

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

ERIKA BALTRŪNAITĖ
(VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMOS
VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA)

**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS
PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS
TOBULINIMO SITUACIJA IR PERSPEKTYVOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
doc. dr. Aleksandras Minkevičius

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI.....	6
1.1. Valstybės tarnautojų mokymas – institucijos strateginio planavimo komponentas	6
1.2. Mokymo planavimo teoriniai ir praktiniai aspektai	8
1.3. Kiekybinis ir kokybinis valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymas	9
1.4. Mokymo poreikių nustatymo praktikos ypatumai Lietuvoje.....	12
1.5. Mokymo poreikių identifikavimo procedūra atsižvelgiant į institucijos veiklos tikslų pasikeitimą	13
2. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESO ETAPŲ ANALIZĖ VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOJE PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS.....	16
2.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisiniai pagrindai	18
2.2. Mokymo poreikių nustatymas	20
2.3. Mokymo proceso planavimas.....	28
2.4. Veiksmingumo patikrinimas.....	38
2.5. Įgyvendinimas.....	38
2.6. Mokymo vertinimas.....	39
3. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESO ETAPŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMO BŪDAI (EMPIRINĖ DALIS)	42
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	54
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY.....	59
1 PRIEDAS	60
2 PRIEDAS	61

IVADAS

Darbo aktualumas. Valstybės tarnautojų mokymas bei jų kvalifikacijos tobulinimas – tai viena iš viešojo administravimo modernizavimo sričių. Valstybės tarnautojų mokymas susijęs su naujos kokybės kūrimu bei valstybės tarnybos administracinių gebėjimų tobulinimu. Valstybės tarnautojai yra svarbiausias išteklius, padedantis pasiekti rezultatų valstybiniame sektoriuje, todėl būtina plėtoti jų įgūdžius, kad būtų galima įvykdyti dabartinius ir būsimus valstybinio sektoriaus uždavinius. Ne mažiau svarbu, kad valstybės tarnautojai būtų pasirengę spręsti ir problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos strateginių tikslų įgyvendinimu, todėl valstybės tarnautojai turi būti kompetentingi strateginio planavimo, valdymo, derybų vedimo ir kitose srityse.

Viena aktualiausių problemų šiuo metu yra valstybės tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais bei nepakankami administraciniai gebėjimai. Todėl svarbu didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, kuris suprantamas kaip sistemingas, visapusiškas valstybės tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas.

Iš esmės mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas skirtas tam, kad valstybės tarnautojas didintų savo veiklos efektyvumą. Tuo tarpu mokymo rezultatų efektyvumą galima ir būtina susieti su kiekvieno valstybės karjeros valstybės tarnautojo kasmetiniu veiklos vertinimu bei su visos institucijos veiklos įvertinimu (veiklos audito rezultatais).

Modernizuojant valstybės valdymą žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos plėtra įgauna savo lemiamą prasmę. Europoje traktuojama, kad žmoniškųjų išteklių mokymas – ne išlaidos, o investicija ateičiai. Todėl Lietuvoje turėtume suprasti, kad nuo to, kaip profesionaliai valstybės tarnautojai įgyvendins valstybės valdymo politiką priklausys ne tik jų pačių įvaizdis visuomenės akyse, bet pačios valstybės įvaizdis.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administruoja vieną iš svarbiausių socialinio aprūpinimo sistemos dalių – valstybinį socialinį draudimą, kuris apima kone visus Lietuvos gyventojus, o daugiau nei ketvirtadalis gauna jo mokamas išmokas. Socialinis draudimas draudžia visais svarbiausiais gyvenimo atvejais – pensijų, ligos ir motinystės, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų, sveikatos bei nedarbo draudimu. Atsižvelgiant į tai, kad ši įstaiga labai svarbi visuomenei, „Sodros“ sistemoje dirbančių valstybės tarnautojų kvalifikacija ir tobulėjimas yra būtinos sąlygos sistemos administravimui, siekiant efektyviai ir kokybiškai aptarnauti klientus. Todėl savo baigiamajame darbe nusprendžiau išanalizuoti

šios įstaigos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situaciją nagrinėdama mokymo proceso etapus.

Darbo objektas. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas, apimantis etapus: mokymo poreikių nustatymas, mokymo proceso planavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, vertinimas.

Darbo tikslas. Atlikti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesui skirtos akademinės literatūros analizę, išskirti svarbiausią, kaip didžiausią įtaką mokymų proceso kokybei turintį, mokymo proceso etapą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir pasiūlyti šio etapo tobulinimo būdus, taip pakeliant bendrą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybę.

Darbo uždaviniai:

- Remiantis akademinė literatūra išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymų procesą atskirais etapais;
- Anketinės apklausos būdu nustatyti, koks mokymų proceso etapas tiriant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesus yra svarbiausias, siekiant kelti bendrą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybę;
- Nustatyti veiksnius ir priežastis, veikiančius mokymo poreikių nustatymo neefektyvumą ir neatitikimą mokymų poreikiams ir pateikti pasiūlymus šio proceso tobulinimui.
- Sukurti sistemos, leidžiančios užtikrinti efektyvų mokymo poreikių nustatymą, teorinį modelį.

Hipotezė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą labiausiai įtakoja mokymo poreikių nustatymo etapas.

Tyrimo metodai. Panaudojant aprašomąjį-analitinį, turinio analizės bei stebėjimo metodus, moksliniame tiriamajame darbe klasifikuojamas bei sisteminamas akademinės literatūros, Lietuvos Respublikos lygiu bei Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tvarkų lygiu reglamentuotų darbuotojų kompetencijų ugdymo dokumentų turinys.

Literatūros apžvalga. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimus nagrinėja R. Aleksienė, E. Chlivickas, J. Lakis, B. Česnulevičienė, E. Gustas, I. Lazarevičiūtė, B. Melnikas, A. Raipa, A. Velička, A. Minkevičius, L. Sabaliauskas ir kiti autoriai. R. Aleksienė analizuoja personalo tarnybų veiklą. E. Chlivickas pagrindinį dėmesį skiria valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiams komponentams bei žmogiškųjų

išteklių viešojo administravimo sistemoje raidos tendencijoms. J. Lakis kartu su B. Česnulevičiene nagrinėja valstybės tarnautojų mokymo sisteminimo ypatumus ir besimokančios organizacijos standartą. E. Gustas nagrinėja valstybės tarnautojų mokymo raidos klausimus bei mokymą reglamentuojančią teisinę bazę. I. Lazarevičūtė pagrindinį dėmesį skiria profesinio tobulinimo planavimui bei pagrindiniams profesinio tobulinimo būdams. B. Melnikas akcentuoja, kad būtina siekti nepertraukiamo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo. A. Raipa ir A. Velička apžvelgia valstybės tarnautojų mokymo institucines ir funkcines charakteristikas. A. Minkevičius apžvelgia valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pokyčius mokslo, švietimo bei kvalifikacijos tobulinimo institucijose. L. Sabaliauskas pagrindinį dėmesį skiria valstybės tarnautojų mokymo programų naujovėms. Fragmentiškai valstybės tarnautojų mokymo tema paliečiama ir kitų autorių straipsniuose, tačiau nuoseklus valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas ir su juo susijusios problemos nėra ištirtos.

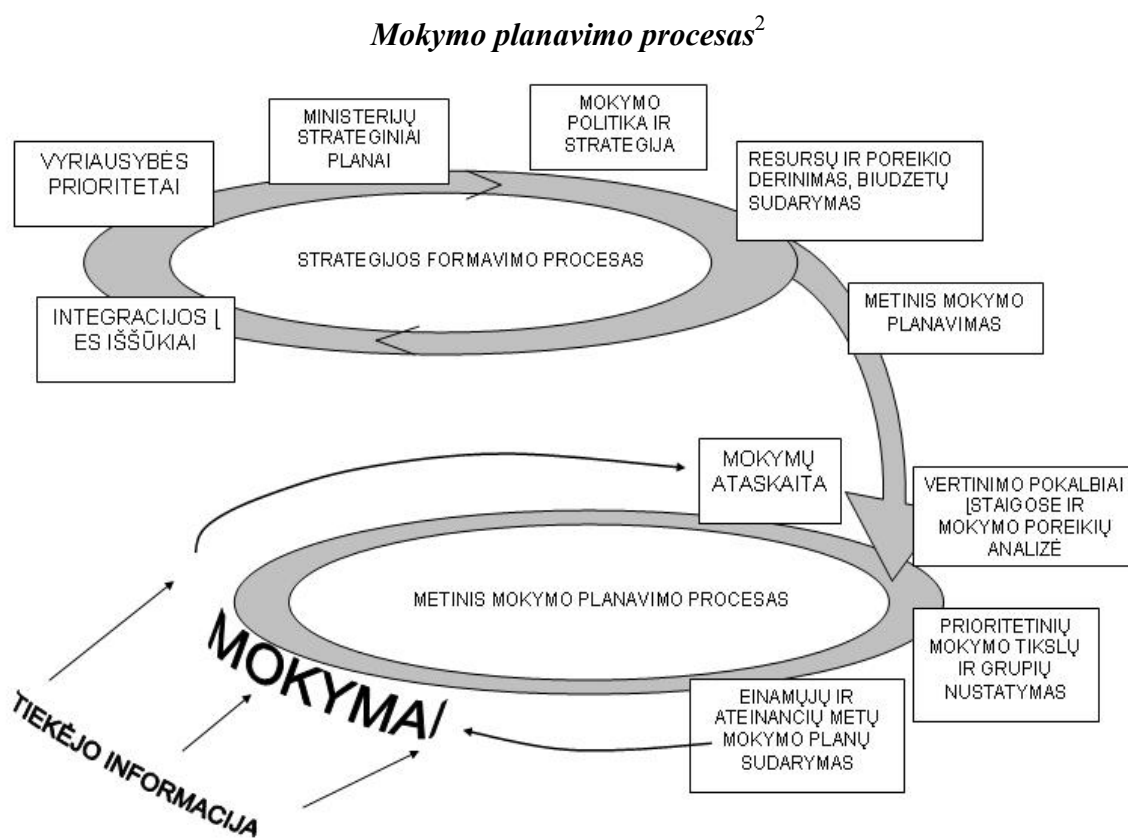
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI

1.1. Valstybės tarnautojų mokymas – institucijos strateginio planavimo komponentas

Valstybės tarnautojų mokymas yra kiekvienos institucijos žmogiškųjų išteklių planavimo strategijos, o taip pat ir valstybės strateginio planavimo proceso komponentas. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos strateginio planavimo metodikos¹ 24 punktą, kiekviena institucija rengdama strateginį veiklos planą išanalizuoja ir įvertina aplinką bei išteklius, suformuluoja misija ir numato savo veiklos tikslus ir jų siekimo būdus.

Valstybės tarnautojų mokymo planavimas ir įgyvendinimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose yra procesas, kuris susijęs su daugeliu kitų procesų, vykstančių viešojo administravimo institucijose, todėl institucijų personalo skyriams tenka sudėtingas uždavinys organizuoti mokymų planavimą bei įgyvendinimą kiek galima labiau atsižvelgiant į sudėtingą aplinką.

1 schema



¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 57-2312.

² <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas: 2006-10-28.

Kaip parodyta 1 schemoje, strategijos formavimo procesas yra viena iš mokymo planavimo proceso dalių. Politiniai procesai, vykstantys šalyje, daro nemažą poveikį valstybės tarnautojų mokymo planavimui bei įgyvendinimui. Čia paminėtini Valstybės ilgalaikės raidos strategijos³ bei Vyriausybės strateginių tikslų⁴ prioritetai, kurie apibrėžia pačius bendriausius institucijų siektinus tikslus. Visoms institucijoms bendri valstybės tarnautojų mokymo prioritetai nustatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintoje Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijoje⁵. Specifinis kiekvieno sektoriaus valstybės tarnautojų mokymų planavimas bei įgyvendinimas priklauso nuo sektoriaus tikslų, išdėstytų šių sektorių reglamentuojančiuose planavimo dokumentuose.

Mokymų planavimas ir įgyvendinimas negali būti organizuojamas atsietai nuo bendro institucijos veiklos planavimo bei įgyvendinimo. Mokymų planavimas ir įgyvendinimas yra sudėtinė strateginio planavimo dalis. Kadangi strateginio planavimo procesas ir biudžeto planavimas bei įgyvendinimas yra integruoti procesai, vadinasi, valstybės tarnautojų mokymo planavimo bei įgyvendinimo procesas neišvengiamai siejasi ir su biudžeto planavimu. Tik gerai išnagrinėjusi aplinkos veiksnius bei turimus išteklius, institucija galės kompetentingai suformuluoti mokymų poreikį bei pagrįsti tam reikalingus materialinius išteklius.

Mokymų planavimas ir įgyvendinimas taip pat labai priklauso ir nuo besikeičiančios aplinkos, kurioje institucijos siekia sau išsikeltų tikslų. Tai susiję su dalykiniais pasikeitimais konkrečioje srityje, kurioje veikia institucija, su teisinės bazės, reglamentuojančios konkrečią sritį, pasikeitimais, mokslo ir technologijų pokyčiais.

Svarbus mokymų planavimo ir įgyvendinimo socialinis aspektas – mokymai organizuojami konkrečiam valstybės tarnautojui, todėl svarbu užtikrinti lygias galimybes pasinaudoti mokymų teikiamais privalumais. Mokymas svarbus ir valstybės tarnautojo asmeniniam tobulėjimui bei savo aspiracijų įgyvendinimui. Žinių poreikis dažnai būna susijęs su darbo vietos pakeitimu, aukštesnių arba vadovaujamų pareigų ėjimu, taigi neatsiejamas nuo karjeros vystymo.

Kadangi mokymas skirtas visų pirma valstybės tarnautojo veiklos efektyvumui didinti, mokymų planavimas ir įgyvendinimas glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojo kasmetiniu veiklos vertinimu bei su visos institucijos veiklos įvertinimu.

Bet kokius pasikeitimus institucijos veikloje turi lydėti atitinkami mokymai.

³ Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 113-5029.

⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 855 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. 97-3765.

⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.

Tam, kad mokymų planavimas būtų maksimaliai suderintas su aukščiau paminėtais procesais, būtina užtikrinti, kad:

- Valstybės tarnautojų mokymų planavimo ir įgyvendinimo proceso etapai derintusi su strateginio planavimo bei biudžeto planavimo etapais;
- Valstybės tarnautojų mokymų planavimas ir įgyvendinimas atitiktų viešojo administravimo institucijų strateginiuose veiklos planuose numatytus tikslus bei uždavinius ir prisidėtų prie jų įgyvendinimo;
- Valstybės tarnautojų mokymas sietųsi su kasmetiniu valstybės tarnautojų veiklos įvertinimu bei karjeros vystymu.

Mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas turi užtikrinti savalaikį institucijos mokymo poreikių nustatymą, šių poreikių suderinimą su valstybės tarnautojų mokymo procesą koordinuojančia institucija – Valstybės tarnybos departamentu prie Vidaus reikalų ministerijos bei jų inkorporavimą į institucijos strateginį veiklos planą ir biudžeto projektą.

