Ispanijoje valstybės tarnautojų mokymą koordinuoja už valstybės tarnybą ir personalo politiką bei administracinę reformą atsakingos ministerijos; Vokietijoje ir Olandijoje – vidaus reikalų ministerijos; Jungtinėje Karalystėje ir dar keliuose šalyse – specialiai tam įsteigtos valstybės tarnybos komisijos. Europoje yra kelios valstybės tarnautojų mokymo įstaigos, kurias finansuoja kelios vyriausybės, pavyzdžiui Europos viešojo administravimo institutas Mastrichte, kuriame mokymas sukonzentruotas į Europos Sąjungos problemas, ir Europos akademija Kelne, kuri rengia regioninės reikšmės valstybės tarnautojus ir vietinės valdžios atstovus. Kai kurios mokymo įstaigos, ypač ES šalyse, glaudžiai bendradarbiaudamos su kitų šalių nacionalinėmis mokymo įstaigomis, organizuoja tikslinį mokymą užsienio šalių valstybės tarnautojams. Viešojo sektoriaus tarnautojų mokymo įstaigos, siekdamos pasidalyti patirtimi ir koordinuoti veiklą, yra sukūrusios tarptautines mokymo įstaigų organizacijas, tokias kaip SCEPSTA (Study Group of European Public Service Training Agencies), IASIA (International Association of School and Institutes of Administration) ir kt. [39, p. 148, 150]

Požiūriui į valstybės tarnybą Lietuvoje didelę įtaką daro narystė Europos Sąjungoje, iškeldama naujus reikalavimus, kad specialistai sugebėtų konkuruoti atviroje Europos Sąjungos darbo rinkoje. Valstybės valdymas nuolat auga, todėl viešojo administravimo specialistų ugdymas glaudžiausiai siejasi su naujos kokybės valstybėje kūrimu. Šiandieninės valstybės vienas iš pagrindinių uždavinių - sukurti modernią viešojo administravimo sistemą, kurios veikla būtų nukreipta šalies gyventojams, tarnautojų reikmėms ir gerovei.

Dar 1997 m. Europos Komisijos pateiktoje nuomonėje apie Lietuvos prašymą dėl narystės Europos Sąjungoje Europos Komisija kaip vieną iš svarbiausių problemų Lietuvoje nurodė neefektyvų viešąjį administravimą. Buvo padaryta išvada, kad vykdomoji valdžia veikia tik patenkinamai. Pažymėta, kad tarp teisių ir pareigų egzistuoja disbalansas: valdininkų teisės yra išplėtos, o pareigos išlieka tik formalios. Taip pat minimos tokios

problemos: nėra tinkamo mechanizmo, galinčio užtikrinti valdininkų atskaitomybę, dėl to iškyla daug problemų, siekiant kovoti su korupcija, didelė valstybės tarnautojų kaita, t. y. valdininkas neapsaugotas nuo politinių permainų, jam trūksta motyvacijos kelti savo kvalifikaciją, dėl to jis neturi pakankamos kvalifikacijos ir atitinkamai teikia nepakankamos kokybės paslaugas ir daug kitų trūkumų. Įvertinusi Lietuvos padėtį Europos Komisija padarė išvadą: “pagrindinė Lietuvos tolesnio progreso kliūtis - viešojo administravimo silpnumas, kuris gali turėti įtakos ne tik teisinės sistemos priartinimo proceso tempui, bet ir jo įgyvendinimo kokybei.” Todėl, anot Europos Komisijos, jei Lietuva ruošiasi efektyviai vykdyti *acquis*, ji turi dėti dideles pastangas veiklai, nukreiptai į viešojo administravimo reorganizavimą. Lietuvos Vyriausybė, atsižvelgdama į Europos Komisijos nuomonę, į savo programą įtraukė naujo valstybės tarnybos įstatymo kūrimą. Naujasis valstybės tarnybos įstatymas remiasi moderniais viešojo administravimo pagrindais: jis yra administracinės, o nebe civilinės teisės objektas, be to, šis įstatymas yra grindžiamas teisėtumo principu įstatymo viršenybės prasme, taip pat tokiais svarbiais principais kaip karjeros, politinio neutralumo, lygiateisiškumo bei skaidrumo. Šis įstatymas aiškiai apibrėžia mechanizmus, kaip yra vystoma valstybės tarnautojo karjera. Paaugstinimas ar pažeminimas bei paskyrimas į kitas pareigas priklauso nuo įgūdžių, kvalifikacijos laipsnio, iniciatyvos. Karjeros galimybės skatina motyvaciją kvalifikacijos kėlimui bei efektyviam pareigų atlikimui. Priėmimas į valstybės tarnybą remiasi atvira konkurencija, viešaisiais konkursais, kuriose yra vertinamos asmens žinios, įgūdžiai. Tokiu būdu užtikrinama, kad į valstybės tarnybą pateks kvalifikuoti asmenys, kurie sugebės deramai atlikti savo pareigas. Politinio neutralumo principas sudaro sąlygas valstybės tarnybos stabilumui ir veiklos tęstinumui. Įstatyme aiškiai reglamentuojamas tarnybinis atlyginimas, kas įnešė skaidrumo šioje srityje. Taip pat svarbus skyrius yra apie valstybės tarnautojų mokymą, kuriame numatoma, kad valstybė turi prisiimti įsipareigojimus ir skirti finansavimą valdininkų kvalifikacijos kėlimui. Beveik tuo pat metu buvo priimtas Viešojo administravimo įstatymas, kurio tikslas – sudaryti papildomas teises prielaidas konstitucijos straipsniui, kad valstybė tarnauja žmonėms, įgyvendinimui. Šiuo įstatymu siekiama didinti valstybės institucijų atskaitomybę piliečiams bei įtvirtinti viešosios administracijos atvirumo principą. Įstatymas taip pat sudaro teises prielaidas teisingam ir nešališkam piliečių bei kitų asmenų prašymų nagrinėjimui bei sprendimų priėmimui valstybės institucijose, priimtų sprendimų apskundimui bei galimam kompensacijos išmokėjimui už padarytus nuostolius dėl neteisėtos administracinės veiklos. Viešojo administravimo įstatymas įtvirtina fundamentalius demokratinio valstybės valdymo principus, kuriais savo darbe privalo vadovautis viešojo valdymo įstaigos. Šių dviejų – valstybės tarnybos bei viešojo

administravimo – įstatymų priėmimas yra adekvatus Lietuvos Vyriausybės reagavimas į Europos Komisijos išvadas. Šiuo atveju Europos Sąjunga darė įtaką, veikiant vyriausybės darbotvarkę mikro lygiu. Svarbu pažymėti, kad galimybę ES poveikiui pasireikšti sustiprino pagal PHARE programą “Lietuvos administracinė reforma” skirta finansinė ES parama. Priimti naujieji įstatymai remiasi tokiais pagrindais, kurie sudaro prielaidas užtikrinti demokratiniais principais grindžiamam valdymui. [40]

Pastaruoju metu daug diskutuota, kokį valstybės tarnautojų mokymo modelį tikslinga pasirinkti. Europos praktika rodo, kad valstybės tarnautojų mokymas yra adekvatus valstybės tarnybos sistemos modeliui. Europoje skiriami trys pagrindiniai tarnautojų mokymo modeliai [41, p. 88]:

- Visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai (Švedija, Olandija, Estija);
- Nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kitos kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos (postų sistemos šalys - Suomija, Danija, Didžioji Britanija);
- Visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose (karjeros sistemos šalys).

Prioritetiniai mokymo tikslai yra susiję su ES - tai pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu, dalyvauti Europos Sąjungos teisės kūrimo procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje. Be abejo, labai svarbus valstybės tarnautojui užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo Europos standarto įgūdžių formavimas. Gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (*prioritetų*) įgyvendinimu, tobulinimas. Svarbu toliau ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus ES teisės, strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų srityse. Plėtojant viešųjų paslaugų teikimą naudojant IT, turi būti didinama pačių valstybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo kompetencija. Tam į valstybės tarnautojų mokymo programas reikia įtraukti kompiuterinio raštingumo (pvz., ECDL programa - European Computer Driving Licence), elektroninės valdžios projektų plėtros, naujų paslaugų teikimo būdų naudojant IT ir IT saugos mokymą. Taip pat turi būti nustatyti kompiuterinio raštingumo kvalifikaciniai reikalavimai.

Pažvelgus į viešojo administravimo SSGG analizę rezultatai tarnautojų mokymosi atžvilgiu byloja tai, jog nors ir kuriama valstybės tarnautojų mokymo sistema;

diegiama savivaldybių tarybų narių mokymo sistema, tačiau valstybės tarnautojai vis dar menkai moka užsienio kalbas, nepakankamas jų kompiuterinis raštingumas; nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija. Taip pat nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis; nepakankamai rūpinamasi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose. Dalinio centralizuoto finansavimo nebuvimas neleidžia tinkamai koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo. Iškyla grėsmė silpnėti valstybės tarnybai, valstybės tarnautojams įsidarbinus Europos Sąjungos institucijose. Nepakankama valstybės tarnautojų kvalifikacija ir jų stoka neleidžia iki galo pasinaudoti ES narystės pranašumais (pvz., ES struktūrine parama), todėl gali nukentėti šalies ekonomikos plėtra ir gerokai sumažėti parama. Būtina didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo efektyvumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.

Dalyvavimas Europos Sąjungos sprendimų priėmimo procese ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimas sudaro galimybes Lietuvos valstybės tarnautojams perimti gerą patirtį. Dalyvauti įvairiose ES Tarybos ir Europos Komisijos darbo grupėse ir komitetuose paskirta daugiau kaip 800 valstybės tarnautojų, kurie turi išklausti specialią mokymo programą. Per 2003–2006 metus šią mokymo programą išklause 247 valstybės tarnautojai. [42]

3. MARIJAMPOLĖS APSKRITIES VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROBLEMŲ TYRIMAS

3. 1. Bendra apžvalga

Įvairiuose visuomenės raidos tarpsniuose žmonės skirtingai suvokė demokratiją ir vieną jos pasireiškimo formų - savivaldą. Tai priklausė nuo gyventojų politinio brandumo, laikmečio savybių, teisinės kultūros ir kitų veiksnių.

Bendriausiaja prasme demokratiją galima traktuoti kaip vieną valdžios pasireiškimo formų. Demokratinė valdžia skelbia, kad jos veikla orientuota tenkinti visuomenės daugumos valią, pripažįsta piliečių lygiateisiškumą ir laisvę.

Demokratiją sunku įgyvendinti, piliečiu tiesiogiai neįtraukus į visuomenės valdymo procesą ir sprendimų priėmimą politiniais, ūkiniais, kultūriniais, ekologiniais bei kitais savivaldos bendruomenei rūpimais klausimais.

Įvairiuose oficialiuose Lietuvos ir užsienio institucijų paskelbtuose dokumentuose vietos savivalda apibrėžiama nors ir panašiai, tačiau nevienodai.

Dabartiniame Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatyme nurodoma, kad "vietos savivalda - tai valstybės teritorijos administracinio vieneto - savivaldybės - teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytas vykdomąsias institucijas". [43]

Europos vietos savivaldos chartijoje vietos savivalda traktuojama taip: "Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytoje ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais". [52]

Tarptautinės vietos savivaldybių sąjungos (IULA) Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje vietos savivaldos koncepcija taip apibrėžiama: "Vietos savivalda reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius reikalus vietos gyventojų interesų vardu. Šią teisę įgyvendina asmenys arba atstovaujantieji dariniai, periodiškai laisvai išrinkti remiantis visuotine ir lygia rinkimų teise, bei jų vyriausieji administratoriai, kurie taip pat turi būti išrinkti arba paskirti išrinkto darinio atstovų". [53]

Pagrindiniai savivaldybės administracijos tikslai yra kartu su savivaldybės taryba skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, sudaryti būtinas teises prielaidas įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios

įstaigos tarnauja žmonėms. Svarbiausias administracijos uždavinys - vykdyti viešąjį administravimą, skatinti tarnautojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą. Todėl labai svarbu yra nuolat tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai - pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su *Acquis* įgyvendinimu, pasirengimas dalyvauti ES teisės kūrimo procese ir ES institucijų veikloje bei gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.