1.2. Mokymo planavimo teoriniai ir praktiniai aspektai

Rengiant mokymo, kaip sudėtinės strateginio planavimo dalies, planus pirmiausia reikia atsakyti į šiuos svarbiausius klausimus⁶:

1. Kokia organizacijos paskirtis, vizija ir misija?
2. Ko organizacija siekia dabar ir ateityje?
3. Ar norima, kad darbuotojai padėtų organizacijai įgyvendinti numatytus uždavinius?
4. Kokių ir kiek žmonių išteklių mums reikia?
5. Ar sugebėsime nustatyti darbuotojų žinių ir gebėjimų poreikius?
6. Ar tie žmonės jau dirba organizacijoje?
7. Ar reikia ugdyti jau turimus darbuotojus ir ar jie yra tam pasirengę ir tinkami?
8. Ar reikia priimti naujų darbuotojų?
9. Ar yra pakankamai finansinių išteklių esamiems valstybės tarnautojams mokyti ir naujiems pritraukti?

Atsakant į šiuos klausimus galima formalizuoti žmogiškųjų išteklių planavimo procesą, kurio sudėtinės dalys būtų tokios⁷:

1. Valstybės tarnautojų poreikio prognozės, pvz., žinios, įgūdžiai, specialūs reikalavimai, patirtis, skaičius.

⁶ Camp R. ir kt. Toward a more organizationally effective training strategy and practice. New York: Prentice Hall, 1986. P. 86.

⁷ Graham H.T., Bennett R. Hyman Resources management. London: Logman group UK Ltd, 1995, P. 255.

2. Valstybės tarnautojų aprašas ir auditas, pvz., žinios, įgūdžiai, patirtis, pasirengimas ir tinkamumas lavinti, skaičius.
3. Valstybės tarnautojų kokybinės ir kiekybinės prognozės bei esamo organizacijoje darbuotojų potencialo lyginamoji analizė.
4. Pasiremiant lyginamąja analize galima sukonkretinti atskirus žmogiškųjų išteklių plano komponentus:
 - planuoti valstybės tarnautojų perkėlimus (rotaciją);
 - planuoti atleidimus;
 - planuoti naujų darbuotojų pritraukimą ir parengimą.

Taigi, žmogiškųjų išteklių planavimo strategijos esmė – darbuotojų charakteristikų išaiškinimas, jų darbo (tarnybos) savybės, specialūs reikalavimai, neužmirštant disponavimų lėšomis, reikalingomis parengtiems planams įgyvendinti. Planavimas atliekamas vadovaujantis organizacijos tikslais, įsisavinus planavimo metodinius pagrindus, taip pat faktais, skaičiais ir loginiu mąstymu.

1.3. Kiekybinis ir kokybinis valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymas

Mokymo poreikis formuojasi dėl darbuotojų žinių, gebėjimų, kompetentingumo stygiaus, atliekant nuolat besikeičiančius darbo (veiklos) uždavinius ir reikalavimus. Jį galima nustatyti lyginant valstybės tarnautojo faktinių darbo (veiklos) rezultatų, kompetentingumo ir laukiamų darbo (veiklos) rezultatų, reikalavimų kvalifikacijai, kompetentingumui standartų skirtumą. Reikia pabrėžti, kad šis skirtumas gali atsirasti ir ne dėl darbuotojų kaltės. Tai gali būti vadybos problemos: besikartojantys žaliavų, medžiagų tiekimo sutrikimai, prastos darbo sąlygos, neaiški organizacijos misija, tikslai, netikęs mikroklimatas kolektyve, darbų (veiklos) planavimo, keliamų uždavinių kontrolės stygius ir kita. Už minėtų trukdžių eliminavimą atsakingi įvairių lygių vadybininkai ir organizacijų vadovai⁸. Tad ir jų mokymas iškyla kaip vienas iš svarbesnių mokymo poreikio komponentų. Mokymo poreikio formavimosi ir jo patenkinimo grandys pavaizduotos 2 schemeje.

Sprendžiant klausimą dėl mokymo poreikių nustatymo skiriami du aspektai – kokybinis ir kiekybinis. Kokybinio aspekto esmė – nustatyti darbuotojo kvalifikacijos, profesionalumo stygių sprendžiant problemas ir atliekant darbus. Atlikus kokybinį darbuotojo vertinimą, galima atsakyti į klausimus, *kiek* žmonių reikės mokyti, taip pat *kur* mokyti⁹.

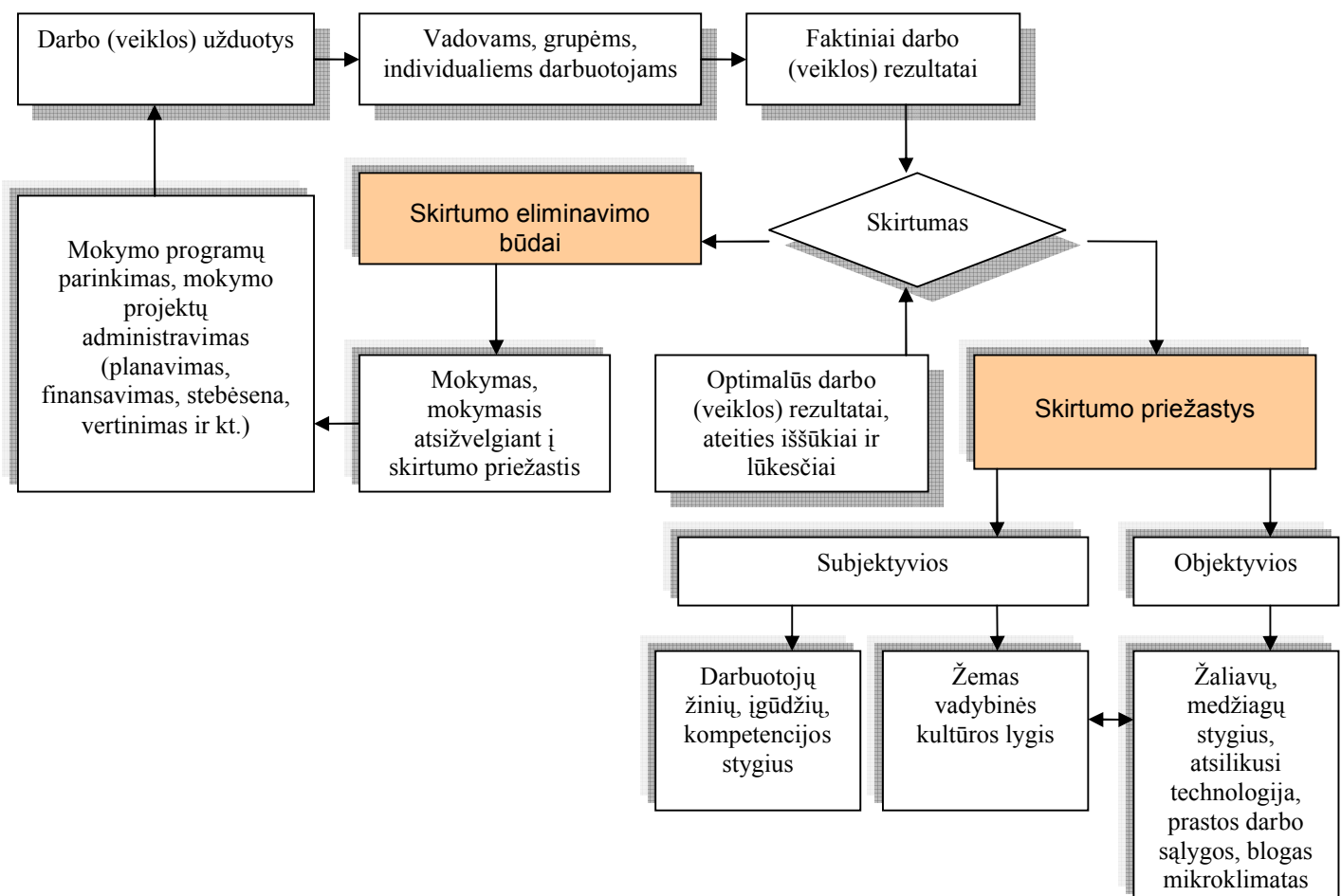
⁸ Ostroff C. Ford J.K. Assessing training needs: Critical Levels of analysis. San Francisco: Jossey-Bas, 1989, P.56.

⁹ Graham H.T., Bennett R. Hyman Resources management. London: Logman group UK Ltd, 1995, P. 255.

Valstybės tarnautojų ir darbuotojų skaičiaus (pareigybių) nustatymas yra vienas iš svarbiausių personalo vadybos užduočių. Jeigu organizacijoje, kaip sistemoje, arba atskiruose jos padaliniuose numatytoms funkcijoms atlikti skiriama pernelyg mažai darbuotojų – kiekvienam iš jų tenka per didelis darbo krūvis, ima ryškėti streso simptomai, kurie neišvengiamai mažina darbo efektyvumą. Tad labai svarbu tvarkant pareigybių sąrašus suplanuoti racionalų darbuotojų skaičių atskiruose padaliniuose. Priešingu atveju organizacijoje blogės mikroklimatas, darbuotojai jaus nuoskaudas, reikš nepasitenkinimą. Tai neigiamai veiks darbuotojų motyvaciją, mažins darbo efektyvumą.

2 schema

Mokymo poreikių formavimo ir jo patenkinimo grandys



Planuojant darbuotojų skaičiaus (pareigybių) sąrašą ir atsižvelgiant į personalo raidos prognozės poreikius naudojami skaičiuotiniai analitiniai metodai, statistiniai metodai, statistiniai darbuotojų poreikio planavimo metodai, taip pat normatyviniai metodai.

Atsakant į klausimą, kokių darbuotojų (pagal profesines ir kitas charakteristikas) reikia organizacijai, jos padaliniams ir darbuotojams, būtina atlikti darbo (tarnybos) sisteminę analizę¹⁰:

¹⁰ <http://www.york.ac.uk/admin/persnl/handbooks/recruit/analysis.htm>; prisijungimo laikas: 2006-10-09.

- darbo turinio (job analysis);
- darbo aprašymo (job description);
- darbuotojo aprašymo (person specification).

Atliekant darbo (tarnybos) sisteminę analizę, kiekvienu atveju reikia atsakyti į šiuos klausimus pagal konkrečius analizės objekto elementus:

1. *Darbo (tarnybos) turinio analizė:*

- Koks darbo pavadinimas pagal jo turinį?
- Kur tas darbas atliekamas?
- Koks to darbo tikslas?
- Kas atsako už darbuotojų veiklą?
- Kam atsakingas darbuotojas (vienam ar keliems)?
- Su kuo palaiko dalykinius darbo kontaktus?
- Darbo aprūpinimas organizacinėmis priemonėmis.
- Ar darbas normuojama ir kokios yra normos (kiekybine ir kokybine prasme)?
- Koks reikalingas patyrimas tam darbui atlikti?
- Kiek reikia pastangų tam konkrečiam darbui atlikti (išvada pateikiama remiantis sociologinių tyrimų ir kitokių tyrimų metodų rezultatais)?
- Darbo pobūdis – fizinis, protinis, mišrus.
- Kokios funkcijos yra sudėtingos?
- Kokios funkcijos yra paprastos?

Atsakymai formuluojami remiantis patyrimu, stebėsena, sociologiniais tyrimais. Produktyvūs rezultatai gaunami taip pat ir pokalbių su kitais darbuotojais, ypač su tais, kurie nusprendė palikti organizaciją, metu.

2. *Darbo (tarnybos) aprašymas:*

- Kokias pareigas eina darbuotojas?
- Kokios pareigos pavaldinių atžvilgiu (jeigu tai numatyta pareigybės aprašyme)?
- Kokios aukštesniojo viršininko pareigos darbuotojo atžvilgiu?

3. *Darbuotojo aprašymas:*

- Kokiomis žiniomis turi disponuoti darbuotojas?
- Koks turėtų būti disponuojamų žinių gebėjimas jas pritaikyti atliekant pareigybės aprašyme numatytas funkcijas?
- Kokia reikalinga patirtis darbui atlikti?
- Kokia darbuotojo motyvacija reikalinga darbui efektyviai atlikti?

Darbuotojo aprašymui rengti įžymus JAV darbo psichologas prof. Aleksas Rodžeris siūlo panaudoti vadinamąjį „septynių taškų planą“¹¹, kitaip tariant, atsakyti į septynis klausimus:

1. Kokie turėtų būti darbuotojo fiziologiniai ir demografiniai duomenys?
2. Darbuotojo profesinis ir administracinis vadovavimo lygis.
3. Kokio lygio intelektą privalo turėti darbuotojas?
4. Darbuotojo sugebėjimų genezė (igimti ar įgyti, išlavinti)?
5. Charakteris ir temperamentas.
6. Darbuotojo interesai.
7. Darbuotojo buitinės ir materialinės sąlygos bei šeiminė padėtis.

Suprantama, kokie bebūtų įvairūs atsakymai, tačiau priimant sprendimą dėl darbuotojo priėmimo, jokių būdu negalima pažeisti lygių galimybių įstatymo nuostatų.

Darbuotojų poreikių (kiekybine ir kokybine prasme) nustatymas – yra būtina prielaida planuoti ir organizuoti darbuotojų mokymą.

1.4. Mokymo poreikių nustatymo praktikos ypatumai Lietuvoje

Mokymo poreikio nustatymui Lietuvos valstybės tarnybos sektoriuje dažnai apsiribojama valstybės tarnautojų pageidaujamų mokymų apibendrinimu. Ne išimtis, kad valstybės tarnautojai savo poreikius formuluoja subjektyviai, pasirinkdami tik jiems pageidaujamas bei žinomas mokymo organizavimo institucijas. Tačiau šie valstybės tarnautojų pageidavimai ne visada susiję su tarnautojo vykdomomis funkcijomis ir dar rečiau – su institucijai keliamais tikslais ir uždaviniais. Valstybės tarnautojų pasirinkimą dažnai riboja mokymo institucijų pasiūla ir labai stipriai neigiamai veikia bendrosios mokymo tendencijos, jų profesinis lygis, dažnai visiškai nesusiję su tarnautojo veikla. Pavyzdžiui, nekelia abejonų, kad labai aktualu tobulinti kvalifikaciją informacinių technologijų srityje, tačiau mokymai dažnai apsiriboja labai bendra kompiuterinio raštingumo ECDL standartine programa.

Valstybės tarnautojų mokymas visų pirma turi *atitikti institucijos siekiamus tikslus bei uždavinius*. Tam, kad šitai būtų užtikrinta, nepakanka dabar dažnai praktikuojamo mokymo poreikio formulavimo metodo. Institucijose turi būti sukurta sistema, kurioje mokymo poreikis formuluojamas derinant vadinamuosius „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“ metodus.

Valstybės tarnautojo išreikštas individualus mokymų poreikis (metodas „iš apačios į viršų“) gali gerai atspindėti šio valstybės tarnautojo asmeninio tobulinimosi poreikį bei su tuo metu atliekamomis funkcijomis susijusį profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Tačiau šis

¹¹ Lartyg Wilkinson, Nigel van Zwanenberg. Development of a Person Specification System for Managerial Jobs // Personnel Review. 1994, Nr.23. P.28

metodas ne visada atspindi mokymosi poreikius, susijusius *su būsimais struktūrinio padalinio ir dar rečiau – su visos institucijos veiklos pasikeitimais*. Todėl identifikuojant bei formuojant poreikius būtina dalyvauti ir visų lygių vadovai – departamentų direktoriai, skyrių vedėjai, institucijų vadovai.

Mokymo poreikių identifikavimas galėtų vykti lygiagrečiai su institucijos strateginio veiklos plano rengimu. Formuojant mokymo poreikius turėtų dalyvauti ir institucijos strateginio planavimo darbo grupė. Ši grupė jungia institucijos misijos, strateginių tikslų bei programos rengimą, todėl ji geriausiai žino, kokie nauji uždaviniai laukia institucijos artimiausiais metais ir gali suformuluoti būtinų mokymų kryptį institucijos tikslams pasiekti. Struktūrinių padalinių vadovai, žinodami, kuria kryptimi keičiasi institucijos veikla, turi suformuluoti naujus savo struktūrinių padalinių uždavinius bei sukonkretinti būtinus mokymus jiems pasiekti. Valstybės tarnautojo kasmetinio veiklos vertinimo metu vykstančiame pokalbyje, be kita ko, turi būti suderinami institucijos ir valstybės tarnautojo interesai dėl būsimos valstybės tarnautojo veiklos bei mokymosi poreikio. Institucijos interesams atstovauja struktūrinio padalinio vadovas.

Jei institucijos veikla keičiasi nežymiai, identifikuojant poreikius dominuos „iš apačios į viršų“ metodas, jei veikla keičiasi radikalčiai – dominuos „iš viršaus į apačią“ metodas.

1.5. Mokymo poreikių identifikavimo procedūra atsižvelgiant į institucijos veiklos tikslų pasikeitimą

Vykstant reikšmingiems pokyčiams institucijų veikloje ir pakoregavus tikslus, būtina apsispręsti, koku būdu jie bus įgyvendinami: reikalinga nauja programa ar koreguotina esama? Gavęs naujų funkcijų ir uždavinių paketą atitinkamas padalinys turi išnagrinėti, ar šios funkcijos bus išdalintos esamiems darbuotojams ar būtina įsteigti naują pareigybę. Tad reikia aprašyti, kaip minėta anksčiau, kokių žinių bei įgūdžių turi turėti valstybės tarnautojas, atliksiantis naujas funkcijas. Jei šią funkciją vykdys esami darbuotojai, būtina įvertinti, kokių žinių ir įgūdžių šiam tarnautojui trūksta, kad jis ateityje galėtų sėkmingai dirbti naujomis sąlygomis. Identifikavus trūkstamas žinias ir įgūdžius, galima nuspręsti, kokius mokymo modulius ir kokiose mokymo įstaigose konkretus valstybės tarnautojas turėtų mokytis, sudaromas mokymų planas, įvertinamas finansinis poreikis.

Naujų mokymo poreikių identifikavimo procesas galėtų būti toks¹²:

1. Aplinkos analizės metu identifikuojami svarbūs politiniai, ekonominiai ar kitokie veiksniai, darantys didelę įtaką institucijos veiklai.
2. Koreguojama institucijos misija ir/ar strateginiai tikslai.

¹² Ostroff C. Ford J.K. Assessing training needs: Critical Levels of analysis. San Francisco: Jossey-Bas, 1989, 45.

3. Koreguojamos programos, kad būtų įgyvendinti pakoreguoti strateginiai tikslai arba kuriama nauja speciali programa.

4. Pakoreguota arba nauja programa priskiriama konkrečiam institucijos struktūriniam padaliniiui (departamentui arba skyriui).

5. Nustatomi žinių ir įgūdžių reikalavimai, būtini pakoreguotai programai įgyvendinti.

6. Atsižvelgiant į turimą kvalifikaciją paskiriami konkretūs valstybės tarnautojai, atsakingi už programos, jos uždavinių bei priemonių įgyvendinimą.

7. Sukonkretinamas žinių ir įgūdžių neatitikimas tarp esamos valstybės tarnautojų kvalifikacijos bei reikiamos.

8. Nusprendžiama, kokių mokymo modulių reikia pageidaujamai kvalifikacijai pasiekti.

9. Parenkama mokymo įstaiga (įstaigos).

10. Apskaičiuojamas lėšų poreikis.

11. Sudaromas mokymų grafikas.

Kaip šios nuomonės iliustraciją galima pateikti tokį pavyzdį¹³: daugelis reikšmingų pasikeitimų institucijų veikloje įvyko dėl Lietuvos narystės Europos Sąjungoje. Jei derybų dėl įstojimo į ES metu buvo aktuali ES teisės aktų perkėlimo į nacionalinę teisę problema, tai dabar problemos iškyla jau kitame ES teisės kūrimo, politikos formavimo lygmenyje. Daugeliui institucijų iškyla nauji uždaviniai, kurių anksčiau jokia institucija nespėdė.

Lietuvai tapus ES nare, daugelis institucijų, ypač tos, kurios tiesiogiai atstovauja Lietuvos interesams įvairiose ES institucijose, turėjo performuluoti savo misiją bei strateginius tikslus taip, kad juose atsispindėtų, kokių tikslų institucija sieks dalyvaudama formuojant konkretaus ES sektoriaus politiką.

Prognozuojant būsimą veiklą, padaryta išvada, kad būtina apmokyti kelis šimtus Lietuvos institucijose dirbančių darbuotojų, suteikti jiems specialių žinių bei reikiamų įgūdžių.

Analitiniu metodu buvo nustatytos šios grupės valstybės tarnautojams („eurobiurokratams“) būtinos žinios:

- Bendrosios žinios apie ES teisės sistemą;
- Specifinės konkretaus ES teisės skyriaus žinios (ES reglamentų taikymas);
- ES institucijų kompetencija;
- ES institucijų sprendimų priėmimo procedūros ir t.t.

Pagrindiniai reikalingi įgūdžiai buvo suformuluoti taip:

- Laisvai reikšti savo mintis žodžiu ir raštu anglų kalba;
- Mokėti užsienio (anglų, prancūzų) kalbą;

¹³ Joergen N., Venna Y. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai // Phare LI99/IB-OT-01, 2001. P. 13.

- Sugebėti dirbti daugiakultūroje aplinkoje;
- Mokėti redaguoti teisės aktų projektus užsienio kalba;
- Gebėti vadovauti deryboms, spręsti konfliktus ir t.t.

Atsižvelgiant į išvardintas būtinas žinias bei įgūdžius, taip pat į realią valstybės tarnautojų kvalifikaciją, buvo nuspręsta parengti specialią mokymo programą valstybės tarnautojams, atstovausiantiems Lietuvos interesams priimant sprendimus ES institucijose. Be abejo, šis atvejis yra unikalus ir specifinis, tačiau jis yra geras pavyzdys, kaip reikia planuoti mokymus, atsižvelgiant į pasikeitusias institucijos veiklos sąlygas.

Analizuojant mokymo poreikių atsiradimo priežastis ir jų turinį, taip pat galima suklasifikuoti poreikių tenkinimo (realizavimo) reikšmę profesiniu (pagal atliekamas funkcijas) požiūriu. Tad, norint patenkinti mokymo poreikius, kylančius dėl tokių svarbių veiksnių, kaip globalizacijos, elektroninio ryšio erdvės plėtros procesų, vykstant kardinaliems pokyčiams adaptavimosi į ES erdvę, galima būtų koncentruoti dėmesį į specializuotų mokymo programų vykdymą pagal administracines funkcijas atliekančias valstybės tarnautojų grupes: strateginio planavimo specialistams; teisės aktų rengėjams; finansų specialistams; vidaus ir išorės veiklos auditoriams; ES teikiamų finansinių projektų įsisavinimo vadovams, koordinatoriams; tarptautinių ryšių specialistams; ryšių su visuomene atstovams; personalo vadovams; personalo mokymo vadovams, koordinatoriams; viešųjų pirkimų specialistams; mokymo konsultantams, dėstytojams, ekspertams; kompiuterių priežiūros specialistams; pareigybių aprašo rengimo ir vertinimo specialistams ir kt.

2. MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESO ETAPŲ ANALIZĖ VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOJE PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS

Dažniausiai su darbuotojų kvalifikaciniu rengimu susiję šie terminai: lavinimas, mokymas ir tobulinimas. Specialistų mokymas – tai veikla, siekianti padėti darbuotojams kuo geriau atlikti savo darbą. Lavinimas – tai veikla, didinanti bendrąją kompetenciją. Tobulinimas – tai darbuotojų tobulinimo veikla, organizacijai augant ir vystantis. Darbuotojų mokymą, lavinimą ir tobulinimą lemia organizacijos poreikiai¹⁴.

Mokymas – tai procesas, sudarytas dabartinam darbo lygiui palaikyti ir gerinti. Tuo tarpu tobulinimas – tai procesas sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje. Mokymo programos yra nukreiptos dabartinam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams¹⁵.

Modernioje visuomenėje, siekiant administravimo funkcijų veiksmingumo, viešųjų organizacijų darbuotojai privalo suvokti, kaip veikti, vadovauti, priimti sprendimus sociopolitinėje aplinkoje, kaip vadovauti viešosioms programoms ir projektams, veiksmingai ir kompetentingai administruoti visuomenės išteklius.

Daugelyje Vakarų šalių suprantama, kad viešųjų institucijų darbuotojai tampa atsakingesni, padidėja jų darbo našumas ir efektyvumas atliekant savo funkcijas ir pareigas. Todėl dauguma viešųjų institucijų personalo mokymo, jų kvalifikacijos tobulinimo išlaidas įtraukia į savo biudžetą. Mokant viešojo sektoriaus vadovus, tarnautojus siekiama išugdyti valstybės institucijų darbuotojus, kurie sugebėtų kūrybingai ir efektyviai spręsti daugelį sudėtingų problemų, garantuoti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų veiksmingumą.

Visuomenės institucijų darbuotojų parengimą būtina tobulinti, nes parlamentams, dažnai siekiantiems politinių sutarimų ir kompromisų, dažnai nepavyksta parengti tikslų ir kokybiškų įstatymų. Ministerijoms, departamentams ir jų darbuotojams paliekama interpretacijų teisė, įgyvendinant šiuos įstatymus. Todėl viešojo sektoriaus pareigūnai turi būti gerai parengti, sistemingai mokomi, tobulinama jų kvalifikacija¹⁶.

Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas – tai procesas, kurį sudaro penki etapai¹⁷:

¹⁴ Alijošiuotė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 15.

¹⁵ Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R.Jr. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P.383.

¹⁶ Alijošiuotė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 15.

¹⁷ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 157.

1. **Mokymo poreikių nustatymas.** Šio etapo metu išsiaiškinama, kurie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti, nuodugniau susipažįstama su „potencialiais mokiniais“, kad užtikrinti, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą, suformuluojami konkretūs ir pagrįsti žinių bei darbo rezultatų tikslai.

2. **Mokymo proceso planavimas.** Šioje vietoje suformuluojami mokymo tikslai bei metodai, sukomplektuojamos mokymo priemonės, nustatomas mokymo turinis bei eiliškumas, parenkami pavyzdžiai, pratimai ir praktinės užduotys. Vadovaujantis suaugusiųjų mokymo teorija, sudaromas mokymo planas. Visos mokymo priemonės, tokios kaip videofilmų scenarijai, metodiniai nurodymai užsiėmimų vadovui ir mokymo dalyvių pratimų rinkiniai, turi viena kitą papildyti, būtų aiškiai parašytos ir sudarytų vieningą mokymo priemonių, tiesiogiai nukreiptų mokymo tikslams įgyvendinti, sistemą. Kad užtikrinti mokymo kokybę bei efektyvumą, turi būti atidžiai ir profesionaliai parengti visi mokymo programos elementai.

3. **Veiksmingumo patikrinimas.** Mokymo programos veiksmingumas tikrinamas organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Kad užtikrinti mokymo programos efektyvumą, galutinės pataisos daromos remiantis tarpinio mokymo programos veiksmingumo patikrinimo rezultatais.

4. **Įgyvendinimas.** Įgyvendinant mokymo programas didelį vaidmenį atlieka lektoriai, kurie turi būti kompetentingi pedagoginėje veikloje ir profesionaliai atlikti savo darbą, mokėti valdyti auditoriją¹⁸. Rekomenduojama organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių paaiškinama kaip efektyviai perteikti dėstomą medžiagą.

5. **Mokymo vertinimas.** Mokymo programos nauda vertinama remiantis šiais kriterijais: *reakcija* – fiksuojama, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą; *žinojimas* – kad įvertinti ką iš tiesų klausytojas išmoko, naudojamos tokio grįžtamojo ryšio priemonės kaip testas prieš mokymą ir po jo; *elgesys* – stebima tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žinias; *rezultatai* – įvertinama, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų.

Kiekvienas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapas yra svarbus, siekiant užtikrinti mokymo programų veiksmingumą ir kokybę, todėl tolimesniuose skyriuose pateikiama šio proceso etapų analizė Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje mokant ir keliant „Sodros“ valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Tačiau prieš tai tikslinga išnagrinėti Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos

¹⁸ Cole. G.A. Management theory and practice. London: DP Publications Aldine Place, 1996. P. 342.

tobulinimo teisinius pagrindus, kadangi teisinė aplinka įtakoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą.

2.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teisiniai pagrindai

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas¹⁹ nustato valstybės tarnautojams pareigą kelti kvalifikaciją ir galimybę mokytis darbdavio, t.y. valstybės ir savivaldybių lėšomis.

Skiriamos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

1. *Įvadinis mokymas* – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Šį mokymą sudaro mokymas pagal programą, kuri vienoda visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams, ir mokymas, nustatytas poįstatymiais aktais, pagal specialias programas, pritaikytas konkretaus besimokančiojo padalinio, skyriaus ir pareigų (funkcijų) ypatumams. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti.
2. *Kvalifikacijos tobulinimas* – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių gilinimas ir įgūdžių tobulinimas per visą tarnybos laiką, einant atitinkamas pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18 – 20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo privalo išklausti specialias mokymo programas. Valstybės tarnautojų mokymo programos, kaip numatyta įstatyme, rengiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintais Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimais²⁰. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas, integracijas į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka²¹ patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

Be aukščiau minėtų mokymo rūšių, „Sodros“ sistemoje skiriama dar viena valstybės tarnautojų mokymo rūšis – tai įvadinis mokymas pagal specialiąsias programas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas darbuotojų specialiųjų žinių įgijimas ir įgūdžių

¹⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

²⁰ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3310.

²¹ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.

formavimas pagal specialiąsias socialinio draudimo programas. Šiuo metu Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos yra patvirtintos šešios įvadinio mokymo pagal specialiąsias programas mokymo programos šių pareigybių specialistams: pensijų, pašalpų, įmokų apskaitos, įmokų išieškojimo specialistams, vyr. specialistams (gydytojams), naujai priimtiems Fondo valdybos skyrių vedėjams, jų pavaduotojams, vyriausiems specialistams ir Fondo valdybos teritorinių skyrių direktoriams, jų pavaduotojams.

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys susietos su specialiomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, kuriuos valstybės tarnautojas turi, gali įgyti ar tobulinti. Įvadinis mokymas yra privalomas ir unifikuotas. Jis susideda iš mokymosi pagal programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Šio mokymo tikslas yra suteikti priimtiems į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmenims žinių ir suformuoti įgūdžius, būtinus valstybės tarnautojui²².

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnyje įteisinta nuostata, jog valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.

Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numatė Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073, kuriuo patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategija²³ (toliau vadinama – strategija). Mokymo planavimui yra svarbi strategijos bendroji nuostata, apibrėžianti galimų valstybės tarnautojų mokymo formų įvairovę: su einamosiomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštesiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose. Strategijoje taip pat suformuluoti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai bei sudarytos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės.

Planuojant valstybės tarnautojų mokymą taip pat būtina atsižvelgti į strategijoje suformuluotus ir išaiškintus valstybės tarnautojų mokymo principus: sistemiškumą, nenutrūkstamą mokymą ir finansinį racionalumą. Pastarojo principo įgyvendinimas yra problemiškas, kadangi Lietuvoje iki šiol nėra aiškiai apibrėžti mokymo vertinimo ir mokymo efektyvumo kriterijai.

Planuojant ir administruojant mokymą atkreiptinas dėmesys į strategijoje išdėstytą idėją leisti įtraukti į mokymo procesą ne tik valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas, bet

²² Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. P. 204.