Šio darbo tyrimo objektas – Marijampolės apskrities savivaldybių administracijų tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavimo tvarka, patirtis, darbuotojų požiūris. Marijampolės apskritis - tai šešta pagal dydį Lietuvos apskritis. Jos plotas - 4463 km², gyvena 182,6 tūkst. gyventojų. Apskritį sudaro 5 savivaldybės: Marijampolės, Vilkaviškio rajono, Šakių rajono, Kazlų Rūdos bei Kalvarijos. Marijampolės apskritis – strategiškai patogioje padėtyje esantis pasienio regionas, kuriame yra vieni svarbiausių Lietuvos pasienio postų, išlikę svarbūs ir šaliai įstojus į ES bei NATO. [51]

Marijampolės savivaldybė įsteigta 2000 m. pavasarį po teritorinės administracinės reformos, kurios metu buvo panaikintas Marijampolės rajonas. Jos teritorija - tai Marijampolės miestas ir 6 seniūnijos. Savivaldybė užima 755 km². Gyventojų skaičius - 69,9 tūkst. Marijampolės savivaldybės administracijoje dirba 147 valstybės tarnautojai. Pagal Marijampolės savivaldybės administracijos nuostatus savivaldybės administracijos direktorius organizuoja savivaldybės viešojo administravimo įstaigų tarnautojų mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą. [49]

Vilkaviškio rajono savivaldybė įkurta 1991 m. Savivaldybę sudaro 12 seniūnijų. Rajonas užima 1258 km² plotą, gyvena 50 tūkst. gyventojų. Savivaldybės administracijoje dirba 99 valstybės tarnautojai. Pagal Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatus Tarybos narių ir valstybės tarnautojų mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą organizuoja savivaldybės administracijos direktorius. [46]

Šakių rajono savivaldybės plotas – 1453 km². Tai didžiausia Marijampolės apskrities savivaldybė. Ją sudaro 14 seniūnijų. Gyventojų skaičius- 36,8 tūkst. Savivaldybės administracijoje dirba 75 valstybės tarnautojai. [50]

1999 m. pabaigoje, vykdant Lietuvos Respublikos administracinę teritorinę reformą, buvo numatyta steigti naują administracinį teritorinį vienetą – Kazlų Rūdos savivaldybę. Kazlų Rūdos savivaldybė juridinį statusą įgijo po 2000 m. kovo 19 d. rinkimų į savivaldybių tarybas. Kazlų Rūdos mieste ir keturiose seniūnijose gyvena apie 15 tūkst. žmonių. Savivaldybės teritorija – 554 km². Savivaldybės administracijoje 39 valstybės

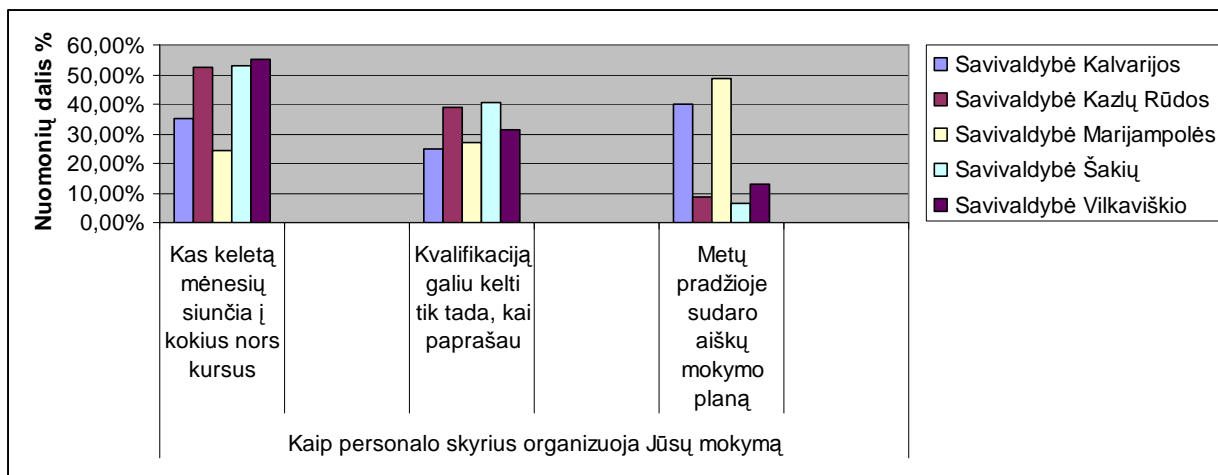
tarnautojai. Personalo skyrius, kuris be kitų funkcijų vykdo ir šias: renka duomenis apie kvalifikacijos kėlimo poreikį, kaupia informaciją apie galimybes kelti kvalifikaciją ir teikia administracijos direktoriui pasiūlymus dėl darbuotojų siuntimo į kvalifikacijos kėlimo kursus bei seminarus; sudaro metinius personalo mokymo planus; koordinuoja valstybės tarnautojų įvadinio, kvalifikacijos tobulinimo mokymus; dalyvauja organizuojant valstybės tarnautojų vertinimą. [48]

Vykdamas šalies teritorijos administracinių vienetų reformą 2000 m. gegužės 1 d. buvo įsteigta Kalvarijos savivaldybė. Jos centras – Kalvarijos miestas. Į savivaldybės teritoriją įeina 4 seniūnijos. Plotas 441 km², gyventojų– 13,5 tūkst. Savivaldybės administracijoje dirba 44 valstybės tarnautojai, kurių veiklą koordinuoja juridinis ir personalo skyrius. [47]

3. 2. Tarnautojų mokymo organizavimo ir kokybės analizė

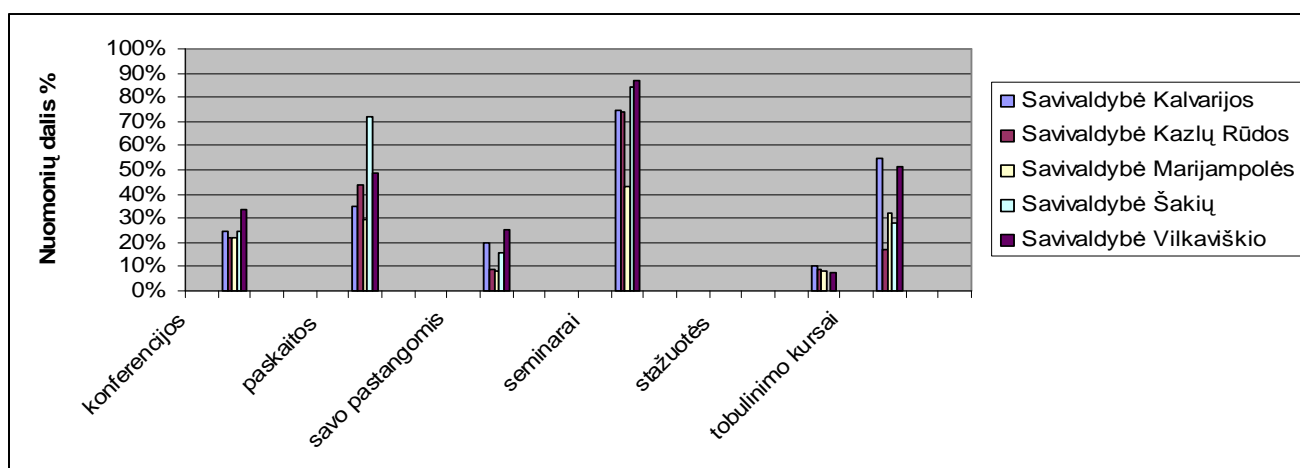
Atliekant tyrimą buvo naudojama anketinė valstybės tarnautojų apklausa. Siekiant nustatyti tarnautojų nuomonę apie jų kvalifikacijos kėlimo organizavimą, mokymosi procesą, problemas ir jo teikiamą naudą, buvo parengta anketa (1 priedas). Norint geriau įsigilinti į sudėtingą organizacijos personalo ugdymo procesą, išsiaiškinti ar nėra ryškių personalo ugdymo ir požiūrio į mokymą skirtumų skirtingose tos pačios apskrities savivaldybėse, apklausa buvo atlikta visose penkiose Marijampolės apskrities savivaldybėse. Tiriamąją imtį sudarė valstybės tarnautojai, kuriems suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją ir kurie ją kėlė šiais metais. Apklausoje dalyvavę tarnautojai vidutiniškai tose pareigose dirba 7 metus. 98 % turi aukštąjį išsilavinimą. Tyrimas vyko respondentų darbo vietose. Buvo paaiškintas apklausos tikslas ir užpildymo būdas, kad nebūtų išankstinio neigiamo nusistatymo ar viešumo baimės. Laikas užpildymui nebuvo ribojamas. Duomenų apdorojimui ir grafiniam pavaizdavimui naudota programa Microsoft Office Excel 2003 ir SPSS (2 priedas). Analizuojant duomenis, nuomonių dalis įvertinta procentais arba statistiniu vidurkiu.

Į klausimą, kaip personalo skyrius organizuoja jų mokymą, didžioji dalis (44%) tarnautojų atsakė, kad kas keletą mėnesių yra siunčiami į kokius nors kursus. Didžiausią iniciatyvą (40%) kelti kvalifikaciją rodo Šakių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai.



1 pav. Kvalifikacijos kėlimo organizavimas

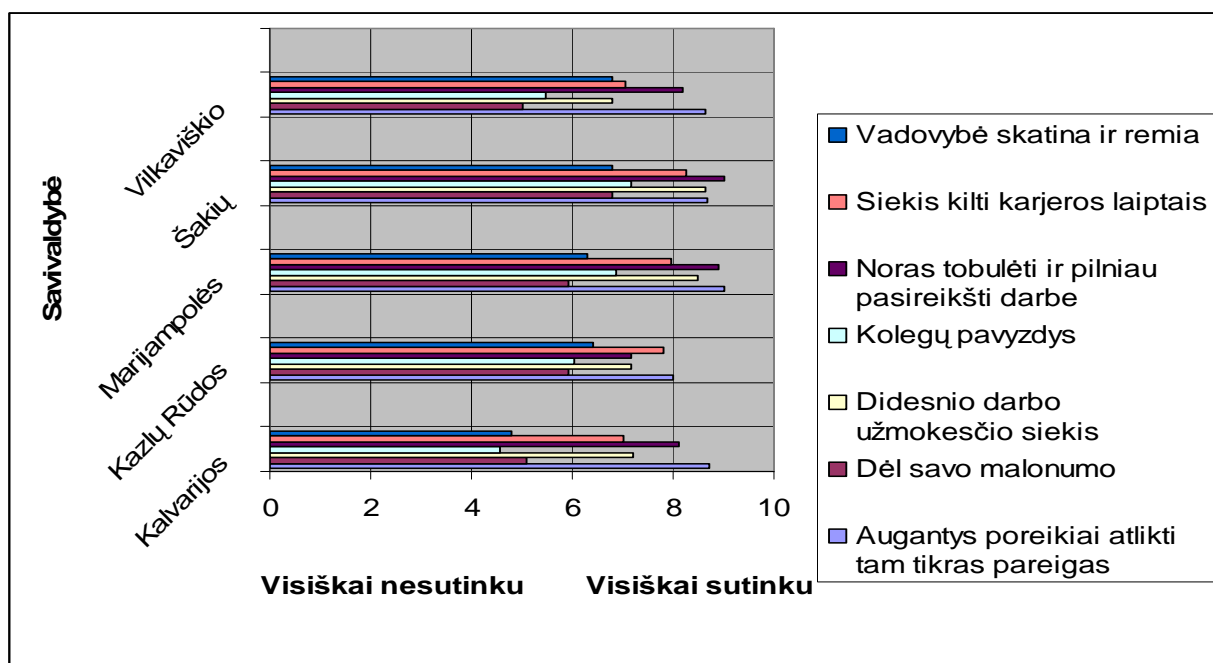
Kvalifikacijos kėlimas vyksta įvairiais būdais – konferencijos, paskaitos, seminarai, stažuotės, tobulinimosi kursai. Apklausus respondentus kokia forma jie kėlė kvalifikaciją matyti, kad populiariausias būdas (72%) yra seminarai. Kalvarijos tarnautojai dažniausiai (55%) vyko į tobulinimosi kursus. Tobulinimosi kursai ir paskaitos priimtini ir vilkaviškiečiams (atitinkamai 51% ir 49%). Jų taip pat daugiausiai iš visų apskrities savivaldybių kvalifikaciją kelia savo pastangomis (26%).