²³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.

ir įvairias kitas nevyriausybinės, universitetinės ar kitos kvalifikacijos tobulinimo įstaigas, patvirtintas Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka. Toks liberalus požiūris užtikrina mokymo rinkos plėtrą, skatina konkurenciją tarp įvairių mokymo įstaigų, taip pat plečia mokymo pasirinkimo galimybes.

Strategijoje taip pat išdėstyti principai, kuriais vadovaujamosi užtikrinant mokymo kokybę ir finansavimą. Mokymo planavimui yra svarbi strategijos nuostata, leidžianti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms inicijuoti joms reikalingų mokymo programų rengimą. Tačiau nei strategijoje, nei Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklėse²⁴, patvirtintose Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu, kur 10 punkte taip pat nurodoma galimybė inicijuoti programų rengimą, neišaiškinta to inicijavimo procedūra. Vietinė iniciatyva yra labai svarbi, nes tik vietose geriausiai žinomi mokymo poreikiai. Vietos personalo skyriuje įsteigus mokymo organizavimo specialisto pareigybę galima būtų operatyviai reaguoti formuojant užsakymų „portfelį“ programų rengėjams ir vykdytojams. Todėl reikėtų sukongretinti mokymo programų inicijavimo procedūrą.

Minėtu Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu nustatyta įvairių kvalifikacijos tobulinimo įstaigų parengtų mokymo programų tvirtinimo procedūra, mokymo planų sudarymo tvarka, mokymo priežiūros (kontrolės) mechanizmas.

Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos kelis kartus pabrėžiama (5 ir 7 punkte), jog recenzuojant programas, taip pat priimant galutinį sprendimą dėl jų patvirtinimo būtina vadovautis vidaus reikalų ministro nustatytais mokymo programų turinio reikalavimais. Kelia abejonių tai, ar įmanoma vienu dokumentu patvirtinti visų (labai įvairios paskirties ir specifikos) mokymo programų turinį. Autorius siūlo atsisakyti šios nuostatos ir daugiau laisvės suteikti programų rengėjams. Tačiau būtina stiprinti programų rengimo ir tvirtinimo procedūros kontrolę. Šią funkciją turėtų vykdyti Valstybės tarnybos departamentas, turėdamas reikalingų išteklių.

2.2. Mokymo poreikių nustatymas

Kad mokymas būtų efektyvus, reikia nagrinėti ir individo, ir organizacijos mokymo poreikius. Atliekant mokymo poreikių analizę, reikia išnagrinėti du elementus: pareigybės reikalavimus ir asmeninę kompetenciją, norus.

Kompetencija yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis

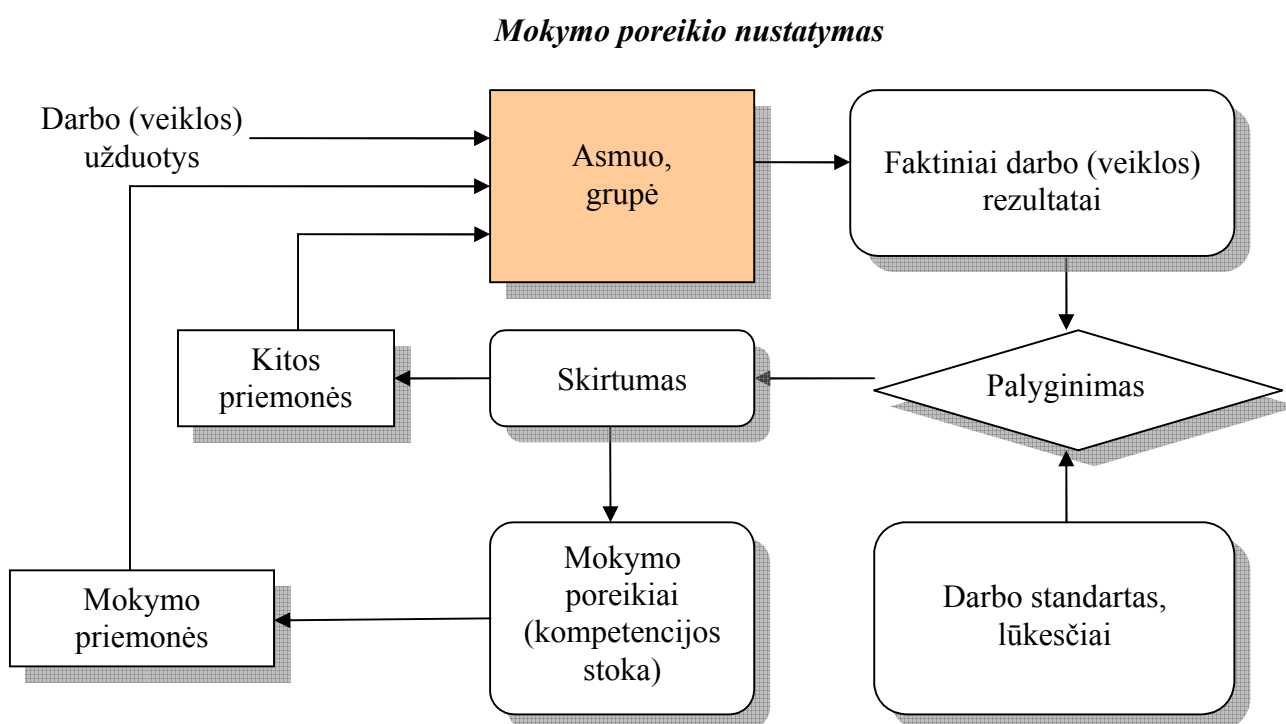
²⁴ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. įsakymas Nr. 1V-166 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

aplinkybėmis. Tai žmogaus raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių²⁵.

Kompetencijos deficitas – sąvoka naudojama darbe dėl istoriškai susiklosčiusių priežasčių – darbo metu buvo analizuota literatūra, kurioje dažnai minima ši sąvoka. Autorius sąvoka darbe naudoja turėdamas mintyje kompetencijos neatitikimą vertinant konkretaus asmens gebėjimus dirbant konkrečioje valstybės tarnautojo pareigybinėje pozicijoje.

Mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoką (deficitą), kurią galima panaikinti mokant ir mokantis. Jį galima nustatyti nagrinėjant asmens kompetencijos lygio (faktinių darbo rezultatų) ir kompetencijos standarto (darbo standarto) skirtumą. Skirtumas, kurį galima panaikinti mokant, ir yra mokymo poreikis arba kompetencijos stoka (deficitas)²⁶. Grafiškai tai parodyta 3 schemeje. Kartais nepakankamą darbo užduočių atlikimą įtakoja ir kiti veiksniai, tokie kaip išteklių stoka, neaiški organizacijos veiklos paskirtis, neefektyvus funkcijų pasidalinimas, prastos darbo sąlygos, vadovavimo bei kontrolės stoka. Jeigu šie veiksniai yra pagrindinės priežastys lemiančios prastus darbo rezultatus, tokiu atveju reiktų mokyti ir kelti vadovo kvalifikaciją. Anot G. Dessler²⁷, vadovų tobulinimas – tai įvairiausios pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius.

3 schema



²⁵ <http://www.emokykla.lt/admin/file.php?id=436>; prisijungimo laikas: 2006-11-02.

²⁶ Joergen N., Venna Y. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai // Phare LI99/IB-OT-01, 2001. P. 2.

²⁷ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 166.

Skiriami profesinės ir asmeninės kompetencijos deficitai²⁸. Profesiniai deficitai nustatomi pagal teisės, ekonomikos ir vadybos sritis. Tačiau tam tikros srities rinkai dažnai neužtenka bendrojo profesinio pasirengimo, todėl reikalingos naujos elgsenos ir gebėjimai. Tą apsprendžia asmeninė kompetencija, pavyzdžiui, gebėjimas bendrauti, dirbti grupėse, mokėjimas spręsti konfliktus, lankstumas.

Žmonės, dirbantys viešajame sektoriuje, nėra nei geresni, nei blogesni už kitus. Jie yra eiliniai gan vidutiniški piliečiai. Tačiau būti vidutinybe nepakanka, nes tai neatitinka visuomenės lūkesčių. Įgyvendinant numatytą politiką, valdininkai yra tarpinė grandis tarp piliečių ir valdžios. Jie yra visuomenės interesų patikėtiniai ir todėl tikimasi, kad valdininkai ieškos būdų visuomenės siekiams ir normas įgyvendinti. Tačiau ne mažiau svarbu prisiminti, kad valdininkai yra tik valdžios patikėtiniai, bet ne jos savininkai. Jie turi autoritetą ir veikimo laisvę, tačiau negali peržengti nustatytos kompetencijos ribų²⁹. Tarnaujant visuomenės interesui svarbi valdininko profesinė kompetencija, t.y., atsakomybė už priemonės ir veiklos rezultatus. Kompetencija – tai tarnybos pagrindas. Kompetencijos pagrindas – žinios ir praktinis patyrimas. Tam tikros žinios dabarties informacinėje visuomenėje yra galia. Ekspertų patarimai, profesionalų sprendimai, rekomendacijos remiasi informacija ir jos įvertinimu. Todėl valstybės tarnautojams svarbu veikti ir veikti neperžengiant turimos kompetencijos, kuri yra viešosios tarnybos pagrindas. Kompetencija reikalauja tobulėti, stengtis veikti kaip galima geriau. Todėl einant visuomeninę tarnybą būtina nuolat rūpintis profesiniu tobulėjimu.

Valdininkas eidamas tarnybą turi derinti asmenines ir profesines savybes. J. Bowman³⁰ skiria dvylika vertybių, kurios svarbios ir kaip asmeniniai ir kaip profesiniai orientyrai:

1. **Rūpinimasis**. Svarbu, kad kuo daugiau asmenų suvoktų, kad nepakanka siekti vien tik asmeninės gerovės. Rūpestis bendruomenės gerove tuo pačiu užtikrina ir kiekvieno jos nario gerbūvį. Galvojimas ir veikimas siekiant ne tik asmeninės, bet ir visuomeninės gerovės, orientuojantis į ateitį, gali būti įvardintas atsakingumo terminu. Valdininko atveju, tai rūpinimasis ne tik jam priskirta sfera, bet ir bendru visuomenės gerbūviu.

2. **Geranoriškumas**. Tai moralinis principas, apimantis pareigą visuomenei ir nusiteikimą ją atlikti. Tai nusiteikimas daryti gera ir taip užtikrinti visuomenės gerbūvį. Geranoriškumas tai ne tik veiksmas, bet ir nusiteikimas taip elgtis. Pastarasis yra ne tik svarbesnis. Geranoriškumas visuomeninėje tarnyboje reikia siekti tarnauti visuomenei.

²⁸ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 178.

²⁹ Alijošiuotė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 184.

³⁰ Alijošiuotė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 189-192.

3. **Garbingumas**. Tai pastovus aukštų standartų laikymasis pirmenybę atiduodant principui, o ne interesui. Tai atsidavimas aukštiems atsakomybės, integralumo ir principingumo standartams.

4. **Sąžiningumas**. Tai principinis požiūris į veiklą. Sąžiningumas sprendimuose ir veiksmuose yra visuomenės pasitikėjimo pagrindas.

5. **Atsiskaitomumas** (atskaitingumas). Tai visuomenės tarnautojų įsipareigojimas atsakingai veikti, išplaukiantis iš jų turimos valdžios. Atskaitingumas atspindi susirūpinimą teisinėmis, institucinėmis ir procedūrinėmis priemonėmis, kurios įpareigoja valdininkus atsakyti už jų veiksmus. Atskaitingumas yra viena svarbiausių vertybių, susijusių su administracine atsakomybe. Atskaitingumo nebuvimas dažnai veda prie piktnaudžiavimo valdžia.

6. **Pažado laikymasis**. Pažadai gali būti išsakyti ir nepasakyti viešai (pažadas duotas sau). Kai kurių profesijų atstovai prieš pradėdami eiti savo tarnybą duoda priesaiką-pažadą. Įmdamasis darbo ar tarnybos visuomenės tarnautojas bent jau teoriškai turėtų pažadėti vadovautis konstitucija, įstatymais. Tačiau svarbesnis yra pažado tesėjimas, nes tai yra pasitikėjimo pagrindas.

7. **Siekimas tobulėti**. Profesinė kompetencija iš kiekvieno reikalauja tobulėti, veikti kaip galima geriau, efektyviau. Mokslo, technikos bei technologijų pažangos kontekste tik nuolat ir pastoviai besidomintys naujais pasiekimais, informacija, gali tikėtis eiti koja kojon su gyvenimu. Nuolatinis profesinis tobulėjimas yra idealus tarnautojo bruožas. Siekimas tobulėti savo kompetencijos rėmuose labai svarbus ne tik darbuotojui, jo organizacijai, bet ir visai bendruomenei. Darbuotojas susipažinęs ir praktikoje galintis taikyti naujausius mokslo bei technologijų pasiekimus gali geriau vykdyti savo įsipareigojimus visuomenei.

8. **Ištikimybė**. Tai atsidavimas moraliniams principams bei vertybėms, organizacijai, bendruomenei. Visuomenės tarnautojas savo veikloje turi vadovautis aukštais moraliniais principais. Organizacijai susidūrus su problemomis, užuot iš jos pasitraukęs, jis turėtų stengtis visomis išgalėmis jai padėti. Administracijai planuojant konkrečius veiksmus, kurių įtaka bendruomenei abejotina, tarnautojas turėtų stoti ginti bendruomenės interesus.

9. **Teisingumas**. Tai įsipareigojimas demokratijai, asmens teisėms, visuomenės puoselėjamos vertybėms, konstitucinei tvarkai. Teisingumas reiškia dorumą ir pagarbą kitiems. Viešajame administravime teisingumas reiškia pagarbą kiekvienam, siekimą įgyvendinti įstatymus, ginančius žmogaus teises ir laisves. Vienas iš administracijos tikslų yra siekti kuo didesnio administracinio teisingumo. Administracinio teisingumo esmė užtikrinti teisingą procesą ir teisingą traktavimą (elgesį) asmenims ir organizacijoms. Administracinį teisingumą sunku pritaikyti, nes skirtingose situacijose žmonės skirtingai traktuojami. Administracinis teisingumas nesiekia sukurti socialinio teisingumo ar jį pakeisti, tačiau tarnauja lyg tam tikri

rėmai, leidžiantys numatytu administracinį sprendimą. Procedūrinė administracinio teisingumo pusė reikalauja vienodo žmonių traktavimo (atidumas kiekvienam, asmeninių nukrypimų vengimas, atvirumas priimant sprendimus, jų priėmimo priežasčių aiškinimas).

10. **Integralumas** (vientisumas, nuoseklumas). Tai asmens ištikimybė savo moraliniams principams nepriklausomai nuo situacijos. Dažnas tarnautojas pasisako už tam tikras vertybes ar principus, bet tikrovėje elgiasi visiškai priešingai, principus pamiršdamas. Nuoseklumas dėstant mintis ir jas įgyvendinant demonstruoja asmens integralumą.

11. **Pagarba kitiems**. Pagarba siejasi su tolerancija kitų žmonių, jų minčių, veiksmų adresu. Tik subrendusi asmenybė gali suvokti, kad pasaulis yra labai įvairus ir skirtingas, kad nebūtinai viskas gali būti vertinama vien gera/bloga, teisinga/neteisinga ir panašiais kriterijais. Pagarba kitaminčiui reiškia pagarbą jam kaip asmenybei. Valdininkas susidūręs su skirtingu nei jo paties politinių, religinių ar kitų pažiūrų žmogumi turi rodyti jam nemažesnę dėmesį (ar suteikti pagalbą) nei bendraminčiui. Taip pat jis turi elgtis ir su panašiomis žmonių grupėmis.