2 pav. Kvalifikacijos kėlimo būdai

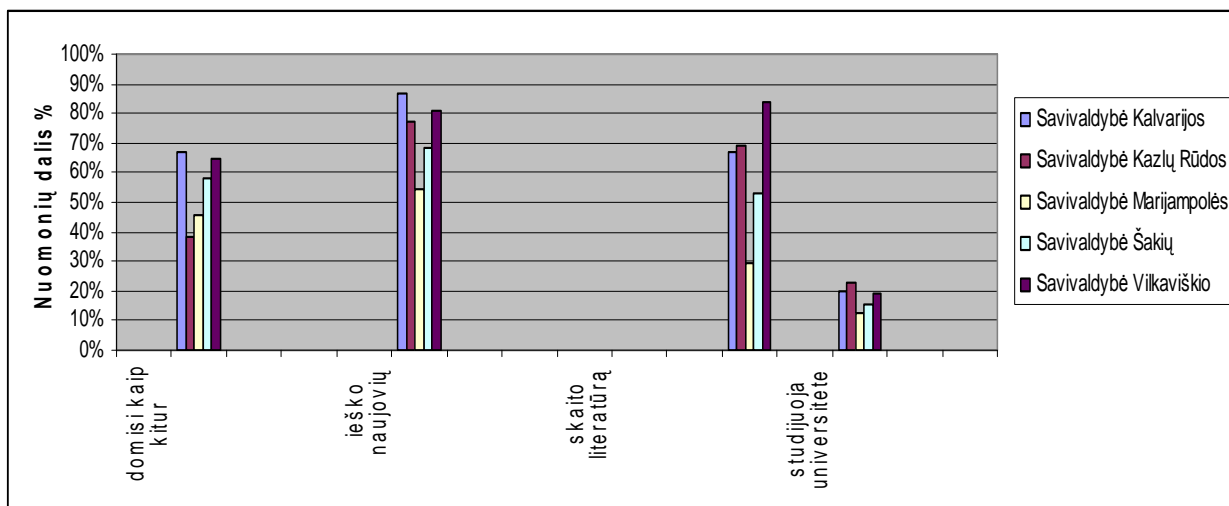
Darbuotojus tobulėti labiausiai skatina augantys poreikiai atlikti tam tikras pareigas (8,66), taip pat noras tobulėti bei pilniau pasireikšti darbe (8,37). Tokią išvadą galima daryti išvedus vidurkį iš atsakymų, kur skalėje nuo 1 iki 10 (1 - visiškai nesutinku, 10

- visiškai sutinku) reikėjo įvertinti motyvus, skatinančius tarnautojus mokytis. Mažiau skatina mokytis vadovybė (6,36) bei kolegų pavyzdys (6,14). Dėl savo malonumo daugiausiai mokosi šakiečiai (6,81). Juos taip pat labiausiai motyvuoja mokytis karjeros siekis (8,25). Vadovybė mokytis labiausiai skatina ir remia taip pat Šakiuose (6,81) bei Vilkaviškyje (6,79). Apskritai daugiausiai motyvų mokytis turi Šakių rajono savivaldybės administracijos tarnautojai. Mažiausiai motyvuoti tarnautojai iš Kalvarijos.



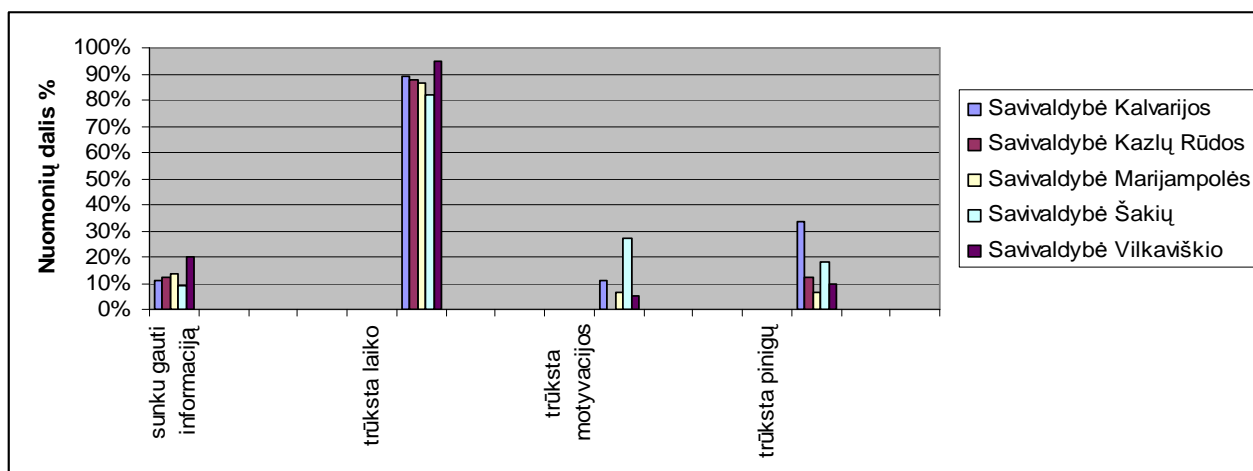
3 pav. Motyvacija mokytis

Daugiau negu pusė apklaustųjų valstybės tarnautojų (68%) mokosi savarankiškai. Dažniausiai ieško naujovių internete (73%) arba skaito literatūrą profesinės veiklos klausimais (61%). Studijuojančių universitete ar kitoje mokslo įstaigoje yra tik 18%. Tai suprantama, kadangi, kaip jau minėjome, 98% apklaustųjų valstybės tarnautojų turi aukštąjį išsilavinimą. Kaip kolegos iš kitų savivaldybių atlieka tuos pačius darbus labiausiai domisi Kalvarijos tarnautojai (67%). Tuo tarpu Kazlų Rūdos savivaldybės tarnautojams tai nelabai rūpi (39%). Vilkaviškečiai labai domisi literatūra profesinės veiklos klausimais (84%), o tuo tarpu Marijampolės valdininkai jos studijuoti nelabai mėgsta (29%).



4 pav. Savarankiško mokymosi būdai

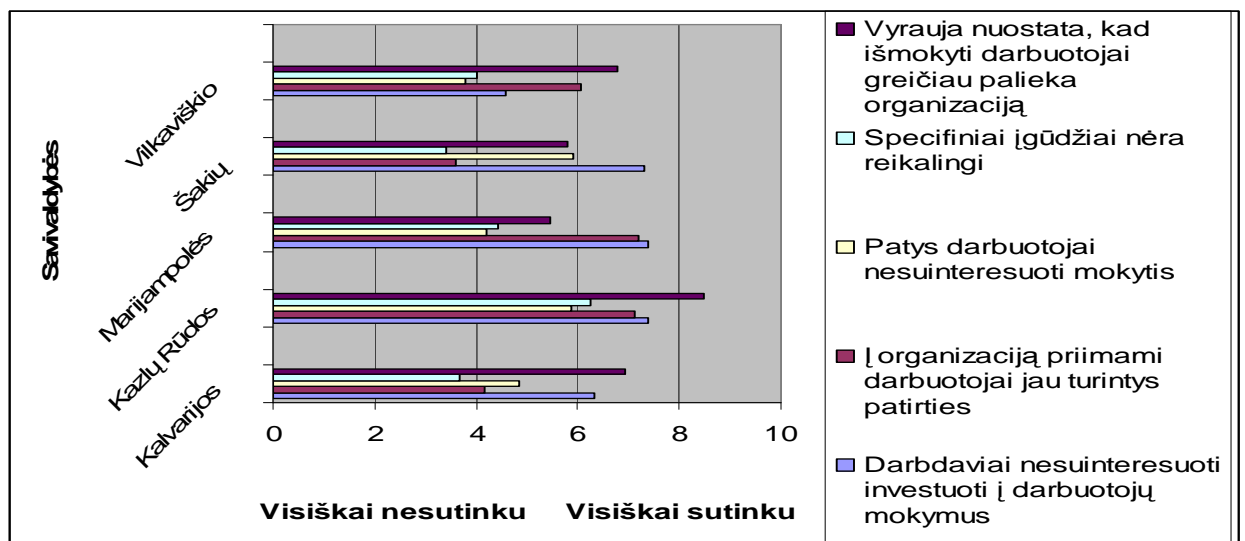
Natūralu, kad mokantis savarankiškai iškyla tam tikrų sunkumų. Taip atsakė 62% respondentų. Labiausiai, be abejo, kaip ir visur šiuolaikinėje visuomenėje, didėjant gyvenimo tempui, žmonėms trūksta laiko (89%). Motyvacijos labiausiai trūksta Šakių rajono savivaldybės administracijos tarnautojams (27%), didžiausias pinigų trūkumas - Kalvarijoje (33%). Informacijos apie mokomuosius renginius labiausiai pasigenda vilkaviškičiai (20%). Vadovybė, siekdama organizacijos tikslų, turėtų išnaudoti darbuotojų entuziazmą savarankiškai kelti kvalifikaciją, suteikdama daugiau informacijos bei laiko ir taip sumažinti rūpestį tarnautojų mokymu, nes jie patys kreiptų dar didesnę dėmesį į savarankišką ugdymąsi.



5 pav. Sunkumai, išskylantys savarankiškai mokantis

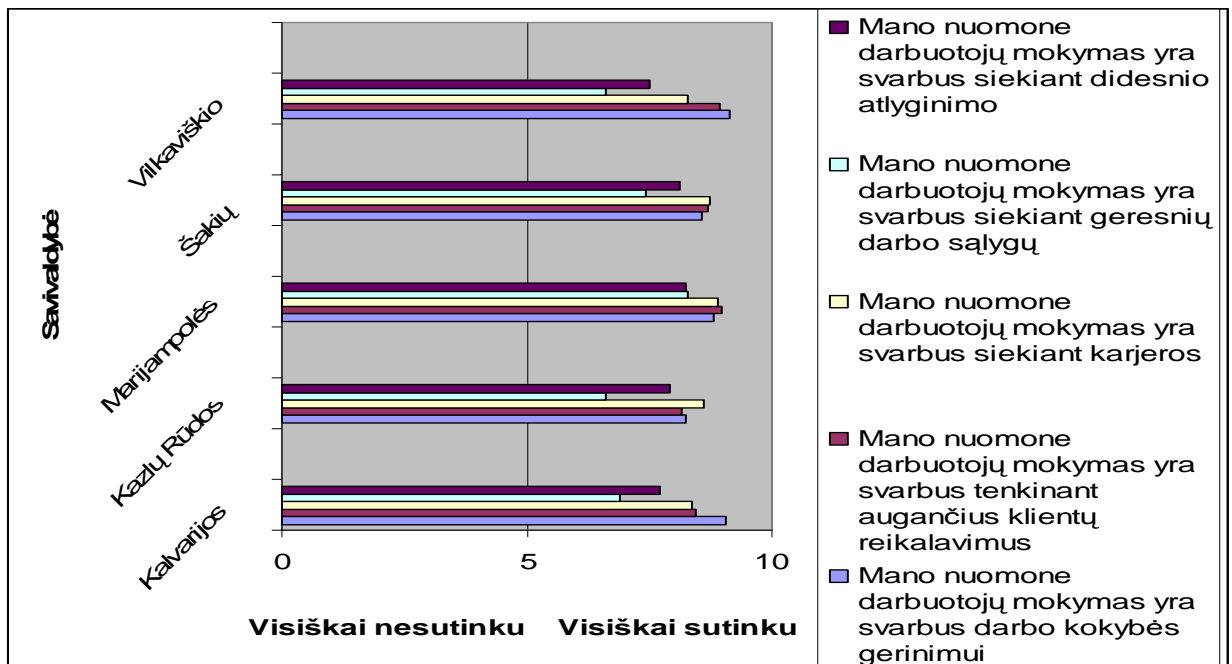
3. 3. Darbuotojų požiūris į mokymąsi

42% apklaustųjų valstybės tarnautojų mano, kad vis dėlto darbuotojų mokymams skiriamas per mažas dėmesys. Pagrindinės nurodytos priežastys - darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus (skaleje nuo 1 iki 10 atsakymų vidurkis 6,54). Tai rodo, kad darbdaviai nevertina turimo personalo ir nesistengia jo išlaikyti. Kita vertus, vyrauja nuomonė, kad išmokyti darbuotojai greičiau palieka organizaciją (6,45).



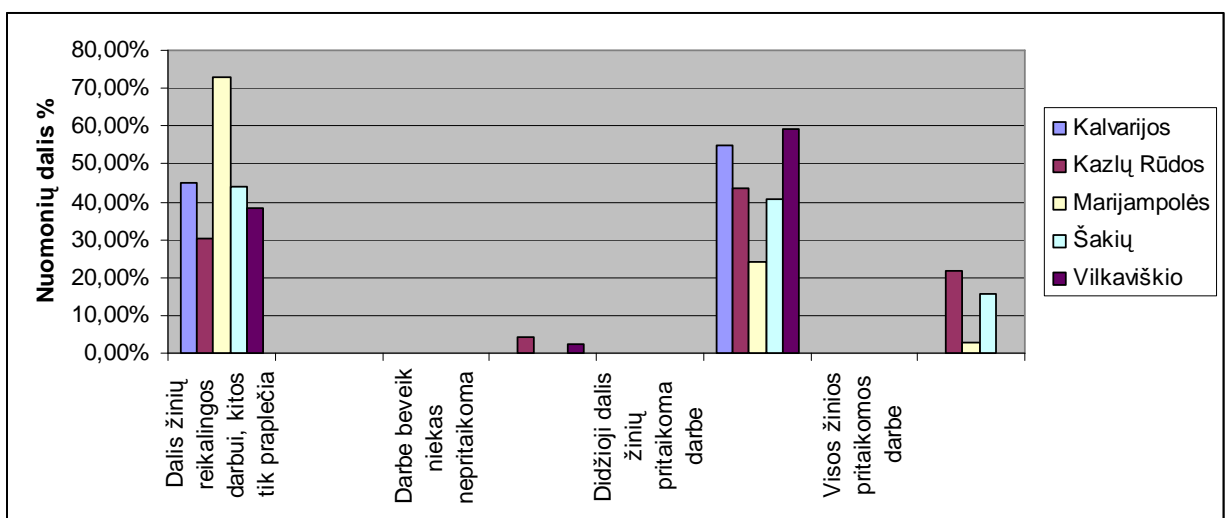
6 pav. Pagrindinės priežastys, kodėl skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams

Tiriant darbuotojų požiūrį į mokymosi svarbą, norima sužinoti, kokią svarbą jis turi darbo kokybės pagerinimui, tenkinant augančius klientų poreikius, siekiant karjeros, geresnių darbo sąlygų bei didesnio atlyginimo. Pažvelgus į 7 paveikslėlį matyti, kad darbuotojai mokymuisi teikia didelę reikšmę. Labiausiai su teiginiu, kad mokymas yra svarbus darbo kokybės pagerinimui sutinka Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojai (9,15). Skeptiškiausi respondentai dėl mokymo svarbos siekiant geresnių darbo sąlygų bei didesnio atlyginimo (7,24 ir 7,91). Iš to galima daryti išvadą, darbo sąlygos ir atlyginimas realiai nelabai priklauso nuo kvalifikacijos pokyčių; tai dažniausiai yra tik paties darbuotojo reikalas. Karjerai mokymas apklaustųjų nuomone yra pakankamai reikšmingas (8,59).



7 pav. Tarnautojų požiūris į mokymosi svarbą

Dalis žinių, įgytų mokymuose, reikalingos darbui, kitos tik praplečia akiratį. Taip mano 48% respondentų. Šiuo klausimu ypač kategoriškai marijampoliečiai (73%). Tačiau 22% Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos tarnautojų mano, kad visos žinios, įgytos mokymuose, pritaikomos darbe. Galbūt tokią nuomonę sąlygoja tai, kad ši savivaldybė dar pakankamai jauna. Kazlų Rūdos (55%) bei Vilkaviškio (59%) savivaldybių darbuotojų dauguma taip pat mano, kad didžioji dalis žinių pritaikoma darbe.

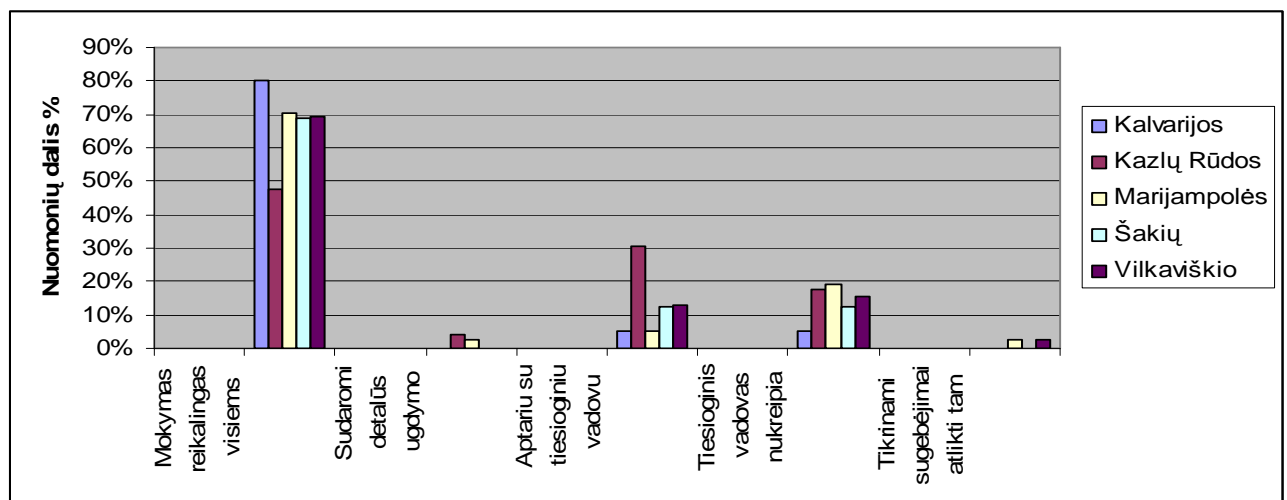


8 pav. Mokantis įgytų žinių pritaikymas organizacijoje

3. 4. Mokymosi poreikio nustatymo ir naudos įvertinimo analizė

Personalo ugdymas organizuojamas kai reikia patenkinti tam tikrus organizacijos poreikius. Ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tada, kai bus suderinti abiejų pusių tikslai.

Daugiausiai respondentų per apklausą buvo tos nuomonės, kad mokymas yra reikalingas visiems (68%). Kazlų Rūdos savivaldybėje dažniausiai probleminės darbo vietos, reikalaujančios mokymo, aptariamos su tiesioginiu vadovu (30%). Marijampolėje dažniausiai tiesioginis vadovas žino, kokiose srityse darbuotojams reikėtų pasitobulinti ir juos nukreipia (19%). Tuo tarpu detalūs ugdymo planai beveik niekur nesudarinėjami (1%) ir sugebėjimai atlikti tam tikrą užduotį netikrinami (1%).

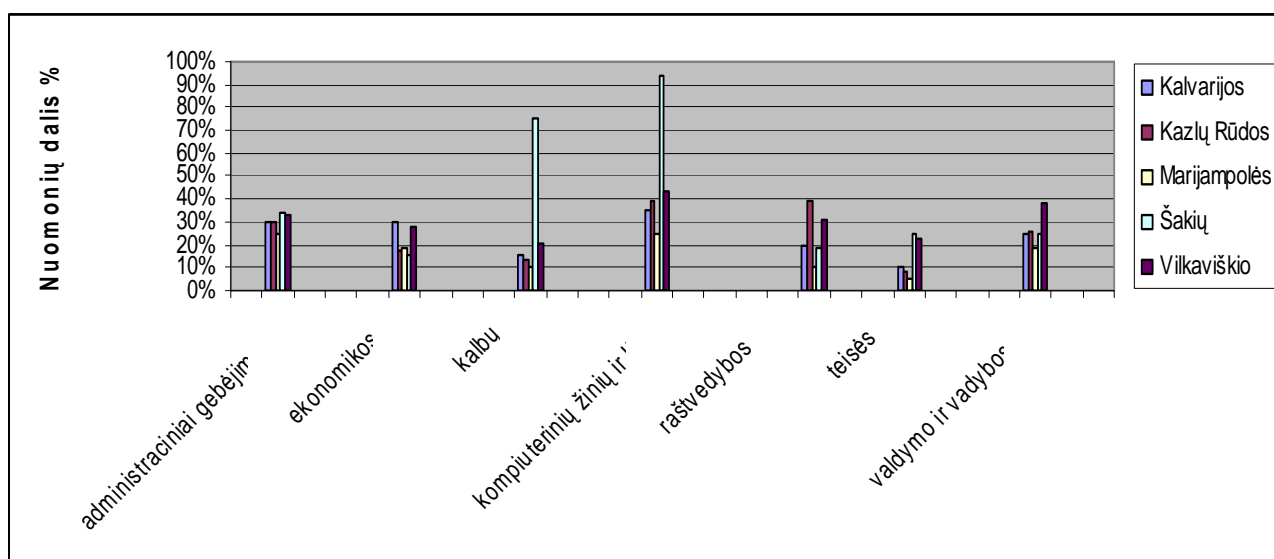


9 pav. Mokymosi poreikių analizė

Siekiant sukurti veiksmingą ir modernią valstybės tarnybą mokyti ir tobulėti reikia nuolat. Tačiau reikėtų pirmiausiai nustatyti ko būtent reikia mokyti, o tada organizuoti kvalifikacijos kėlimą. Vadovybė, turėdama omenyje organizacijos ateities planus ir esamą personalo potencialą, turėtų numatyti ko reikia dabar ir ko reikės ateityje. Mokymasis vien dėl mokymosi reikiamos naudos neatneš.

Daugiausiai apskrities savivaldybių tarnautojų žinių sėmėsi kompiuterinių žinių bei IT srityje (48%). Gal dėl to ir informacijos savarankiškai mokantis daugiausiai respondentų ieško internete. Tačiau panagrinėjus atskiras savivaldybes, galima rasti žymių skirtumų. Jei šioje srityje apklausti Šakių tarnautojai tobulinosi beveik visi (94%), tai Marijampolėje tik 24%. 9 paveikslėlyje matyti, kad žingeidumu išsiskiria Šakių rajono savivaldybės tarnautojai. Jie net 4 srityse aplenkė savo kolegas iš kitų savivaldybių. Gausiu būriu mokytasi kalbų, teisės, kompiuterinių žinių ir IT, administracinių gebėjimų. Nemaža dalis tarnautojų iš Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos (39%) kėlė kvalifikaciją raštvedybos srityje. Mažiausiai tarnautojų apskrityje siekė teisinių žinių (15%). Valdymo ir vadybos srityje daugiausiai kvalifikaciją kėlė Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų (39%).

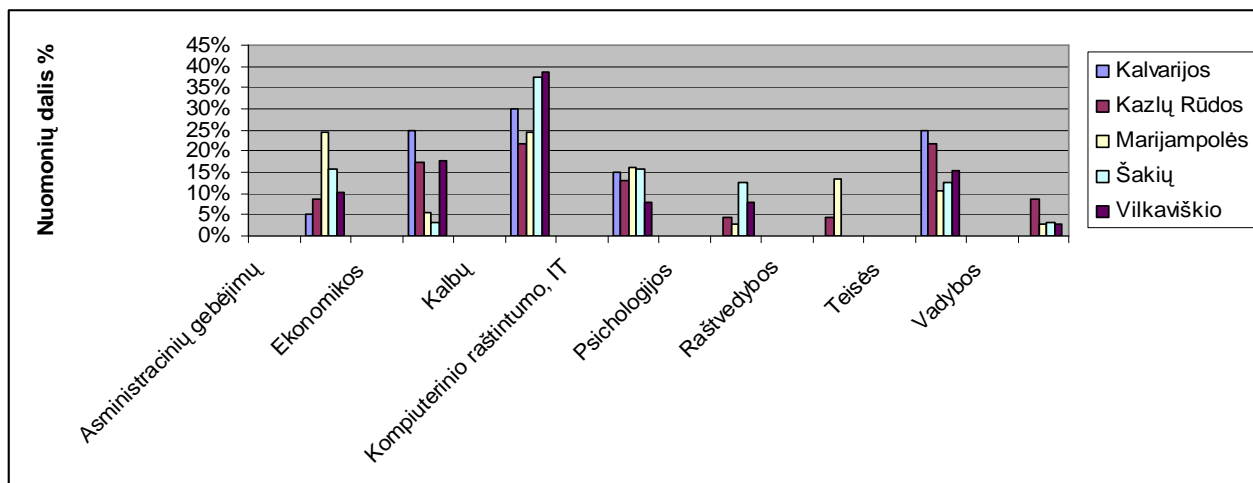
Natūralu, kad populiariausios paminėtos mokymo įstaigos yra KTU savivaldos mokymo centas, VšĮ Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras “Dainava”, UAB “Ekonomikos mokymo centras”, Finansų ministerijos mokymo centras. Kvalifikacija kelta ir užsienyje - Olandijoje, Šveicarijoje, Norvegijoje, Danijoje, Švedijoje, Rusijoje.