12. **Atsakingas pilietiškumas**. Subrendęs sąmoningas pilietis rūpinasi ne tik asmenine, bet ir visų gerove. Jis aktyviai dalyvauja bendruomenės gyvenime, veikia visuomenės naudai. Atsakomybės ir įsipareigojimų supratimas ir prisiėmimas reiškia pilietiškumą demokratinėje visuomenėje. Tai tam tikras nusiteikimas ar net filosofija.

Valdininkų darbas yra sudėtingas darbas. Suprasdami savo darbo svarbą, atsakomybę bei sudėtingumą valdininkai turi pasižymėti keliomis savybėmis, galinčiomis padėti atlikti darbą bei įveikti pasitaikančius sunkumus. Valdininkui svarbios savybės³¹:

1. **Optimizmas**. Tai tikėjimas, kad bet kokioje situacijoje ne tik galima, bet ir reikia bandyti rasti geriausią ir palankiausią visiems sprendimą. Ši savybė atspindi teigiamą nusiteikimą savo veiklos atžvilgiu.

2. **Drąsa**. Suvokiant situacijos ir reikiamų priimti sprendimų sudėtingumą dažnam kiltų mintis užimti laukimo poziciją, bandyti perduoti atsakomybę kitiems ar užimti panašią poziciją. Valdininkas turi būti pasiryžęs imtis atsakomybės ir spręsti kylančias problemas, nuo kurių gali priklausyti ne vieno asmens gyvenimas ar net likimas.

3. **Teisingumas**. Labai svarbu, kad valdininkų priimami sprendimai būtų teisingi, kad pagrindinė vertybė priimant sprendimą ar ruošiantis veikti būtų teisingas ir vienodas (lygus) visų traktavimas. Atsidūrus sudėtingoje situacijoje, kuomet reikia priimti sprendimą ar imtis konkretaus veiksmo, svarbu atsiminti, kad įstatymas yra visuomenės tarnautojų orientacijos taškas. Kiekvienu konkrečiu atveju tenka vadovautis skirtingais įstatymais, tačiau konstitucija visuomet yra tarnautojų veikimo rėmai ir piliečių pasitikėjimo pagrindas. Kiekvienas tarnautojas

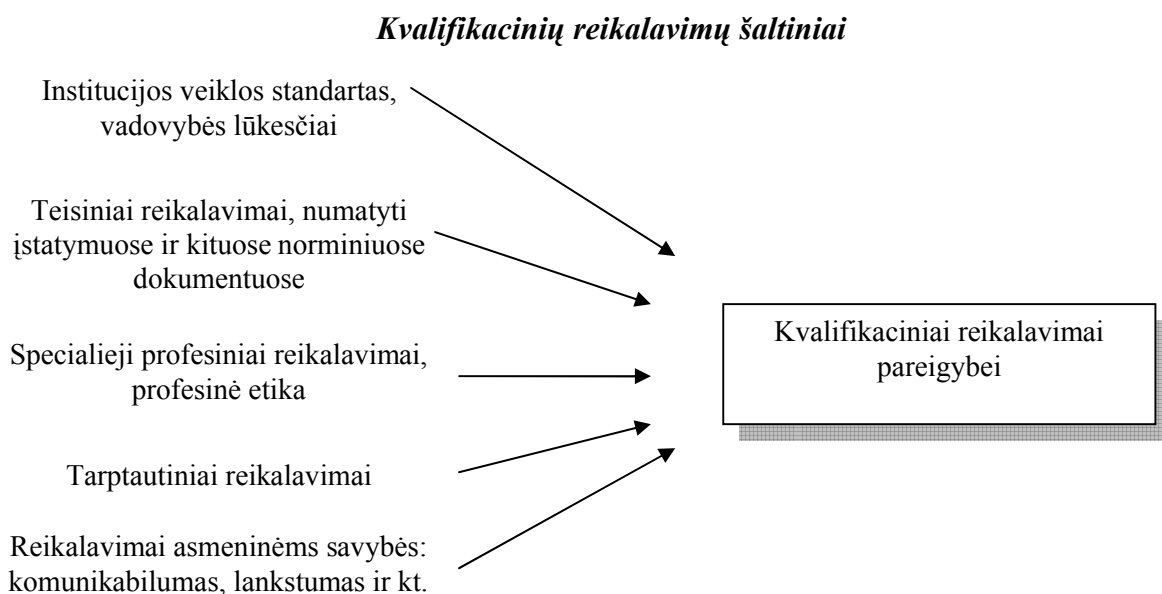
³¹ Alijošūtė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 185-186.

turi būti gerai susipažinęs tiek su bendrais, valdininko veiklą reglamentuojančiais, tiek ir su specifiniais įstatymais, liečiančiais jo veiklos sferą. Valdininkai eidami savo pareigas turi nepamiršti pastoviai sekti įstatymų leidybos procesą.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo turinys turi būti adekvatus naujiems reikalavimams, kuriuos lemia Europos Sąjungos plėtra bei Europos Sąjungos bendradarbiavimo su kitomis šalimis perspektyvos³². Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesai taip pat turi būti orientuoti į realų tarpkultūrinių kompetencijų formavimą. Visų šalių valstybės tarnautojai ir viešojo administravimo specialistai turi būti pajėgūs dirbti daugiakultūrinėse erdvėse, jie turi būti ugdomi adaptyvūs ir tolerantiški kitų kultūrų atžvilgiu.

Mokymo poreikiai taip pat gali būti grindžiami pareigybių aprašymais, pareigybių analize, kasmetinio valstybės tarnautojų vertinimo rezultatais. Akivaizdu, kad vienas iš pirminių informacijos apie mokymo poreikius šaltinių yra pareigybės aprašymas. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų pareigybių aprašymai yra gana smulkūs, todėl iš jų galima sužinoti apie tam tikrus būtinus kvalifikacijos reikalavimus darbuotojams, kurie įstaigoje atliktų konkrečias funkcijas. Kvalifikacijos tyrimas – tai analitinis metodas, kurį taikant išnagrinėjami pareigybės kvalifikaciniai reikalavimai ir sudaromas kompetencijos apibūdinimas, kuriame nurodomi svarbiausi kompetencijos elementai, būtini norint sėkmingai atlikti konkretų darbą³³. Kvalifikacinių reikalavimų šaltiniai konkrečiai pareigybei gali būti įvairūs. Galimą jų įvairovę iliustruoja 4 schema.

4 schema



³² Demokratinis valdymas XXI amžiuje: iššūkiai ir atgarsiai Centrinės ir Rytų Europos šalyse // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 2, P. 114.

³³ Joergen N., Venna Y. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai // Phare LI99/IB-OT-01, 2001. P. 15.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo poreikiai nustatomi keliais būdais:

- ***pareigybių aprašymų vertinimas*** – pareigybinių funkcijų vykdymui būtinų kompetencijų turėjimas yra aiškiai nustatomas ir nekelia didesnių sunkumų, todėl jų ugdymas tiek, kiek susijęs su mokymų poreikiu nustatymu nėra problemiškas. Be to, tiesiogiai su pareigybinių funkcijų vykdymu susiję darbuotojai – tiek jas realizuojantys asmenys, tiek jų vadovai, yra suinteresuoti tokių mokymų pasirinkimu.
- ***kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas***. Tai pagrindinė valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė, kurios realizavimas pagrįstas tokia veiksmų eiga – tiesioginis vadovas su valstybės tarnautoju praveda pokalbį, po kurio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Tiesioginis vadovas pasirašo vertinimo išvadoje ir su ja pasirašytinai supažindina vertinamąjį valstybės tarnautoją. Tiesioginis vadovas vertinimo išvadą pateikia Personalo skyriui ar atsakingam asmeniui, kurie užregistruoja pateiktą vertinimo išvadą Valstybės tarnautojų vertinimo dokumentų registre.

Šie paminėti būdai neužtikrina galimybės nustatyti valstybės tarnautojų mokymų poreikį, dėl kelių priežasčių:

- Dėl per didelio darbo krūvio anketų pildymui nėra skiriamas pakankamas dėmesys, dėl to nukenčia duomenų kokybė;
- Skyrių vadovai savo pavaldume turėdami 10 ir daugiau pavadinių fiziškai neturi galimybių kokybiškai atlikti vertinimą ir susipažinti su kiekvieno darbuotojo situacija;
- Veiklos vertinimo išvados struktūra neatitinka mokymų programų įgyvendinimo galimybių;
- Nėra galimybių objektyviai nustatyti kompetencijų trūkumo.

Dėl šių aukščiau išvardintų priežasčių, Fondo valdybos Personalo valdymo skyrius mokymus paskirsto kiekvienam tarnautojui vadovaudamasis Fondo administravimo įstaigų darbuotojų anketine apklausa. Anketoje surašomos Fondo valdybos Mokymo centre esančios mokymo programos bei naujos rinkoje esančios mokymo programos, taip pat nurodomi pareigybių pavadinimai. Anketa siunčiama Fondo administravimo įstaigų direktoriams, kurie kartu su pavaldiniais įpareigojami užpildyti šią lentelę. Gavus visų įstaigų užpildytas anketas, atliekama jų analizės ir tokiu būdu parenkami mokymai atitinkamai pareigybei. Autoriaus

pastebėjimu, šiose lentelėse dažniausiai pateikiami darbuotojo individualūs mokymo poreikiai, todėl Personalo skyriaus darbuotojai atlikdami anketų analizę ir nustatydami mokymo poreikius kiekvienai pareigybei privalo atsižvelgti ir į pareigybės aprašymų reikalavimus, ir į valstybės tarnautojų veiklos išvadas.

Taigi, šioje institucijoje Personalo tarnyba rengdama mokymo planus, mokymo poreikius nagrinėja trimis sisteminiiais lygmenimis: organizacijos (vadovo), darbo (tarnybos) ir individo.

Didelis dėmesys „Sodroje“ skiriamas valstybės tarnautojų veiklos vertinimui, kadangi veiklos vertinimas glaudžiai susijęs su valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimu. Lapkričio – gruodžio mėnesiais, vykstant valstybės tarnautojų veiklos vertinimams, „Sodros“ personalo darbuotojai identifikuoja valstybės tarnautojų mokymosi poreikius, išanalizavę valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo. Apibendrinusi mokymo poreikius Personalo tarnyba nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes bei rengia ateinančių metų mokymo planą.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procedūras Lietuvoje nustato Valstybės tarnybos įstatymo³⁴ 7 skyrius ir Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklės³⁵, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. „Sodroje“ valstybės tarnautojų vertinimo procedūras detalizuoja Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. spalio 19 d. įsakymu Nr. V-462 patvirtintas „Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbinės veiklos vertinimo darbo organizavimo tvarkos aprašas“. Pagal minėtus dokumentus valstybės tarnautojas vertinamas vadovaujantis šiais kriterijais:

- 1) Valstybės tarnautojo veiklos krūvis;
- 2) Valstybės tarnautojo veiklos kokybė;
- 3) Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas;
- 4) Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme numatytoms funkcijoms vykdyti;
- 5) Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas.

Galima teigti, kad visi vertinimo kriterijai susiję su asmens gebėjimais, todėl valstybės tarnautojų veiklos vertinimas negali būti atsietas nuo mokymo. Be to, Valstybės tarnybos

³⁴ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

³⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.

įstatymas numato, kad įvertinus valstybės tarnautoją nepatenkinamai vienas iš tolimesnių veiksmų yra tobulinti savo kvalifikaciją. Todėl galima teigti, kad atitinkamas veiklos įvertinimas įtakoja valstybės tarnautojo kvalifikacijos tobulinimą.

2.3. Mokymo proceso planavimas

Mokymo planavimo etapas prasideda, kai nustatomi mokymo poreikiai ir suformuluojami konkretūs mokymo tikslai. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai paprastai apibrėžiami kaip „darbo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas“³⁶. Tiksluose nurodoma, ką besimokantysis, sėkmingai užbaigęs mokymo programą, turėti gebėti. Tie tikslai apibūdina, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir mokytojo pastangos bei kokiais kriterijais vadovautis vertinant mokymo programos veiksmingumą³⁷.

Kai nustatomi mokymų poreikiai ir mokymo tikslai, mokymų organizatoriai gali pradėti atrinkinėti mokymų prioritetus, sudarinėti pirminius planus, įkainoti juos ir projektinį variantą pateikti svarstyti vadovybei. Projektiniuose mokymo planuose turi būti išdėstytos pagrindinės mokymų sritys, suinteresuotų darbuotojų skaičius bei pareigybės, mokymų tikslas, preliminarus mokymo programos tvarkaraštis bei galimų išlaidų sąmata³⁸.

Didelę reikšmę mokymo proceso planavimo etape turi mokymo planų sudarymas. Šiame skyriuje pateikiami *Europos Sąjungos šalių mokymo planų rengimo metodologiniai pagrindai* bei *valstybės tarnautojų mokymo planų sudarymo analizė Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos*.

Europos Sąjungos šalyse mokymo planams rengti ir jiems administruoti skiriamas didelis dėmesys ir sukaupta didelė patirtis, kurią galima būtų diegti Lietuvoje. Vertas dėmesio Vakarų ekspertų siūlymas mokymo planų rengimą padalyti į pagrindinius etapus, susijusius su įmonės strateginiu veiklos planavimu³⁹:

Pirmas etapas – vadovybės pasirengimas planavimui. Tai užduotys, kurias turi atlikti valstybės tarnautojų tiesioginiai vadovai ir personalo tarnyba:

- Parengiamas metinis grafikas, pagal kurį institucijoje bus rengiami metiniai mokymo planai. Šį grafiką rengia personalo tarnyba kartu su departamentu, skyrių vadovais, kurie bendraus su valstybės tarnautojais.

³⁶ Camp R. ir kt. *Toward a more organizationally effective training strategy and practice*. New York: Prentice Hall, 1986. P. 100.

³⁷ Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 159.

³⁸ Cole. G.A. *Management theory and practice*. London: DP Publications Aldine Place, 1996. P. 345.

³⁹ Cole. G.A. *Management theory and practice*. London: DP Publications Aldine Place, 1996. P. 346-347.

- Sudaromos visų darbo funkcijų kompetencijos elementų sekos. Jas sudaro departamentų, skyrių vadovai.

Antras etapas – kompetencijos elementų schemų sudarymas ir praktinis panaudojimas skyriuose ir individualiai su darbuotojais. Sudarant kompetencijos schemas parengiami darbo standartai – tai yra nustatomi minimalūs objektyvūs reikalavimai, kurie privalomi asmeniui pagal jo pareigas. Sudarant asmeninės ir profesinės kompetencijos schemą, departamentų, skyrių ir institucijų vadovybė nusprendžia, kurie kompetencijos elementai (rodikliai) yra vertingi ir būtinais reikalingi atliekant konkrečias pareigines funkcijas (uždavinius). Profesinės ir asmeninės kompetencijos elementų neturėtų būti daug.

Profesinę kompetenciją dar galima išskaidyti į bendruosius gebėjimus ir specialiuosius gebėjimus. Bendruosius gebėjimus galima formuluoti kaip mokėjimą bendradarbiauti su kolegomis, viršininkais, kituose padaliniuose dirbančiais kolegomis, gebėjimą būti savarankiškam, kūrybingam ir turėti atsakomybės jausmą, gebėjimą būti paslaugiam, interesantam, draugiškam, lojaliam (nepriklausomai nuo patirties, lyties ir kitų dalykų), tolerantiškam. Specialieji gebėjimai formuluojami pagal specifines pareigybei būdingas funkcijas. Gebėjimų vertinimas turi būti nesudėtingas. Apskaičiuota, kad pakanka trijų lygių skalės. Pirmasis lygmuo – pakankami darbo rezultatai, t. y. kompetencijos spragos atliekant pareigybines funkcijas nežymios. Antrasis lygmuo – ne visos funkcijos atliekamos patenkinamai. Kompetencijos elementų schema padeda išryškinti priežastis, dėl kurių „šlubuoja“ darbo atlikimas. Tai panaudojama individo mokymui planuoti. Trečiasis lygmuo – viena ar keletas pareigybinių funkcijų atliekamos visiškai nepatenkinamai. Tad akivaizdu, kad mokymas būtinas. Konkretų mokymo turinį parodo schemoje išvardinti rodikliai. Į tai atsižvelgiama sudarant mokymo planus.

Trečias etapas – individualūs valstybės tarnautojų ir tiesioginių vadovų pokalbiai. Pokalbių turinio pamatas – tiesioginių vadovų (departamentų ar skyrių viršininkų) sudarytos asmeninės ir profesinės kompetencijos elementų schemos. Pokalbio metu tų schemų elementai galutinai įvertinami. Jeigu vadovo užpildytos schemos vertinimai nesutampa (pagal kai kuriuos rodiklius) su pavaldinio nuomone, galima diskutuoti ir surasti kompromisą. Jeigu ne – surašyti skirtingas nuomones. Tuomet personalo skyriuje nešališkai galima suprasti konflikto esmę, įvertinti skirtingas pozicijas. Jeigu pokalbis vyksta sklandžiai ir abi dalyvavusios pusės sutaria dėl vertinimo rezultato, užpildoma vadinamoji „išvadų schema“, kurioje išdėstomi: a) mokymo poreikiai, b) galima darbuotojo rotacija arba kiti sprendimo variantai.

Ketvirtas etapas – metinio mokymo plano rengimas pagal atliktą mokymo poreikių analizę.

- Personalo tarnyba atlieka „spragu“ analizę pagal surinktas kompetencijų „išvadų schemas“, t. y. palygina institucijai reikalingus kompetencijos veiksnius ir praktines kompetencijas.
- Mokymosi poreikiai sugrupuojami pagal pageidavimus tobulinti kvalifikaciją darbovietėje, kitose mokymo institucijose, pageidavimai dėl rotacijos, funkcijų pakeitimui.
- Mokymo poreikiai suskirstomi pagal institucijos strateginius veiklos prioritetus ir biudžeto išteklius.
- Parengiamas kitų kalendorinių metų mokymo plano projektas.
- Personalo tarnyba supažindina departamentų, skyrių vadovus su metinio plano projektu.
- Tiesioginiai vadovai parengia individualius metinius mokymo planus tiems valstybės tarnautojams, su kuriais kalbėjosi, ir numato, kaip įvykdys „išvadų schemą“ ir patenkins valstybės tarnautojo poreikius.

Penktas etapas – grįžtamasis ryšys, kai tiesioginiai vadovai teikia informaciją valstybės tarnautojams. Vyksta antras trumpesnis pokalbis su valstybės tarnautoju, kurio metu tiesioginis vadovas paaiškina, kokių funkcijų ar darbo procedūrų bus mokoma, kokie poreikiai bus patenkinti, kokie – ne ir kodėl.

Šeštasis etapas – mokymai gali vykti darbovietėje arba kitoje įstaigoje. Tai siejama ir su praktiniu įgūdžių formavimu, ir su naujomis idėjomis, ir su finansiniais ištekliais.

Septintasis etapas – mokymo vertinimas. Mokymo programos nauda vertinama remiantis šiais kriterijais: *reakcija* – fiksuojama, kaip besimokantieji reaguoja į mokymą; *žinojimas* – kad įvertinti ką iš tiesų klausytojas išmoko, naudojamos tokio grįžtamojo ryšio priemonės; *elgesys* – stebima tiesioginių vadovų reakciją į besimokiusiųjų veiklos rezultatus pasibaigus mokymui; *rezultatai* – įvertinama, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie ir išliktų. Mokymo rezultatų efektyvumą galima ir būtina susieti su kiekvieno valstybės karjeros valstybės tarnautojo kasmetiniu veiklos vertinimu bei su visos institucijos veiklos įvertinimu (veiklos audito rezultatais).

Jau minėta Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategija nustato, kad valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, tame tarpe ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau vadinama – Fondo valdyba), atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, rengia ir įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kurie kasmet pateikiami valstybės

tarnybos tvarkymo įstaigai, tai yra, Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos.

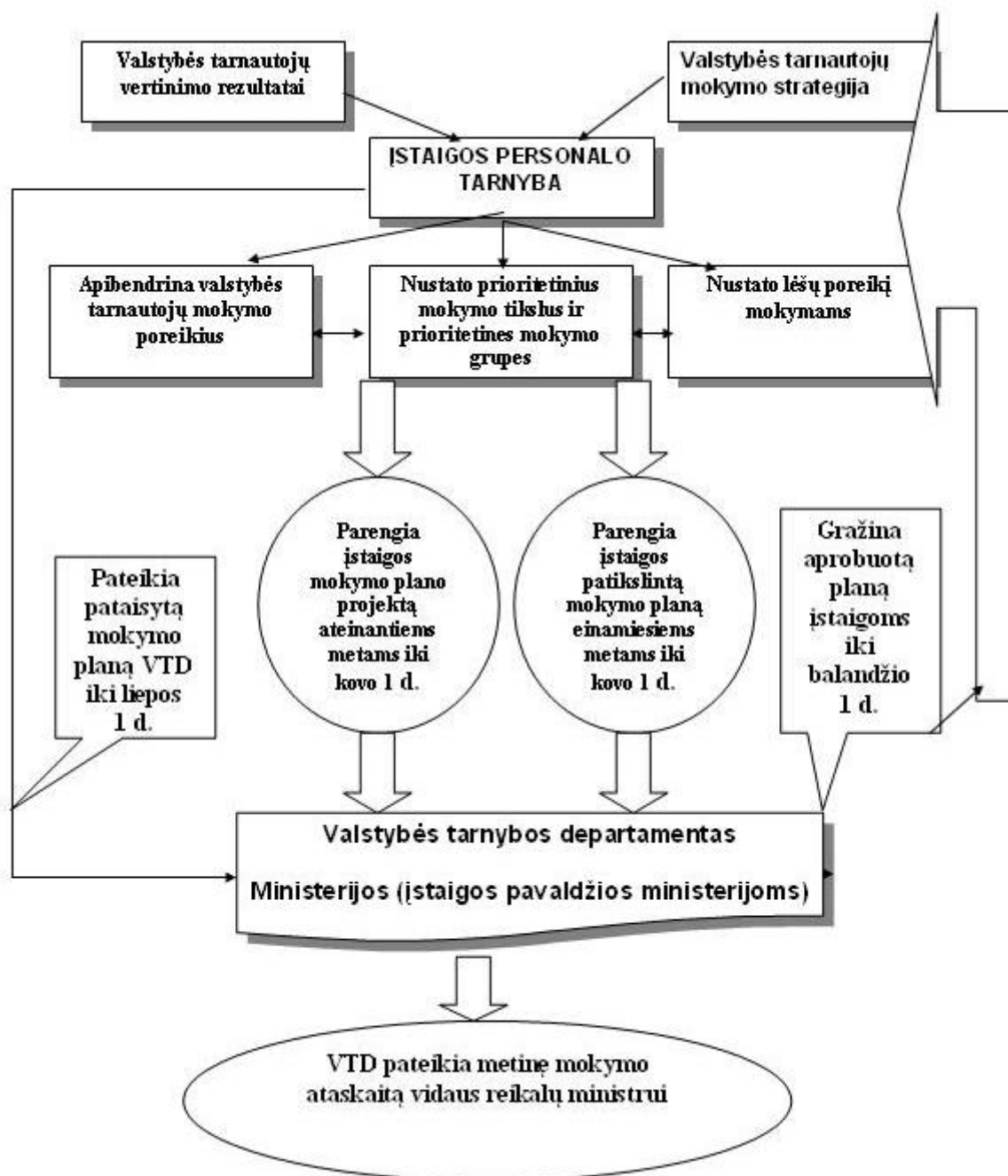
Valstybės tarnautojų mokymo metiniai planai Fondo valdyboje sudaromi vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro patvirtintomis Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklėmis⁴⁰ ir Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. V-145 patvirtintu „Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašu“.

Valstybės tarnautojų mokymo plano projektą rengia už personalo tvarkymą atsakingas struktūrinis padalinys – Fondo valdybos Personalo valdymo skyrius, kuris užtikrina „Sodros“ valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, rengia Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymą reglamentuojančių dokumentų projektus ir kasmetinius mokymo planus, nustato ir vertina Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo poreikius ir mokymo prioritetus, dalyvauja kuriant mokymo vertinimo sistemą bei koordinuoja jos įgyvendinimą, koordinuoja ir kontroliuoja mokymo planų vykdymą. Suprantama, kad kokybiškai vykdytų šias funkcijas, personalo darbuotojai turi būti specialiai paruošti: jie turėtų įgyti edukologinių, psichologinių žinių ir gebėti jas panaudoti praktinėje veikloje – sudaryti klausimynus, organizuoti ir vertinti siūlomas mokymo programas ir atrinkti tas, kurios labiausiai atitinka dabarties poreikius ir orientuotos į perspektyvų problemų sprendimą. Turiu pastebėti, kad kol kas Fondo valdybos personalo darbuotojams šių žinių bei įgūdžių stinga, todėl jie nuolatos tobulina savo kvalifikaciją kitose kvalifikacijos tobulinimo įstaigose, kurios organizuoja panašaus pobūdžio mokymus.

Metinių mokymo planų sudarymo procesą Fondo valdyboje galima būtų suskirstyti į kelis etapus, pavaizduotus 5 schemeje. Pirmasis mokymo planų sudarymo proceso etapas derinamas su kasmetiniu valstybės tarnautojų veiklos vertinimu. Lapkričio – gruodžio mėnesiais, vykstant valstybės tarnautojų veiklos vertinimams, identifikuojami valstybės tarnautojų mokymosi poreikiai. Personalo darbuotojai kasmet iki sausio 25 d., išanalizavę valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo, parengia ateinančių metų Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų mokymo poreikio analizę. Apibendrinusi mokymo poreikius Personalo tarnyba nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, taip pat lėšų poreikį ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo poreikiams tenkinti.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. įsakymas Nr. 1V-166 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

*Metinių mokymo planų sudarymo procesas*⁴¹



Kasmet iki vasario 25 d. Personalo skyrius teikia ateinančių metų Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo plano (toliau vadinama – mokymo planas) projektą Fondo valdybos direktoriui tvirtinti. Šiame projekte numatoma pagal kokias mokymo rūšis, nurodant mokymo programos pavadinimą, mokysis valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Taip pat nurodoma mokymo programų trukmė, mokymo kaina vienam klausytojui, bendros mokymo išlaidos ir mokymo įstaiga, kuri vykdys mokymą. Iki kovo 1 d. Fondo valdybos direktoriaus patvirtintas ateinančių metų mokymo plano projektas

⁴¹ <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas: 2006-10-28.

pateikiamas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, kuri įvertina, ar mokymo plano projektas atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybėje tvirtinamoje Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, ir apie įvertinimo rezultatus praneša Fondo valdybai iki birželio 25 d. Atsižvelgdama į gautas pastabas ir numatomus ateinančių metų biudžeto asignavimus, Fondo valdybos Personalo skyrius patikslintą mokymo plano projektą teikia Fondo valdybos direktoriui tvirtinti. Patikslintas ir įstaigos vadovo patvirtintas ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planas pateikiamas valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai – Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos – iki liepos 1 d.

Suplanuotų mokymų įgyvendinimas prasideda tuo metu, kai pradedamas įgyvendinti visas institucijos strateginis veiklos planas, t.y., kai patvirtinamas biudžetas. Personalo tarnyba yra atsakinga už institucijos strateginio veiklos plano dalies, susijusios su mokymo organizavimu, įgyvendinimą. Ji koordinuoja konkretaus valstybės tarnautojų mokymų įgyvendinimo laiko grafiko parengimą ir nuolat stebi jo įgyvendinimą.

„Sodra“ yra didelė institucija. Fondo administravimo įstaigas sudaro Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau vadinama – Fondo valdyba), kuri turi 47 teritorinius skyrius, įsteigtus įvairiuose Lietuvos miestuose bei 3 kitas Fondo įstaigas: Mokymo centrą, Užsienio išmokų tarnybą bei Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrių. „Sodros“ sistemoje šiuo metu dirba apie 4000 darbuotojų, iš jų 2797 valstybės tarnautojai ir 1181 darbuotojas, dirbantys pagal darbo sutartis. Fondo administravimo įstaigų darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, mokomi ir jų kvalifikacija tobulinama vadovaujantis tais pačiais principais ir mokymo priemonėmis, kaip ir valstybės tarnautojų. Todėl, rengiant ateinančių metų mokymo planą, personalo darbuotojai nustato mokymo poreikius ir numato lėšas biudžete mokymams bei kvalifikacijos tobulinimui, skirtas ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis.

Vien tik Fondo valdybos Personalo valdymo skyriui būtų neparastai sudėtinga organizuoti visas „Sodros“ sistemos darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Šis Fondo valdybos padalinys yra atsakingas už Fondo administravimo įstaigų valstybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimą. Tuo tarpu už mokymų organizavimą yra atsakinga kita Fondo įstaiga – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centras (toliau vadinama – Mokymo centras), kuris ir vykdo Fondo valdybos direktoriaus patvirtintus metinius Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo planus.

Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. V-145 patvirtinto „Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašo“ 15.2 punkte numatyta, kad Mokymo centras iki einamojo

mėnesio 25 d. parengia ateinančio mėnesio mokymo planą, kurį pasirašius Fondo valdybos direktoriui siunčia Fondo administravimo įstaigoms. Kadangi Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas pagal nustatytą tvarką ir periodiškumą, kiekvieno mėnesio planas sudaromas labai smulkmeniškai, siekiant išvengti bet kokių organizacinių nesusipratimų. Mėnesio mokymo plane nurodoma mokymo vieta, data, trukmė dienomis, mokymų tema, dalyvių skaičius, mokymo grupių skaičius, pareigybių pavadinimai, įvardijami dėstytojai, taip pat nurodomas Mokymo centro darbuotojas atsakingas už tam tikro mokymo organizavimą.

Aukščiau minėtos tvarkos aprašo 15.1 punktas įpareigoja Mokymo centrą iki einamojo ketvirčio paskutinio mėnesio 20 d. parengti ateinančio ketvirčio mokymo planą, kurį suderinus su Fondo valdybos skyrių vedėjai bei Fondo valdybos direktoriaus pavaduotoju pagal mokymo kuravimo sritį, teikti jį Fondo valdybos direktoriui tvirtinimui. Remiantis autoriaus asmeniniu stebėjimu, nurodyta nuostata tėra formalus pobūdžio ir netaikoma Mokymo centro veikloje. Fondo valdybos skyriai su Mokymo centru pagalba dažnai organizuoja seminarus – pasitarimus Fondo valdybos teritorinių skyrių specialistams aktualiais atitinkamos socialinio draudimo srities klausimais: socialinio draudimo organizavimo, įmokų administravimo, pensijų ir kompensacijų skyrimo ir mokėjimo, pašalpų, nelaimingų atsitikimų darbe ir susirgimų profesinėmis ligomis, žalos atlyginimo klausimais. Šiuos seminarus – pasitarimus dažniausiai sąlygoja socialinio draudimo sistemą reglamentuojančių įstatymų ar poįstatyminių teisės aktų patvirtinimas ar pasikeitimai, todėl sunku prognozuoti kada tiksliai atsiras naujas teisės akto pakeitimas ir kada kuris nors Fondo valdybos skyrius organizuos tokio pobūdžio seminarą. Vis dėlto, autoriaus nuomone, prasminga rengti ketvirtinius mokymo planus, kuriuose trims mėnesiams į priekį galima numatyti mokymus, neįtakojamus socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų naujovių. Ketvirčiais galima susisteminti įvairius mokymus valstybės tarnautojams, psichologinio pobūdžio seminarus, kompiuterinio raštingumo pagal ECDL programą mokymus ir kitus renginius, kurie vykdomi pagal numatytus projektus. Ketvirtiniai mokymo planai labai pagelbėtų rengiant kiekvieno mėnesio mokymo planą, kurį beliktų papildyti seminarais ar mokymais atsiradusiais pagal poreikį.