10 pav. Klausimai, kuriais tarnautojai kėlė kvalifikaciją

Pasiteiravus, kokiose srityse yra spragų ir pirmiausiai reikėtų pasitobulinti, daugiausiai respondentų nurodė kalbų mokymąsi (31%). Tai greičiausiai dėl to, kad vadovybė šioje srityje tobulintis per daug neskatina, kadangi tai nėra reikalinga kasdieniam darbui. Be to, savivaldybių administracijose dirba pakankamai nedaug jaunų žmonių, kurie

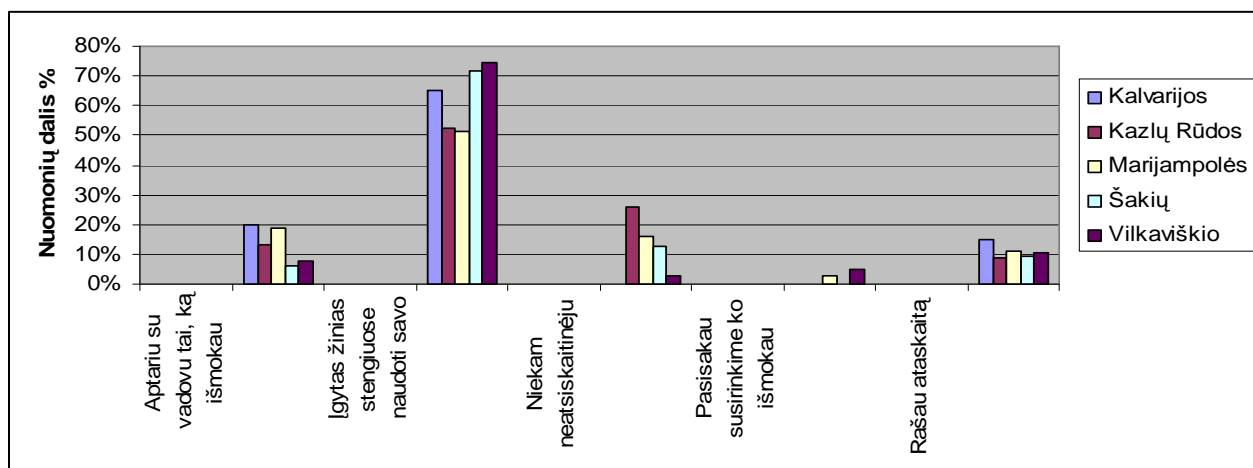
jau vidurinėje mokykloje išmoka po 2 užsienio kalbas. Labai malonu, kad valstybės tarnautojai pakankamai raštingi ir mano, kad reikia pasitobulinti raštvedybos srityje tik Marijampolės (14%) ir Kazlų Rūdos (4%) tarnautojai. Žinių psichologijos bei vadybos srityse apskrities tarnautojų nuomone jie turi pakankamai ir tai nėra tos sritys, kuriose jiems pirmiausiai reikėtų kelti kvalifikaciją.



11 pav. Sritis, kuriose tarnautojams pirmiausiai reikėtų pasitobulinti

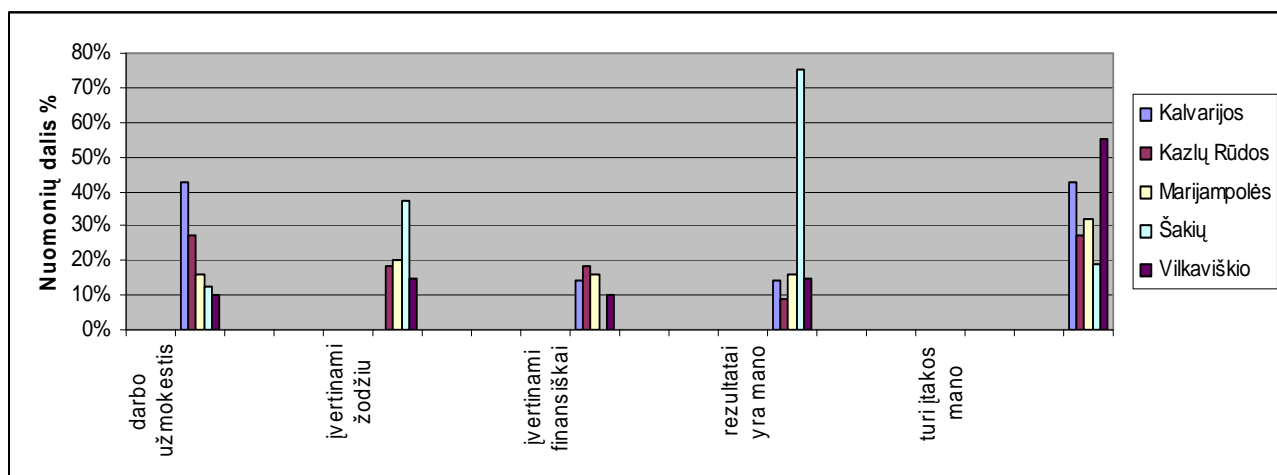
Vykdam ES teisę, valstybės tarnautojams reikia gilinti teisinės žinias. Taip mano 25% Kalvarijos savivaldybės tarnautojų. Galbūt tam turi įtakos tai, kad savivaldybė yra pasienyje ir jos teritorijoje yra muitinė.

Tarnautojui grįžus po mokomojo renginio, mokymo procesas nesibaigia. Darbuotojų ugdymas orientuotas į ateitį ir tai nėra vienkartinių mokymų visuma. Jis turi vykti kasdieninio darbinio gyvenimo rėmuose. Darbuotojai įgytas žinias turėtų pritaikyti savo darbe. Mokymo procesas turėtų būti vertinamas, norint nustatyti mokymo programos rezultatus ir trūkumus bei juos pašalinti. Tačiau žvelgdami į 11 paveikslėlį galime daryti išvadą, kad savivaldybių administracijų tarnautojai mokymuose įgytas žinias stengiasi naudoti tik savo darbe (64%). 26% Kazlų Rūdos savivaldybės tarnautojų teigia, kad apskritai niekam neatsiskaitinėja. Kalvarijoje 20% respondentų teigė, kad aptaria su vadovu tai ką išmoko arba rašo ataskaitą (15%), kuri greičiausiai saugoma segtuve ir nepagarsinama darbuotojams, kurie tuose mokymuose nedalyvavo.



12 pav. Tarnautojų atsiskaitymo po mokomojo renginio būdai

Personalo ugdymo programa turi būti vertinama. Įvertinti kaip gerai darbuotojai išsivino jiems pateiktą mokymo programą galima įvairiais testais, praktiniu igūdžių demonstravimu arba padarytų projektų pristatymu. Vertinant rezultatus, priklausomai nuo darbuotojo veiklos pobūdžio, reikėtų įvertinti tokius rodiklius, kaip padidėjęs efektyvumas, kokybės pagerėjimas, nusiskundimų sumažėjimas ir pan. 52% respondentų mano, kad jų darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vienaip ar kitaip vertinami. 35% teigia, kad tai turi įtakos jų karjerai. Tokios nuomonės daugiau nei pusė (55%) Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos tarnautojų. Tačiau, tarkim Šakiuose, taip mano tik 19%. Galbūt tai įtakoja vadovybės požiūris į kvalifikuotą personalą. Finansiškai skatinti darbuotojus mokytis vadovybė taip pat neskuba ir 18% tarnautojų nuomone darbo užmkestis nuo jų gebėjimų nepriklauso. Šiuo klausimu ypač skiriasi Kalvarijos (43%) ir Vilkaviškio (10%) tarnautojų nuomonės. Vis dėlto 27% respondentų teigia, kad darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra tik jų pačių reikalas. Šiuo klausimu ypač tvirta Šakių rajono savivaldybės administracijos tarnautojų nuomonė (75%). Čia dažniausiai iš visų apskrities savivaldybių darbuotojai įvertinami žodžiu (38%).



13 pav. Darbo rezultatų, sąlygotų mokymų, vertinimas

Po mokymo grįžusio darbuotojo veiklos vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo atliekamų pareigų. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Vertinimas gali būti naudingas planuojant organizacijos veiklą ar plėtrą, darbuotojo karjerą, tolimesnį mokymą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo planą.

Norint gauti naudą iš mokymų, neužtenka vien suskaičiuoti, kiek programų buvo įvykdyta ir kiek tarnautojų dalyvavo mokymuose. Dalyvavimas mokomuosiuose renginiuose pats savaime negarantuoja naudos. Organizacija, siūsdama darbuotoją mokytis, turi turėti tikslą, kad jam grįžus naujovės bus įdiegtos ir naudojamos darbe. Prieš išsiunčiant mokytis, darbuotojas galėtų imtis išipareigojimų grįžęs iš mokymų atlikti tam tikros kvalifikacijos reikalaujančius darbus. Neužtenka grįžus iš kvalifikacijos kėlimo parašyti tik formalią ataskaitą, mokymų medžiaga reikia naudotis, pritaikyti ją darbe. Už personalą atsakingas skyrius turėtų atlikti darbuotojų darbo kokybės pokyčio analizę per tam tikrą laiką nuo kvalifikacijos kėlimo kursų pabaigos. Taip būtų galima įvertinti mokymo naudą ir vėliau kryptingai organizuoti tolimesnius kvalifikacijos kėlimo renginius.

Išvados

1. Išanalizavus teisinius bei reglamentuojančius dokumentus ir literatūrą valstybės tarnautojų mokymo klausimais, galima teigti, kad tarnautojų ugdymo sistema yra sukurta ir gali sėkmingai funkcionuoti. Numatyta mokymo organizavimo bei lėšų skyrimo tvarka.
2. Mokymas organizuojamas, atsižvelgiant į tarnautojų nurodytus poreikius, o ne į organizacijų ateities planus. Tarnautojai, reaguodami į esamą situaciją, nenumato ilgalaikės perspektyvos, todėl ir jų nurodyti poreikiai atspindi tik dabartinę padėtį.
3. Nepaisant laiko trūkumo, augantys poreikiai atlikti tam tikras pareigas bei tenkinti augančius klientų reikalavimus tarnautojus skatina mokytis ir savarankiškai. Motyvacija mokytis padidėtų, jei darbo rezultatai, įtakoti mokymų, būtų labiau vertinami, o nebūtų tik pačių darbuotojų reikalas.
4. Nors vyrauja nuomonė, kad mokymas reikalingas visiems, mokymo efektyvumas nėra maksimalus, nes vieno tarnautojo žinios toliau nėra skleidžiamos įstaigoje. Darbuotojai įgytas žinias stengiasi naudoti savo darbe.
5. Darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus, nes laikosi nuostatos, kad išmokyti darbuotojai greičiau palieka organizaciją. Neanalizuojamas mokymo veiksmingumas, jo suteikta nauda. Taip neformuojamas ateities personalas, nėra pagrindo tobulinti mokymo sistemą. Vien dalyvavimas mokomuosiuose renginiuose savaime negarantuoja naudos.