Sudarant mėnesio planą vadovaujamosi šiais pagrindiniais mokymo grupių sudarymo principais:

1. Sudarant mokymų grupes vadovaujamosi teritoriškumo principu. Tai reiškia, kad pasirinkus mokymų vietą (Vilnių, Kauną, Klaipėdą, Panevėžį ar kitą Lietuvos apskrities centą), klausytojai sukviečiami į mokymus iš aplinkinių miestų. Tokiu būdu sutaupomos Fondo valdybos teritorinių skyrių komandiruočių bei transportavimo išlaidos. Šioje vietoje Mokymo centras vadovaujasi nuostata, kad

daug ekonomiškiau į mokymų vietą, pavyzdžiui Klaipėdoje, nuvežti vieną dėstytoją, negu sukviesti keliasdešimt klausytojų iš pajūrio regiono į Vilnių.

2. Sudarant bet kokios mokymų rūšies grupes kviečiami tų pareigybių specialistai, kurių panašios funkcijos ar darbo specifika, pavyzdžiui, organizuojant seminarą „Efektyvus klientų aptarnavimas“ kviečiami pensijų specialistai (vyriausieji ir vyresnieji), kurie įgyja ne tik psichologinių žinių kaip efektyviai aptarnauti į „Sodrą“ atvykusį klientą, bet ir aptarti teisės aktų pasikeitimus pensijų srityje ar pasidalinti turima darbine patirtimi su kolegomis atvykusiais į mokymus iš kitų teritorinių skyrių.
3. Kvalifikacijos tobulinimo bendrųjų programų mokymuose grupė sudaroma iš 8-16 klausytojų, priklausomai nuo mokymo programos specifikos bei naudojamų mokymo priemonių.

Tačiau sudarant besimokančiųjų grupes nėra atsižvelgiama į jų amžių. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad vyresnio amžiaus klausytojai pateiktą medžiagą įsisavina sunkiau, tuo tarpu jaunesni – lengviau ir greičiau.

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, mokymų planavimas yra neatsiejamas institucijos strateginio planavimo proceso komponentas. Fondo valdybos strateginiame veiklos plane yra numatytos priemonės žmogiškųjų išteklių tobulinimui, viena iš jų – valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo *programų rengimas bei tvirtinimas*.

Fondo valdyboje mokymo programų rengimo ir tvirtinimo nuostatas reglamentuoja Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. V-145 patvirtintas „Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas“, kuris papildo Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių⁴², patvirtintų Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro, II skyriaus nuostatas.

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas viršijančias 8 akademinį valandų trukmę rengia ir atnaujina Fondo valdybos Mokymo centras ir teikia atitinkamos srities recenzentui praktikai. Gavęs jo recenziją Mokymo centras teikia jas Fondo valdybos Mokymo tarybai pritarimui. Gavęs Mokymo tarybos pritarimą, Mokymo centro direktorius tvirtina mokymo programas ir jas teikia valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai – Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos. Kartu su mokymo programa valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai pateikiamos dviejų atitinkamos

⁴² Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. įsakymas Nr. 1V-166 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

srities kvalifikuotų specialistų, parinktų iš valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos vadovo sudaryto sąrašo (vieno – atitinkamos srities praktiko, kito – atitinkamos srities mokslininko) recenzijos apie mokymo programos atitikimą Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatytiems Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimams⁴³. Mokymo centras gali organizuoti mokymus tik pagal tas viršijančias 8 akademinės valandas mokymo programas, kurios yra patvirtintos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro.

Mokymo programas, neviršijančias 8 akademinį valandų trukmę, Mokymo centras rengia ir atnaušina atsižvelgdamas į teisės aktų pakeitimus ir veiklos pokyčius, pasitelkdamas Fondo valdybos bei kitų įstaigų, organizacijų specialistus. Šias mokymo programas tvirtina Mokymo centro direktorius, prieš tai suderinęs jas pagal tematiką su Fondo valdybos skyrų vedėjais ir Fondo valdybos direktoriaus pavaduotoju, kuriojančiu mokymus.

Rengdamas ir vykdydamas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, Mokymo centras bendradarbiauja su Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos nariais, Valstybės tarnybos departamentu prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybine mokesčių inspekcija, Vilniaus universitetu, Prancūzijos ir Lenkijos socialinio draudimo įstaigomis.

Kadangi Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatytuose Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimuose pateikiami tik bendrieji reikalavimai valstybės tarnautojų mokymo programos įforminti, būtų tikslinga, kad Fondo valdybos direktorius patvirtintų Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis mokymo programų turinio reikalavimus bei įforminimo taisykles, kuriose būtų detalizuota mokymo programos aprašymo tvarka, mokymo programos eigos plano turinys, reikalavimai dalomajai ir demonstruojamajai medžiagai. Tokiu būdu būtų suvienodintas ir mokymo programų apipavidalinimas.

Atsižvelgiant į Fondo administravimo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, Fondo valdybos Mokymo centras inicijuoja, rengia bei pagal nustatytą tvarką tvirtina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, atitinkančias Fondo valdybos veiklos ir mokymo strategijas. Autoriaus nuomone, ši Fondo valdybos Mokymo centro funkcija, įvardinta Fondo valdybos direktoriaus 2005 m. lapkričio 7 d. įsakymu Nr. V-421 patvirtintuose „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo centro nuostatuose“, atliekama tik iš dalies. Fondo valdybos Mokymo centras kartu su Fondo valdybos Personalo valdymo skyriumi dalyvauja nustatant mokymo programų ir Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, atliekant tik Fondo administravimo darbuotojų anketinę apklausą, kuria siekiama išsiaiškinti valstybės tarnautojų asmeninius mokymo poreikius. Tuo

⁴³ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 399 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3310.

tarpu informacija apie mokymo poreikius iš pareigybių aprašymų bei kasmetinio valstybės tarnautojų vertinimo rezultatų žinoma tik Fondo valdybos personalo valdymo skyriui. Todėl tam, kad būtų galutinai nustatytas mokymo programų poreikis yra sušaukiama Fondo valdybos Mokymo taryba, kuri nagrinėja valstybės tarnautojų mokymo poreikius, svarsto ir teikia pasiūlymus dėl mokymo programų parinkimo, parengimo, atnaujinimo ir tvirtinimo.

Fondo valdybos Mokymo tarybos veiklą reglamentuoja Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. sausio 20 d. įsakymu Nr. V-34 patvirtinti „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo tarybos nuostatai“. Mokymo tarybos sudėtyje yra valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, iš:

1) Fondo valdybos – tai Fondo valdybos Personalo valdymo skyriaus vedėjas ir personalo darbuotojas, atsakingas už Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimą, taip pat Fondo valdybos Finansų ir apskaitos skyriaus atstovas bei kelių Fondo valdybos skyrių vedėjai, kurie suinteresuoti kelti „Sodros“ darbuotojų kvalifikaciją įvairiose socialinio draudimo srityse. Mokymo tarybai pirmininkauja Fondo valdybos direktoriaus pavaduotojas, kuris kuruoja „Sodros“ darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sritį.

2) Fondo valdybos teritorinių skyrių – šiuo metu Mokymo tarybos veikloje dalyvauja Fondo valdybos Alytaus ir Kėdainių skyrių direktoriai.

3) Kitų Fondo įstaigų – tai yra Fondo valdybos Mokymo centro, atsakingo už Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, direktorius.

Fondo valdyboje ypatingas dėmesys skiriamas užsienio kalbų mokymui, kurio tikslas – kokybiškas specialistų įgūdžių ir žinių taikymas profesinėje veikloje. Užsienio kalbų mokymo programa siekiama užtikrinti Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų užsienio kalbų mokymą, kad įgytos žinios padėtų atskleisti užsienio kalba parašytą informacijos turinį ir prasmę, gretinti turimą informaciją su jau turima, perimti kitų šalių profesinę patirtį, ją adaptuoti, kaupti, perteikti ir naudoti praktinėje veikloje. Fondo valdybos direktoriaus 2006 m. sausio 20 d. įsakymu Nr. V-32 patvirtintas „Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, užsienio kalbų mokymo organizavimo tvarkos aprašas“ reglamentuoja užsienio kalbų mokymo poreikio nustatymo, mokymo planavimo ir organizavimo, mokymosi rezultatų vertinimo tvarką.

Siekiant užtikrinti efektyvių mokymo programų, kurios reikalauja nemažų finansinių išteklių, parengimą, tikslinga naudoti struktūrinių fondų lėšas. Tikslinga Fondo valdybos Mokymo centrui parengti Europos socialinio fondo finansuojamą projektą pagal BPD II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų

prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. Šiuo projektu turėtų būti siekiama padidinti “Sodros” darbuotojų gebėjimų lygį bei pakelti jų profesinę kvalifikaciją, ypatingą dėmesį skiriant gebėjimų stiprinimui šiose prioritetinėse srityse: personalo valdymo įgūdžių ugdymo, mokymo organizavimo gebėjimų stiprinimo, informacinių technologijų vartojimo įgūdžių ugdymo, kompiuterinio raštingumo didinimo, užsienio kalbų žinių gilinimo.

2.4. Veiksmingumo patikrinimas

Siekiant patikrinti mokymo programos veiksmingumą tikslinga organizuoti naujai patvirtintos mokymo programos užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Deja ši praktika tik iš dalies taikoma Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikloje. Naujai parengta mokymo programa yra trumpai pristatoma Fondo valdybos Mokymo tarybos nariams, kurie išsako savo pastabas dėl mokymo programos tikslų, metodų. Tuomet Mokymo tarybos aprobuota ir pagal išsakytas pastabas patobulinta mokymo programa dėstoma Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojas ir darbuotojas, dirbantiems pagal darbo sutartis.

Kad užtikrinti mokymo programos efektyvumą, tikslinga Fondo valdyboje sudaryti valstybės tarnautojų ir darbuotojų grupę, kuri išklaustytų naujai patvirtintą mokymo programą visa apimtimi ir anketinės apklausos metu ar žodžiu pateiktų savo pastabas ne tik mokymo programos tikslų formulavimo ir dėstymo metodų parinkimo klausimais, bet ir dėl mokymo temų eiliškumo, mokymo metu naudojamų priemonių, pratimų ir praktinių užduočių, pavyzdžių tinkamo parinkimo.

2.5. Įgyvendinimas

Suaugusiųjų mokymas reikalauja specifinių mokymo principų taikymo⁴⁴. Visų pirma, besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas, jie negali jausti jokios prievartos. Antra vertus, mokymo proceso organizatoriai, dėstytojai ir instruktoriai gali orientuotis į žymiai didesnę praktinį patyrimą turinčius klausytojus, nei akademinis jaunimas, todėl esminis jų veiklos uždavinys yra ne klasikinio mokymo proceso pakartojimas, o greičiau pagalbos suteikimas grupei, skatinimas perimti patirtį vieniems iš kitų, patobulinti darbo komandose įgūdžius ir kt. Suaugusieji yra pasirengę mokytis, kada juos tai daryti priverčia gyvenimas, kada jie supranta, kad busimos žinios ir gebėjimai taps akstiniu efektyvesnei veiklai, skatins antrepreneriškas

⁴⁴ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 81.

nuostatas, leis įveikti dažnai organizacijoje pasitaikančias kontrapreneriškas nuotaikas, t.y., tam tikrą dažnai organizuotą pasipriešinimą modernesnių organizacijų veiklos principų įsigalėjimui. Būtent todėl įgyvendinant mokymo programas didelį vaidmenį atlieka lektoriai, kurie turi būti kompetentingi ir profesionaliai atlikti savo darbą, mokėti valdyti auditoriją⁴⁵.

Fondo valdybos Mokymo centre dirba „etatiniai“ dėstytojai, kurie rengia ir vykdo įvadinio mokymo valstybės tarnautojams ir kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas, tačiau specialiąsias socialinio draudimo programas dėsto aukštos kvalifikacijos Fondo valdybos ir teritorinių skyrių specialistai, turintys ilgametę darbo patirtį socialinio draudimo srityje, o bendrąsias kvalifikacijos tobulinimo programas – profesoriai ir lektoriai iš Lietuvos universitetų, ministerijų, kitų institucijų, įstaigų ir organizacijų. Todėl siekdamas užtikrinti aukštą mokymų kokybę ir parinkti gerus lektorius, Fondo valdybos Mokymo centras mokymų metu atlieka dėstytojų žinių perteikimo mokymo dalyviams vertinimą ir nustato, ar mokymo programų dėstytojai kvalifikuotai perteikia žinias mokymų dalyviams, kokius metodus naudoja dėstant programas.

Kaip minėta aukščiau socialinio draudimo mokymo programas dėsto aukštos kvalifikacijos Fondo valdybos ir teritorinių skyrių specialistai, kurie turi ilgametę patirtį socialinio draudimo srityje. Tačiau norint šią patirtį perteikti kitiems Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, reikalinga turėti psichologinių žinių ir andragogikos (suaugusiųjų mokymo) įgūdžių, t.y. mokėti bendrauti su auditorija, ją valdyti, gebėti sudominti klausytoją. Neretai šių žinių ir įgūdžių trūksta šiems specialistams, todėl tikslinga organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių būtų paaiškinama kaip efektyviai perteikti dėstomą medžiagą, kaip parengti patrauklią prezentaciją.

2.6. Mokymo vertinimas

Europos Sąjungos šalių patirtis patvirtino, kad vadovaujantis analitiniu požiūriu į mokymą, šiuolaikinėmis sąlygomis, kai vis plačiau įsigali naujosios vadybos koncepcija, ypač daug dėmesio reikėtų skirti šiems dalykams:

- Derinti mokymą su tikraisiais administracijos poreikiais, organizacijos tikslais ir individualiomis darbuotojo aspiracijomis. Tam galima naudotis gana elementariu mechanizmu – organizuoti dialogą tų, kurie planuoja mokymą ir tų, kuriuos planuojama mokyti (arba tų, kurie pareiškia norą mokytis).

⁴⁵ Cole. G.A. Management theory and practice. London: DP Publications Aldine Place, 1996. P. 342.

- Vertinti mokymo efektyvumą. Tai klausimas, kurį šiuo metu sprendžia dauguma Europos šalių. Ekonominio plėtros ir bendradarbiavimo organizacijos (EPBO) nuomone, mokymo poveikio, tenkinant organizacijos padalinių (skyrių) veiklos poreikius, vertinimas dažnai neatitinka tikrovės ir tų tikslų, kuriuos buvo tikimasi pasiekti planuojant ir organizuojant mokymą⁴⁶. Tai vyksta dėl netobulos vertinimo sistemos, mokymų vertinimo kriterijų nekonkretumo.