Rekomendacijos

1. Ugdant darbuotojų kompetenciją, mokymo poreikius, susietus su ilgalaikė perspektyva, turėtų nustatyti organizacijos vadovybė, atsižvelgdama į tarnautojų nuomonę. Mokymo poreikių nustatymui gali būti taikomas ne tik pokalbis su darbuotoju, bet ir atliekamas darbo tyrimas, siekiant nustatyti, kokių konkrečių įgūdžių reikia tam tikram darbui atlikti.
2. Vadovybė, pasiremdama tarnautojų iniciatyva mokytis savarankiškai ir labiau juos motyvuodama įvairiomis priemonėmis (mokymosi laiku, piniginiu skatinimu, karjera), palengvintų kvalifikacijos kėlimo organizavimą. Žinodami vadovybės požiūrį, darbuotojai būtų labiau suinteresuoti mokytis ir siekti karjeros savo organizacijoje. Kvalifikuotas darbas turėtų būti geriau apmokamas.
3. Mokymų metu gautą medžiagą ir informaciją reikia kuo plačiau pritaikyti darbe. Visam kolektyvui reikėtų aktyviau domėtis kolegų išvykomis tobulintis. Skyrius, organizuojantis mokymus, turėtų mokymo medžiagą paskleisti tarnautojams, nebuvusiems tuose mokymo renginiuose, skatinti darbuotojus pritaikyti naujoves darbe.
4. Mokymo nauda gali būti patikrinama įvairiais testais, praktiniu įgūdžių demonstravimu arba padarytų projektų pristatymu. Prieš išvykdamas mokytis, darbuotojas galėtų imtis įsipareigojimų grįžęs iš mokomojo renginio atlikti tam tikros kvalifikacijos reikalaujančius darbus. Tačiau tai turi būti ne bauginanti kontrolės priemonė, o būdas kryptingai organizuoti kitus mokymus.

Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
2. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas// Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049.
3. Europos vietos savivaldos chartija// Valstybės žinios. 1999, Nr. 82-2418.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimas Nr. 197 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo“// Valstybės žinios. 2005, Nr. 26-693.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2006, Nr. 127-4845.
6. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
7. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996.
8. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.
9. Chlivickas E. Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių raidos strategija// Viešasis administravimas. 2002, Nr. 2.
10. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos// Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2.
11. Duggett M. Šiuolaikinė valstybė ir valstybės tarnyba Europos Sąjungoje// Viešasis administravimas. 2006, Nr. 3-4.
12. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas, 2005.
13. Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas// Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos: konferencijų tekstai. Kaunas: Naujasis lankas, 1998.
14. Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo raida ir perspektyvos// Valstybės tarnybos aktualijos. 2005 03.

15. Minkevičius A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje// Viešasis administravimas.2005, Nr. 2(6), P. 97.
16. Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje// Viešoji politika ir administravimas. 2007, Nr. 19.
17. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje// Viešoji politika ir administravimas. 2006, Nr. 16.
18. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas asmeninė/individualioji perspektyva: mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
19. Sakalas A. Šalčius A. Karjeros valdymas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1997.
20. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
21. Sėkmingos karjeros darbo rinkoje veiksniai. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2007/8. Vilnius: Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 2007.
22. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2006.
23. Šarmavičius O. Lietuvos valstybės tarnyba - dėmesys žmogui, pagarba įstatymui// Viešasis administravimas. 2005, Nr. 1.
24. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
25. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
26. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Kolektyvinė monografija/ sudarytojai Masiulis K., Krupavičius A. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007.
27. www.finansai.tripod.com, prisijungimo laikas 2007-10-15.
28. www.kalvarija.lt, prisijungimo laikas 2007-07-09.
29. www.kazluruda.lt, prisijungimo laikas 2007-07-05.
30. www.marijampole.aps.lt, prisijungimo laikas 2007-07-12.
31. www.marijampole.lt, prisijungimo laikas 2007-07-12.
32. www.sakiai.lt, prisijungimo laikas 2007-07-09.
33. http://www.valsty.be/?name=university&do=o_theme&oId=1&oType=university&fid=14&id=44, prisijungimo laikas 2007-09-25.

34. www.vilkaviskis.lt, prisijungimo laikas 2007-07-05.
35. www.vtd.lt, prisijungimo laikas 2007-06-14.

Santrauka

Kiekvienos organizacijos didžiausia vertybė - darbuotojai. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus personalo valdymo veiksnys. Tai padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su institucijos lūkesčiais bei tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų.

Išanalizavus teisinius bei reglamentuojančius dokumentus ir literatūrą valstybės tarnautojų mokymo klausimais, galima teigti, kad tarnautojų ugdymo sistema yra sukurta ir gali sėkmingai funkcionuoti. Numatyta mokymo organizavimo bei lėšų skyrimo tvarka.

Mokymas organizuojamas, atsižvelgiant į tarnautojų nurodytus poreikius, o ne į organizacijų ateities planus. Tarnautojai, reaguodami į esamą situaciją, nenumato ilgalaikės perspektyvos, todėl ir jų nurodyti poreikiai atspindi tik dabartinę padėtį.

Nors vyrauja nuomonė, kad mokymas reikalingas visiems, mokymo efektyvumas nėra maksimalus, nes vieno tarnautojo žinios toliau nėra skleidžiamos įstaigoje. Darbuotojai įgytas žinias stengiasi naudoti tik savo darbe.

Summary

The greatest value to every organization is its staff. Staff training and raising of qualification are very important factors in the management of the staff. It helps to regularize the demands and goals of the staff with the demands and goals of the institution and thus to achieve the goals of the organization.

Having analyzed the juristical and regulated documents and other reports on the issues of staff training, it can be stated that the system of the staff training has been established and it can function successfully. The planning of training and the way of administering the allocations are also provided.

Staff training is organized taking into consideration the demands appointed by the employees, but not the future plans of the organization. Responding to the current situation employees do not envisage long-term perspective, so their demands only reflect their current situation.

Although there exists an opinion that training is necessary for everyone, the efficiency of training is not ultimate because the knowledge of one employee is not spread further in the organization. The employees use the obtained knowledge only in their work.

Gerbiamas respondente, esu M. Romerio universiteto magistrantė, rašau darbą tema „Valstybės tarnautojų mokymo problemos“. Norėdama labiau įsigilinti į šią pakankamai sudėtingą sritį, prašau Jūsų atsakyti į toliau pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai man labai padėtų. Ši apklausa yra anoniminė, duomenys bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinta forma. Jei pageidausite, supažindinsiu su apklausos rezultatais.

*Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir sugaištą laiką.
Rasa Širvienė*

TINKAMĄ(-US) KIEKVIENO KLAUSIMO ATSAKYMO VARIANTĄ(-US) APVESKITE RUTULIUKU. TOLIAU IŠVARDINTUS TEIGINIUS ĮVERTINKITE DEŠIMTIES BALŲ SKALĖJE, KUR „1“ REIŠKIA, KAD JŪS VISIŠKAI NESUTINKATE, O „10“ – VISIŠKAI SUTINKATE SU TEIGINIU, PASIRINKTO ATSAKYMO VARIANTO SKAIČIŲ APVESDAMI (-A) RUTULIUKU KIEKVIENOJE EILUTĖJE.

K1. Kokiais klausimais esate kėlęs(-usi) kvalifikaciją?

1. Administracinių gebėjimų
2. Ekonomikos
3. Kalbų
4. Kompiuterinių žinių ir IT
5. Raštvedybos
6. Teisės
7. Valdymo ir vadybos
8. Kitais (įrašykite)

K2. Kur kėlėte kvalifikaciją?

1. Lietuvoje (nurodykite mokymo įstaigą/-as)

2. Užsienyje (nurodykite šalį/-is)

K3. Kokiomis formomis kėlėte kvalifikaciją?

1. Konferencijos
2. Paskaitos
3. Savo pastangomis

4. Seminarai
5. Stažuotės
6. Tobulinimosi kursai
7. Kita forma (įrašykite)

K4. Ar mokotės savarankiškai?

1. Taip
2. Ne (pereikite prie klausimo K8)

K5. Kaip mokotės savarankiškai?

1. Domitės kaip kitur atliekami tie patys darbai
2. Ieškote naujovių internete
3. Skaitote literatūrą profesinės veiklos klausimais
4. Studijuojate universitete ar kitoje mokslo įstaigoje
5. Kitaip (įrašykite)

K6. Ar iškyla sunkumų savarankiškai mokantis?

1. Taip
2. Ne (pereikite prie klausimo K8)

K7. Kokie sunkumai iškyla savarankiškai mokantis?

1. Sunku gauti informaciją apie mokomuosius renginius
2. Trūksta laiko
3. Trūksta motyvacijos
4. Trūksta pinigų
5. Kiti sunkumai (įrašykite)

**K8. Kurioje srityje Jūsų manymu Jums pirmiausiai reikėtų pasitobulinti?
(Pasirinkite vieną atsakymo variantą)**

1. Administracinių gebėjimų
2. Ekonomikos
3. Kalbų
4. Kompiuterinio raštingumo, IT
5. Psichologijos
6. Raštvedybos
7. Teisės

8. Vadybos
 9. Kita (įrašykite)
-

K9. Kaip personalo skyrius organizuoja Jūsų mokymą? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

1. Kas keletą mėnesių siunčia į kokius nors kursus
2. Kvalifikaciją galiu kelti tik tada, kai pats paprašau
3. Metų pradžioje sudaro aiškų mokymo planą

K10. Kaip dažniausiai atsiskaitote po mokomojo renginio? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

1. Aptariu su vadovu tai ką išmokau
2. Įgytas žinias stengiuosi naudoti savo darbe
3. Niekam neatsiskaitinėju
4. Pasisakau susirinkime ko išmokau
5. Rašau ataskaitą

K11. Ar mokantis įgytos žinios realiai taikomos Jūsų organizacijoje?

1. Dalis žinių reikalingos darbui, kitos tik praplečia akiratį
2. Darbe beveik niekas nepritaikoma
3. Didžioji dalis žinių pritaikoma darbe
4. Visos žinios pritaikomos darbe

K12. Ar Jūsų nuomone skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams?

1. Taip
2. Ne (pereikite prie klausimo K14)

K13. Kodėl Jūsų nuomone skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams?

1. Darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku									Visiškai sutinku

2. Į organizaciją priimami darbuojai jau turintys patirties

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku									Visiškai sutinku

3. Patys darbuotojai nesuinteresuoti mokytis

2. Įvertinami žodžiu
3. Įvertinami finansiškai
4. Mokymosi rezultatai dažniausiai yra mano paties reikalas
5. Tai turi įtakos mano karjerai

K19. Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus darbo kokybės pagerinimui.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku sutinku								Visiškai	

K20. Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus tenkinant augančius klientų reikalavimus.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku sutinku								Visiškai	

K21. Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant karjeros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku sutinku								Visiškai	

K22. Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant geresnių darbo sąlygų.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku sutinku								Visiškai	

K23. Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant didesnio atlyginimo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku sutinku								Visiškai	

K24. Kiek laiko dirbate šiose pareigose? _____ mėnesiai/metai (tinkamą pabraukite)

K25. Koks Jūsų išsimokslinimas?

1. Profesinis
 2. Aukštesnysis
 3. Aukštasis
 4. Nebaigtas aukštasis (baigti ne mažiau kaip 3 kursai)
 5. Kita (įrašykite)
-
-
-

K26. Kurioje savivaldybėje Jūs dirbate?

1. Kalvarijos
2. Kazlų Rūdos
3. Marijampolės
4. Šakių
5. Vilkaviškio

2 priedas

Savivaldybė					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kalvarijos	20	13,2	13,2	13,2
	Kazlų Rūdos	23	15,2	15,2	28,5
	Marijampolės	37	24,5	24,5	53,0
	Šakių	32	21,2	21,2	74,2
	Vilkaviškio	39	25,8	25,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Kėlė kvalifikaciją (administraciniai gebėjimai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (administraciniai gebėjimai)	Ne	Count	14	16	28	21	26	105
		% within Savivaldybė	70,0%	69,6%	75,7%	65,6%	66,7%	69,5%
	Taip	Count	6	7	9	11	13	46
		% within Savivaldybė	30,0%	30,4%	24,3%	34,4%	33,3%	30,5%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kėlė kvalifikaciją (ekonomikos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (ekonomikos)	Ne	Count	14	19	30	27	28	118
		% within Savivaldybė	70,0%	82,6%	81,1%	84,4%	71,8%	78,1%
	Taip	Count	6	4	7	5	11	33
		% within Savivaldybė	30,0%	17,4%	18,9%	15,6%	28,2%	21,9%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kėlė kvalifikaciją (kalbų) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos

Kėlė kvalifikaciją (kalbų)	Ne	Count	17	20	33	8	31	109
		% within Savivaldybė	85,0%	87,0%	89,2%	25,0%	79,5%	72,2%
	Taip	Count	3	3	4	24	8	42
		% within Savivaldybė	15,0%	13,0%	10,8%	75,0%	20,5%	27,8%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kėlė kvalifikaciją (kompiuterinių žinių ir IT) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (kompiuterinių žinių ir IT)	Ne	Count	13	14	28	2	22	79
		% within Savivaldybė	65,0%	60,9%	75,7%	6,3%	56,4%	52,3%
	Taip	Count	7	9	9	30	17	72
		% within Savivaldybė	35,0%	39,1%	24,3%	93,8%	43,6%	47,7%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kėlė kvalifikaciją (raštvėdybos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (raštvėdybos)	Ne	Count	16	14	33	26	27	116
		% within Savivaldybė	80,0%	60,9%	89,2%	81,3%	69,2%	76,8%
	Taip	Count	4	9	4	6	12	35
		% within Savivaldybė	20,0%	39,1%	10,8%	18,8%	30,8%	23,2%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kėlė kvalifikaciją (teisės) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (teisės)	Ne	Count	18	21	35	24	30	128
		% within Savivaldybė	90,0%	91,3%	94,6%	75,0%	76,9%	84,8%
	Taip	Count	2	2	2	8	9	23

		% within Savivaldybė	10,0%	8,7%	5,4%	25,0%	23,1%	15,2%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kėlė kvalifikaciją (valdymo ir vadybos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kėlė kvalifikaciją (valdymo ir vadybos)	Ne	Count	15	17	30	24	24	110
		% within Savivaldybė	75,0%	73,9%	81,1%	75,0%	61,5%	72,8%
	Taip	Count	5	6	7	8	15	41
		% within Savivaldybė	25,0%	26,1%	18,9%	25,0%	38,5%	27,2%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kėlė kvalifikaciją (kiti)		
		Frequency
Valid	Neatsakė	125
	Aplinkos apsaugos	1
	Apskaitos	2
	Audito	1
	Buhalterinės apskaitos	1
	Civilinės būklės akto įrašų registravimo	1
	Darbo santykiai ir jų įforminimas	1
	Darbo teisės	1
	Darbuotojų saugos ir sveikatos	1
	Finansinės apskaitos	1
	Psichologijos	1
	Socialinio darbo	7
	Strateginio planavimo	1
	Vaiko teisių apsaugos	1
	Vidaus audito	2
	Viešųjų pirkimų	4
	Total	151

Kur kėlė (Lietuvos įstaigos)	
	Frequency

Valid	Nepažymėjo	66
	"Veiklos idėjos"	1
	Ekonomikos mokymo centras	10
	Klaipėdos apskaitos mokykla	1
	KTU	7
	Kultūros paveldo akademija	1
	Lietuvos kūno kultūros akademija	1
	Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras	1
	LR finansų ministerijos mokymo centras	9
	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	2
	LR Teisingumo ministerija	1
	LŽŪU	5
	M. Romerio universitetas	2
	Marijampolės pedagogų kvalifikacijos kėlimo centras	1
	Mokymo centras "Dainava"	13
	Pedagogų profesinės raidos centras	1
	Savivaldos mokymo centras	17
	Socialinių darbuotojų rengimo centras	3
	Šiaulių pedagoginis universitetas	1
	Turizmo ir verslo informacijos centras	1
	UAB "Nevda"	1
	VDU	2
	VšĮ Viešojo administravimo institutas	1
	VU	2
	Žemės ūkio ministerija	1
	Total	151

Kur kėlė (Lietuvos įstaigos)		
		Frequency
Valid	Neatsakė	117
	"Vananta"	3
	Kauno kolegija	2
	Klaipėdos universitetas	1
	KTU	1
	Lietuvos žmogaus teisių centras	1
	LR audito apskaitos ir turto vertinimo institutas	2
	LR Teisingumo ministerija	1
	LŽŪU	2
	M. Romerio universitetas	4
	Mokymo centras "Dainava"	5

Muitinės mokymo centras	1
Turizmo ir verslo informacijos centras	1
UAB "Auditorių aljansas"	1
UAB "Dorevi"	1
UAB "pačiolis"	1
Užsienio kalbų centras	1
VDU	3
VPU	1
VšĮ Vilkaviškio verslo ir informacijos centras	1
VU	1
Total	151

Kur kėlė (užsienio šalys)		
		Frequency
Valid	Neatsakė	145
	Danija	1
	Olandija	2
	Rusija	1
	Švedija	1
	Šveicarija	1
	Total	151

Kur kėlė (užsienio šalys)		
		Frequency
Valid	Netsakė	150
	Norvegija	1
	Total	151

Kaip kėlė kvalifikaciją (konferencijos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip kėlė kvalifikaciją (konferencijos)	Ne	Count	15	18	29	24	26	112
		% within Savivaldybė	75,0%	78,3%	78,4%	75,0%	66,7%	74,2%
	Taip	Count	5	5	8	8	13	39
		% within Savivaldybė	25,0%	21,7%	21,6%	25,0%	33,3%	25,8%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip kėlė kvalifikaciją (paskaitos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip kėlė kvalifikaciją (paskaitos)	Ne	Count	13	13	26	9	20	81
		% within Savivaldybė	65,0%	56,5%	70,3%	28,1%	51,3%	53,6%
	Taip	Count	7	10	11	23	19	70
		% within Savivaldybė	35,0%	43,5%	29,7%	71,9%	48,7%	46,4%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip kėlė kvalifikaciją (savo pastangomis) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip kėlė kvalifikaciją (savo pastangomis)	Ne	Count	16	21	34	27	29	127
		% within Savivaldybė	80,0%	91,3%	91,9%	84,4%	74,4%	84,1%
	Taip	Count	4	2	3	5	10	24
		% within Savivaldybė	20,0%	8,7%	8,1%	15,6%	25,6%	15,9%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip kėlė kvalifikaciją (seminarai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip kėlė kvalifikaciją (seminarai)	Ne	Count	5	6	21	5	5	42
		% within Savivaldybė	25,0%	26,1%	56,8%	15,6%	12,8%	27,8%
	Taip	Count	15	17	16	27	34	109
		% within Savivaldybė	75,0%	73,9%	43,2%	84,4%	87,2%	72,2%
Total	Count	20	23	37	32	39	151	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip kėlė kvalifikaciją (stažuotės) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos

				Rūdos				
Kaip kėlė kvalifikaciją (stažuotės)	Ne	Count	18	21	34	32	36	141
		% within Savivaldybė	90,0%	91,3%	91,9%	100,0%	92,3%	93,4%
	Taip	Count	2	2	3	0	3	10
		% within Savivaldybė	10,0%	8,7%	8,1%	,0%	7,7%	6,6%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip kėlė kvalifikaciją (tobulinimo kursai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip kėlė kvalifikaciją (tobulinimo kursai)	Ne	Count	9	19	25	23	19	95
		% within Savivaldybė	45,0%	82,6%	67,6%	71,9%	48,7%	62,9%
	Taip	Count	11	4	12	9	20	56
		% within Savivaldybė	55,0%	17,4%	32,4%	28,1%	51,3%	37,1%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip kėlė kvalifikaciją (kita)		
		Frequency
Valid	Neatsakė	148
	Neakivaizdinės studijos	1
	Projektai	1
	Universitetinės studijos	1
	Total	151

Ar mokosi savarankiškai * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Ar mokosi savarankiškai	Ne	Count	5	10	13	13	8	49
		% within Savivaldybė	25,0%	43,5%	35,1%	40,6%	20,5%	32,5%
	Taip	Count	15	13	24	19	31	102
		% within Savivaldybė	75,0%	56,5%	64,9%	59,4%	79,5%	67,5%
Total		Count	20	23	37	32	39	151

	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	-----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Kaip mokosi savarankiškai (domisi kaip kitur atliekami tie patys darbai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip mokosi savarankiškai (domisi kaip kitur atliekami tie patys darbai)	Ne	Count	5	8	13	8	11	45
		% within Savivaldybė	33,3%	61,5%	54,2%	42,1%	35,5%	44,1%
	Taip	Count	10	5	11	11	20	57
		% within Savivaldybė	66,7%	38,5%	45,8%	57,9%	64,5%	55,9%
Total	Count	15	13	24	19	31	102	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip mokosi savarankiškai (ieško naujovių internete) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip mokosi savarankiškai (ieško naujovių internete)	Ne	Count	2	3	11	6	6	28
		% within Savivaldybė	13,3%	23,1%	45,8%	31,6%	19,4%	27,5%
	Taip	Count	13	10	13	13	25	74
		% within Savivaldybė	86,7%	76,9%	54,2%	68,4%	80,6%	72,5%
Total	Count	15	13	24	19	31	102	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip mokosi savarankiškai (skaito literatūrą profesinės veiklos klausimais) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip mokosi savarankiškai (skaito literatūrą profesinės veiklos klausimais)	Ne	Count	5	4	17	9	5	40
		% within Savivaldybė	33,3%	30,8%	70,8%	47,4%	= 16,1%	39,2%
	Taip	Count	10	9	7	10	26	62
		% within Savivaldybė	66,7%	69,2%	29,2%	52,6%	83,9%	60,8%
Total	Count	15	13	24	19	31	102	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip mokosi savarankiškai (studijuoja universitete ar kitoje mokslo įstaigoje) * Savivaldybė Crosstabulation							
---	--	--	--	--	--	--	--

			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip mokosi savarankiškai (studijuoja universitete ar kitoje mokslo įstaigoje)	Ne	Count	12	10	21	16	25	84
		% within Savivaldybė	80,0%	76,9%	87,5%	84,2%	80,6%	82,4%
	Taip	Count	3	3	3	3	6	18
		% within Savivaldybė	20,0%	23,1%	12,5%	15,8%	19,4%	17,6%
Total	Count	15	13	24	19	31	102	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ar kyla sunkumų mokantis savarankiškai * Savivaldybė Crosstabulation

			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Ar kyla sunkumų mokantis savarankiškai	Ne	Count	6	5	9	8	11	39
		% within Savivaldybė	40,0%	38,5%	37,5%	42,1%	35,5%	38,2%
	Taip	Count	9	8	15	11	20	63
		% within Savivaldybė	60,0%	61,5%	62,5%	57,9%	64,5%	61,8%
Total	Count	15	13	24	19	31	102	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (sunku gauti informaciją apie mokomuosius renginius) * Savivaldybė Crosstabulation

			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (sunku gauti informaciją apie mokomuosius renginius)	Ne	Count	8	7	13	10	16	54
		% within Savivaldybė	88,9%	87,5%	86,7%	90,9%	80,0%	85,7%
	Taip	Count	1	1	2	1	4	9
		% within Savivaldybė	11,1%	12,5%	13,3%	9,1%	20,0%	14,3%
Total	Count	9	8	15	11	20	63	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta laiko) * Savivaldybė Crosstabulation

			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos

Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta laiko)	Ne	Count	1	1	2	2	1	7
		% within Savivaldybė	11,1%	12,5%	13,3%	18,2%	5,0%	11,1%
	Taip	Count	8	7	13	9	19	56
		% within Savivaldybė	88,9%	87,5%	86,7%	81,8%	95,0%	88,9%
Total	Count	9	8	15	11	20	63	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta motyvacijos) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta motyvacijos)	Ne	Count	8	8	14	8	19	57
		% within Savivaldybė	88,9%	100,0%	93,3%	72,7%	95,0%	90,5%
	Taip	Count	1	0	1	3	1	6
		% within Savivaldybė	11,1%	,0%	6,7%	27,3%	5,0%	9,5%
Total	Count	9	8	15	11	20	63	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta pinigų) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kokie sunkumai iškyla mokantis savarankiškai (trūksta pinigų)	Ne	Count	6	7	14	9	18	54
		% within Savivaldybė	66,7%	87,5%	93,3%	81,8%	90,0%	85,7%
	Taip	Count	3	1	1	2	2	9
		% within Savivaldybė	33,3%	12,5%	6,7%	18,2%	10,0%	14,3%
Total	Count	9	8	15	11	20	63	
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kurioje srityje pirmiausiai reikėtų pasitobulinti * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kurioje srityje pirmiausiai reikėtų	Asmeniniams gebėjimams	Count	1	2	9	5	4	21
		% within Savivaldybė	5,0%	8,7%	24,3%	15,6%	10,3%	13,9%

pasitobulinti	Ekonomikos	Count	5	4	2	1	7	19
		% within Savivaldybė	25,0%	17,4%	5,4%	3,1%	17,9%	12,6%
	Kalbų	Count	6	5	9	12	15	47
		% within Savivaldybė	30,0%	21,7%	24,3%	37,5%	38,5%	31,1%
	Kompiuterinio raštintumo, IT	Count	3	3	6	5	3	20
		% within Savivaldybė	15,0%	13,0%	16,2%	15,6%	7,7%	13,2%
	Psichologijos	Count	0	1	1	4	3	9
		% within Savivaldybė	,0%	4,3%	2,7%	12,5%	7,7%	6,0%
	Raštvedybos	Count	0	1	5	0	0	6
		% within Savivaldybė	,0%	4,3%	13,5%	,0%	,0%	4,0%
	Teisės	Count	5	5	4	4	6	24
		% within Savivaldybė	25,0%	21,7%	10,8%	12,5%	15,4%	15,9%
	Vadybos	Count	0	2	1	1	1	5
		% within Savivaldybė	,0%	8,7%	2,7%	3,1%	2,6%	3,3%
	Total	Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip personalo skyrius organizuoja Jūsų mokymą * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip personalo skyrius organizuoja Jūsų mokymą	Kas keletą mėnesių siunčia į kokius nors kursus	Count	7	12	9	17	21	66
		% within Savivaldybė	35,0%	52,2%	24,3%	53,1%	55,3%	44,0%
	Kvalifikaciją galiu kelti tik tada, kai paprasčiau	Count	5	9	10	13	12	49
		% within Savivaldybė	25,0%	39,1%	27,0%	40,6%	31,6%	32,7%
	Metų pradžioje sudaro aiškų mokymo planą	Count	8	2	18	2	5	35
		% within Savivaldybė	40,0%	8,7%	48,6%	6,3%	13,2%	23,3%

Total	Count	20	23	37	32	38	150
	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip dažniausiai atsiskaitote po mokomojo renginio * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip dažniausiai atsiskaitote po mokomojo renginio	Aptariu su vadovu tai, ką išmokau	Count	4	3	7	2	3	19
		% within Savivaldybė	20,0%	13,0%	18,9%	6,3%	7,7%	12,6%
	Igytas žinias stengiuose naudoti savo darbe	Count	13	12	19	23	29	96
		% within Savivaldybė	65,0%	52,2%	51,4%	71,9%	74,4%	63,6%
	Niekam neatsiskaitinėju	Count	0	6	6	4	1	17
		% within Savivaldybė	,0%	26,1%	16,2%	12,5%	2,6%	11,3%
	Pasisakau susirinkime ko išmokau	Count	0	0	1	0	2	3
		% within Savivaldybė	,0%	,0%	2,7%	,0%	5,1%	2,0%
	Rašau ataskaitą	Count	3	2	4	3	4	16
		% within Savivaldybė	15,0%	8,7%	10,8%	9,4%	10,3%	10,6%
	Total	Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip mokantis įgytos žinios pritaikomos Jūsų organizacijoje * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip mokantis įgytos žinios pritaikomos Jūsų organizacijoje	Dalis žinių reikalingos darbui, kitos tik praplečia akiratį	Count	9	7	27	14	15	72
		% within Savivaldybė	45,0%	30,4%	73,0%	43,8%	38,5%	47,7%
	Darbe beveik niekas nepritaikoma	Count	0	1	0	0	1	2
		% within Savivaldybė	,0%	4,3%	,0%	,0%	2,6%	1,3%
	Didžioji dalis žinių pritaikoma	Count	11	10	9	13	23	66
		% within Savivaldybė	55,0%	43,5%	24,3%	40,6%	59,0%	43,7%

	darbe	ė						
	Visos žinios pritaikomos darbe	Count	0	5	1	5	0	11
		% within Savivaldybė	,0%	21,7%	2,7%	15,6%	,0%	7,3%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ar skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Ar skiriamas per mažas dėmesys darbuotojų mokymams	Ne	Count	8	15	17	22	25	87
		% within Savivaldybė	40,0%	65,2%	45,9%	68,8%	64,1%	57,6%
	Taip	Count	12	8	20	10	14	64
		% within Savivaldybė	60,0%	34,8%	54,1%	31,3%	35,9%	42,4%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Report						
Savivaldybė		Darbdaviai nesuinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymus	Į organizaciją priimami darbuotojai jau turintys patirties	Patys darbuotojai nesuinteresuoti mokytis	Specifiniai įgūdžiai nėra reikalingi	Vyrauja nuostata, kad išmokyti darbuotojai greičiau palieka organizaciją
Kalvarijos	Mean	6,33	4,17	4,83	3,67	6,92
	N	12	12	12	12	12
Kazlų Rūdos	Mean	7,38	7,13	5,88	6,25	8,50
	N	8	8	8	8	8
Marijampolės	Mean	7,40	7,20	4,20	4,45	5,45
	N	20	20	20	20	20
Šakių	Mean	7,30	3,60	5,90	3,40	5,80
	N	10	10	10	10	10
Vilkaviškio	Mean	4,60	6,07	3,79	4,00	6,79
	N	15	14	14	14	14
Total	Mean	6,54	5,81	4,70	4,27	6,45
	N	65	64	64	64	64

Report
Personalo mokymas mano organizacijoje yra svarbus

Savivaldybė	Mean	N
Kalvarijos	7,05	20
Kazlų Rūdos	6,87	23
Marijampolės	8,38	37
Šakių	8,16	32
Vilkaviškio	8,54	39
Total	7,97	151

Report								
Savivaldybė		Augantys poreikiai atlikti tam tikras pareigas	Dėl savo malonumo	Didesnio darbo užmokesčio siekis	Kolegų pavyzdys	Noras tobulėti ir pilniau pasireikšti darbe	Siekis kilti karjeros laiptais	Vadovybė skatina ir remia
Kalvarijos	Mean	8,70	5,10	7,20	4,55	8,10	7,00	4,80
	N	20	20	20	20	20	20	20
Kazlų Rūdos	Mean	8,00	5,91	7,17	6,04	7,17	7,83	6,43
	N	23	23	23	23	23	23	23
Marijampolės	Mean	9,03	5,92	8,49	6,86	8,89	7,97	6,30
	N	37	37	37	37	37	37	37
Šakių	Mean	8,69	6,81	8,63	7,16	9,03	8,25	6,81
	N	32	32	32	32	32	32	32
Vilkaviškio	Mean	8,64	5,03	6,79	5,49	8,18	7,05	6,79
	N	39	39	39	39	39	39	39
Total	Mean	8,66	5,77	7,71	6,14	8,37	7,64	6,36
	N	151	151	151	151	151	151	151

Kaip nustatomas poreikis mokytis * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip nustatomas poreikis mokytis	Mokymas reikalingas visiems	Count	16	11	26	22	27	102
		% within Savivaldybė	80,0%	47,8%	70,3%	68,8%	69,2%	67,5%
	Sudaromi detalūs ugdymo planai	Count	0	1	1	0	0	2
		% within Savivaldybė	,0%	4,3%	2,7%	,0%	,0%	1,3%
	Aptariu su tiesioginiu vadovu	Count	1	7	2	4	5	19
		% within Savivaldybė	5,0%	30,4%	5,4%	12,5%	12,8%	12,6%
	Tiesioginis vadovas nukreipia mane	Count	1	4	7	4	6	22
		% within Savivaldybė	5,0%	17,4%	18,9%	12,5%	15,4%	14,6%
	Tikrinami	Count	0	0	1	0	1	2

	sugebėjimai atlikti tam tikrą užduotį	% within Savivaldybė	,0%	,0%	2,7%	,0%	2,6%	1,3%
	Kitaip	Count	2	0	0	2	0	4
		% within Savivaldybė	10,0%	,0%	,0%	6,3%	,0%	2,6%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ar darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Ar darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami	Ne	Count	13	12	12	16	19	72
		% within Savivaldybė	65,0%	52,2%	32,4%	50,0%	48,7%	47,7%
	Taip	Count	7	11	25	16	20	79
		% within Savivaldybė	35,0%	47,8%	67,6%	50,0%	51,3%	52,3%
Total		Count	20	23	37	32	39	151
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (darbo užmokestis nuo gebėjimų nepriklauso) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (darbo užmokestis nuo gebėjimų nepriklauso)	Ne	Count	4	8	21	14	18	65
		% within Savivaldybė	57,1%	72,7%	84,0%	87,5%	90,0%	82,3%
	Taip	Count	3	3	4	2	2	14
		% within Savivaldybė	42,9%	27,3%	16,0%	12,5%	10,0%	17,7%
Total		Count	7	11	25	16	20	79
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (įvertinami žodžiu) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (įvertinami žodžiu)	Ne	Count	7	9	20	10	17	63
		% within Savivaldybė	100,0%	81,8%	80,0%	62,5%	85,0%	79,7%
	Taip	Count	0	2	5	6	3	16

		% within Savivaldybė	,0%	18,2%	20,0%	37,5%	15,0%	20,3%
Total		Count	7	11	25	16	20	79
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (įvertinami finansiškai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (įvertinami finansiškai)	Ne	Count	6	9	21	16	18	70
		% within Savivaldybė	85,7%	81,8%	84,0%	100,0%	90,0%	88,6%
	Taip	Count	1	2	4	0	2	9
		% within Savivaldybė	14,3%	18,2%	16,0%	,0%	10,0%	11,4%
Total		Count	7	11	25	16	20	79
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (rezultatai yra mano paties(-čios) reikalas) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (rezultatai yra mano paties(-čios) reikalas)	Ne	Count	6	10	21	4	17	58
		% within Savivaldybė	85,7%	90,9%	84,0%	25,0%	85,0%	73,4%
	Taip	Count	1	1	4	12	3	21
		% within Savivaldybė	14,3%	9,1%	16,0%	75,0%	15,0%	26,6%
Total		Count	7	11	25	16	20	79
		% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (turi įtakos mano karjerai) * Savivaldybė Crosstabulation								
			Savivaldybė					Total
			Kalvarijos	Kazlų Rūdos	Marijampolės	Šakių	Vilkaviškio	Kalvarijos
Kaip darbo rezultatai, sąlygoti mokymų, yra vertinami (turi įtakos mano karjerai)	Ne	Count	4	8	17	13	9	51
		% within Savivaldybė	57,1%	72,7%	68,0%	81,3%	45,0%	64,6%
	Taip	Count	3	3	8	3	11	28
		% within Savivaldybė	42,9%	27,3%	32,0%	18,8%	55,0%	35,4%
Total		Count	7	11	25	16	20	79

	% within Savivaldybė	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	-----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Report						
Savivaldybė		Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus darbo kokybės gerinimui	Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus tenkinant augančius klientų reikalavimus	Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant karjeros	Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant geresnių darbo sąlygų	Mano nuomone darbuotojų mokymas yra svarbus siekiant didesnio atlyginimo
Kalvarijos	Mean	9,05	8,45	8,35	6,90	7,70
	N	20	20	20	20	20
Kazlų Rūdos	Mean	8,26	8,17	8,61	6,61	7,91
	N	23	23	23	23	23
Marijampolės	Mean	8,81	8,97	8,89	8,30	8,24
	N	37	37	37	37	37
Šakių	Mean	8,59	8,69	8,75	7,44	8,13
	N	32	32	32	32	32
Vilkaviškio	Mean	9,15	8,92	8,28	6,62	7,51
	N	39	39	39	39	39
Total	Mean	8,80	8,71	8,59	7,24	7,91
	N	151	151	151	151	151

Report		
Darbo stažas šiose pareigose (metais)		
= Savivaldybė	Mean	N
Kalvarijos	5,40	20
Kazlų Rūdos	6,33	23
Marijampolės	9,35	37
Šakių	7,58	32
Vilkaviškio	7,98	39
Total	7,64	151

Išsimokslinimas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profesinis	2	1,3	1,3	1,3
	Aukštesnysis	21	13,9	13,9	15,2
	Aukštasis	125	82,8	82,8	98,0
	Nebaigtas aukštasis	3	2,0	2,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	