2 lentelėje pateikiama bendra mokymo vertinimo kriterijų analizė pagal vertinimo pagal individo ir institucijos lygmenis.

2 lentelė

Mokymo vertinimo kriterijai

Vertinimo kriterijai	Vertinimo lygmuo	Priemonės
Reakcija	Individo lygmuo	Fiksuojama mokymo dalyvių nuomonė išklauius mokymo programą
Žinojimas	Individo lygmuo	Naudojamos grįžtamojo ryšio priemonės, siekiant išsiaiškinti ką iš tiesų klausytojas išmoko ir ar naujas žinias taiko savo darbe
Elgesys darbe	Institucijos lygmuo	Stebimi valstybės tarnautojo elgsenos darbe pokyčiai, darbo metodų pokyčiai, bendravimo pokyčiai
Rezultatai	Institucijos lygmuo	Įvertinama kokių kokybinių ir kiekybinių rezultatų organizacijai padėjo pasiekti personalo mokymas

Lentelėje pateikti patys bendriausi mokymo vertinimo pagrindai. Kad galėtume pasakyti, jog mokymas sėkmingas, turime sugebėti išvelgti darbo funkcijų atlikimo pokyčių, pamatyti, kaip valstybės tarnautojai taiko naujus metodus, ar žino daugiau faktų, ar pakito jų elgsena darbe, ar jie tapo mandagesni ir operatyvesni aptarnaudami klientus ir kt.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo vertinimo etape naudojami individo lygmens vertinimo kriterijai, t.y., fiksuojama anketinės apklausos metu arba žodine forma išreikšta valstybės tarnautojų nuomonė išklauius mokymo programą, taip pat naudojamos kai kurios grįžtamojo ryšio priemonės.

Fondo valdybos direktoriaus 2003 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. V-232 patvirtinta „VSDF valdybos Mokymo ir tyrimo centro organizuojamų mokymų kokybės ir aktualumo grįžtamojo ryšio nustatymo tvarka“ reglamentuoja mokymų kokybės ir aktualumo grįžtamojo ryšio nustatymo procedūras. Fondo valdybos Mokymo centras pasibaigus mokymams atlieka

⁴⁶ Kaip gerinti valstybės tarnybos veiklos rezultatus ir tobulinti profesionalumą // „Sigma“ dokumentas Nr. 21.

mokymų dalyvių anonimišką anketinę apklausą, kurios metu dalyviai vertina mokymo programos aktualumo, turinio, dėstymo, dalomosios ir metodinės medžiagos bei mokymo organizavimo kokybę. Pateiktas dalyvių anketas apibendrina ir atlieka mokymo kokybės vertinimo analizę, parengia išvadas ir pasiūlymus dėl mokymo programos tobulinimo. Taigi kiekvienas mokymų dalyvis dalyvauja mokymo programos vertinimo procese.

Mokymo dalyvių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldžių dirbančiųjų, išklausių mokymo programas, kurių trukmė daugiau nei trys dienos, mokymų metu įgytų žinių naudingumą bei aktualumą ir užpildo žinių pritaikymo praktikoje anketą praėjus mėnesiui po mokymo programos išklausymo. Tokiu būdu įvertinama, ar valstybės tarnautojas pritaiko naujas žinias savo darbe.

Mokymo dalyvių žinių patikrinimas – tai tik viena iš priemonių, taikomų Mokymo centro veikloje vertinant mokymų kokybę ir efektyvumą. Anketinės apklausos po kiekvieno mokymo, atviri pokalbiai su mokymo dalyviais apie mokymo programų turinį, metodinę medžiagą ir jos perteikimą, paskaitų stebėjimas ir dėstytojų taikomų metodų aptarimai, naujų mokymo programų pristatymas Mokymo taryboje, personalo darbuotojų atliekama grįžtamojo ryšio analizė, tiesioginių vadovų atsiliepimai apie mokymo dalyvio daromą pažangą darbe bei jų rekomendacijos dėl tolimesnių kvalifikacijos tobulinimo poreikių – tai kompleksas priemonių, kuriomis siekiama užtikrinti mokymo kokybę. Anot Mokymo centro direktorės Irenos Navickienės, ne visada ir šių priemonių pagalba pasiseka užtikrinti aukščiausią mokymų kokybę. Autoriaus nuomone, siekiant įvertinti ką išmoko klausytojas, tikslinga naudoti tokią grįžtamojo ryšio priemonę kaip testas prieš mokymą ir po jo.

Mokymo vertinimas yra svarbus dalykas koreguojant mokymo planus, pasirenkant mokymo būdus, programas ir jas vykdančias kvalifikacijos tobulinimo institucijas.

Šiuo metu Lietuvoje nėra vieningos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo bei mokymo programų vertinimo sistemos, todėl Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos tikslinga parengti išsamią mokymo efektyvumo vertinimo metodiką, kurioje būtų nustatyti svarbiausi vertinimo kriterijai.

3. VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESO ETAPŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMO BŪDAI (EMPIRINĖ DALIS)

Tyrimo tikslas – nustatyti svarbiausią, kaip didžiausią įtaką mokymų proceso kokybei turintį, mokymo proceso etapą ir pasiūlyti jo tobulinimo būdus, taip pakeliant bendrą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybę.

Kadangi ribojama magistro darbo apimtis, tyrimo metu autorius negali išanalizuoti visų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapų poveikį mokymo kokybei, todėl anketavimo būdu bus nustatytas vienas, labiausiai įtakojantis mokymo kokybę, etapas ir atliktas jo vertinimas.

Tyrimui atlikti naudojamas metodas – anketinė apklausa. Valstybės tarnautojai buvo atrenkami atsitiktinai, todėl imtis yra atsitiktinė. Buvo sudarytos dvi anoniminės anketos, kurių viena struktūrizuota, o kita – pusiau struktūrizuota, nes kai kurie klausimai leidžia laisvai išsakyti savo nuomonę. Pirmoje anketoje pateikiamas vienas klausimas, antroje – 8 klausimai. Tyrimas buvo atliekamas 2006 m. rugsėjo – spalio mėnesiais.

Pirmąją anketa (žiūr. 1 priedas) siekta išsiaiškinti, kuris mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapas yra reikšmingiausias mokymų kokybei.

Antroji anketa (žiūr. 2 priedas) buvo sudaryta po pirmosios anketos rezultatų apibendrinimo. Buvo nustatyta, jog lemiantis etapas – tai mokymų poreikių nustatymo etapas. Rezultatai parodė, jog tiek ekspertų vertinimu, tiek valstybės tarnautojų vertinimu pokyčiai šio etapo organizavime turėtų didžiausią įtaką keliant visą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybę. Todėl antroji anketa buvo skirta nustatyti, kokie pagrindiniai šio etapo trūkumai ir pasiūlyti optimaliausius jų tobulinimo sprendimus.

Tyrimo atlikimo metodika

Siekiant tyrimo duomenų objektyvumo ir patikimo tyrimas atliktas pagal griežtą metodiką. Ją trumpai aprašysime.

Pasirinktas tyrimo imties tūris - 150. Imties tūriui nustatyti naudojama formulė, kuri leidžia paskaičiuoti patikimumą bei leidžiamą netikslumą. Gauti rezultatai nėra absoliučiai taikomi generalinei visumai, tačiau leidžiamas netikslumas ir tam tikras patikimumas suteikia galimybę daryti išvadas.

Imties tūri skaičiuojamas pagal formulę:

$$n = z^2 \times \frac{s^2}{\Delta^2},$$

čia: n – atvejų skaičius;

z – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, ir kuris pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norima gauti. Kadangi pasirenkamas 95 proc. patikimumas, tai $z = 1,96$;

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis, kuris apskaičiuojamas žinant didžiausią ir mažiausią požymio reikšmę. Kadangi šiuo atveju nežinomos abi reikšmės, pagal nustatytus reikalavimus $s = 50$;

Δ – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, pasirenkamas laisvai. Šiuo atveju pasirenkamas 8 proc. netikslumas, kuris taikomas, kai atsakė visi apklaustieji respondentai⁴⁷.

Surašius į formulę visus turimus duomenis, gauname $1,96^2 \times \frac{50^2}{8^2} = 150,0625 \approx 150$.

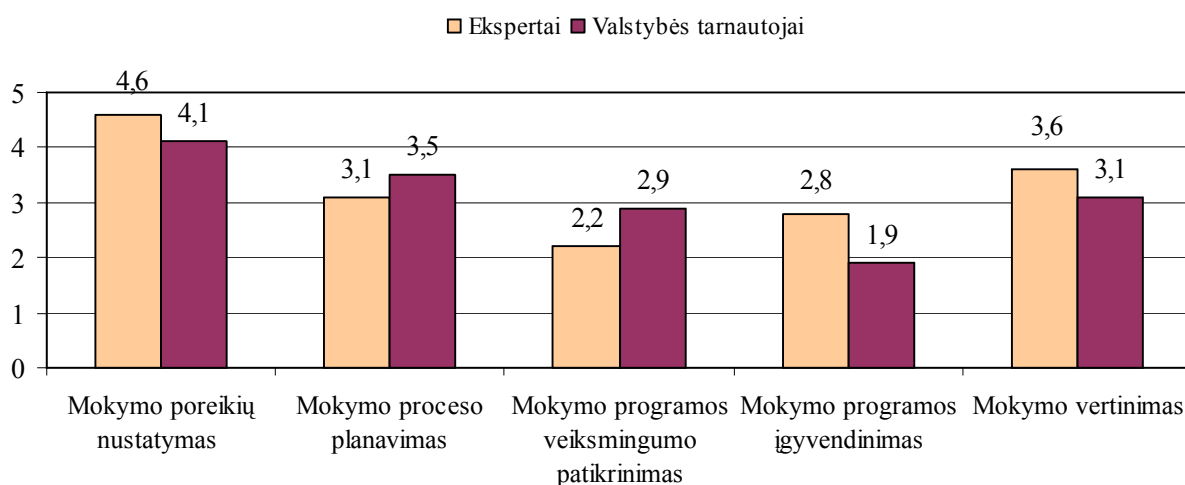
Todėl tyrimo metu, tiek pirmojo, tiek antrojo anketavimo metu, buvo apklausiami 150 valstybės tarnautojai.

Tyrimo rezultatų analizė

Pirmojoje tyrimo dalyje siekiant surinkti tyrimui reikalingą informaciją, vertinimo anketos elektroninio ryšio priemone buvo išsiuntinėtos visoms Fondo administravimo įstaigoms, t.y. Fondo valdybai, teritoriniams skyriams ir kitoms Fondo įstaigoms. Daugiausia, t.y. 85 anketas, užpildė Fondo valdybos teritorinių skyrių valstybės tarnautojai, iš jų Vilniaus skyriaus – 21, Kauno skyriaus – 13, Klaipėdos skyriaus – 15. Fondo vadyba užpildė 43 vertinimo anketas, tuo tarpu iš kitų Fondo įstaigų gautos 22 anketos. Dauguma vertimo anketų buvo atsiųstos elektroninio arba faksimilinio ryšio priemone, todėl nebuvo sunku nustatyti iš kokios įstaigos gauta anketa. Siekiant objektyvumo buvo apklausti ne tik valstybės tarnautojai, bet ir penki ekspertai, kurie turi žinių ir patirties valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos srityje – tai Fondo valdybos Mokymo centro direktorė ir du prieš tai buvę jo vadovai, taip pat Fondo valdybos Personalo valdymo skyriaus vedėja, kuri turi ilgametę darbo patirtį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje bei vienas Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos atstovas.

⁴⁷ Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002. P. 312-314.

Pastebėtina, kad ekspertų vertinimuose vyravo nuomonė, kad kiekvienas mokymo proceso etapas tam tikru lygiu įtakoja mokymo kokybę, tuo tarpu keli valstybės tarnautojai atsakė, jog mokymo programos įgyvendinimo procesas visai neįtakoja mokymo kokybės.



1 grafikas. Ekspertų ir valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapų vertinimas, balais.

1 grafike pateikti duomenys iliustruoja, kad ekspertai mokymo poreikių nustatymą, mokymo vertinimą ir mokymo proceso planavimą vertina kaip labiausiai įtakančius mokymo kokybę mokymo proceso etapus. Gerokai mažesnę įtaką mokymo kokybei daro mokymo programos veiksmingumo patikrinimas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad valstybės tarnautojų vertinimo prioritetai labai panašūs į ekspertų, tik mažiausiai įtakančiu veiksmu jie laiko mokymo programos įgyvendinimą.

Taigi, apibendrinant pirmos apklausos rezultatus galima teigti, kad tiek valstybės tarnautojai, tiek ekspertai mano, jog mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą labiausiai įtakoja mokymo poreikių nustatymas.

Antroje tyrimo dalyje pateikiama mokymo poreikių nustatymo etapo trūkumų analizė.

Dalinant anketą pildantiems ją dalyviams buvo pateiktos jos atlikimo prielaidos:

- mokymų poreikių analizė nėra atitinkanti keliamus jai reikalavimus;
- asmenys nori kelti kvalifikaciją ir yra suinteresuoti dalyvauti mokymų poreikio nustatyme ir motyvuoti prisidėti prie jos kokybės augimo.

Prieš pildant anketą asmenys buvo informuojami, kad:

- mokymų poreikių nustatymas bus tobulinimas atsižvelgiant į jų išsakytas nuomones;

- vertinama turėtų būti kiek galima objektyviau t.y. nenukrypstant į atskirus mokymus ar atskiras situacijas, kurios galėtų iškreipti bendrą vaizdą. Tai yra prašoma vertinti mokymų poreikių nustatymo procesą, o ne atskirą vieno ar kito asmens situaciją, pavyzdžiui, kai dėl kažkokių konkrečių priežasčių buvo leista asmeniškai dalyvauti išskirtiniuose mokymuose ir pan.

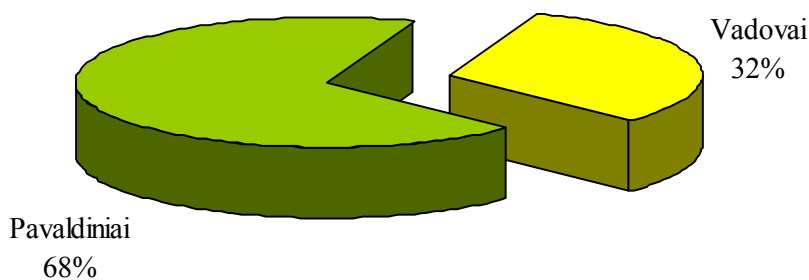
Siekiant objektyvumo, anketos apklausiamoji imtis sudaryta tik iš darbuotojų dirbusių ne trumpiau kaip 2 metus.

Apklausiamieji buvo parinkti atsižvelgiant į hierarchinį laipsnį – manoma, kad vadovaujantys asmenys sprendžiantys strateginio lygio klausimus mokymų poreikius vertina objektyviau turėdami galimybę plačiau vertinti įtakojančių institucijų veiklą veiksniais.

Tyrimo sąlyginis neobjektyvumas gali būti susijęs su darbuotojų nenoru ugdyti tam tikrų sričių kompetencijas – dažniausiai tai būna sritys kuriose įgytos aukštesnės kompetencijos gali lemti gautas užduotis, kurios lems didesnės atsakomybės prisiėmimą.

Apklausiamieji buvo parinkti atsižvelgiant į jų biologinį amžių t.y. anketos nebuvo teikiamos asmenims vyresniems nei 55-rių metų amžiaus, darant prielaidą, jog tokio amžiaus žmonės yra mažiau linkę tobulinti savo profesines kompetencijas ir gali iškreipti tyrimo rezultatus.

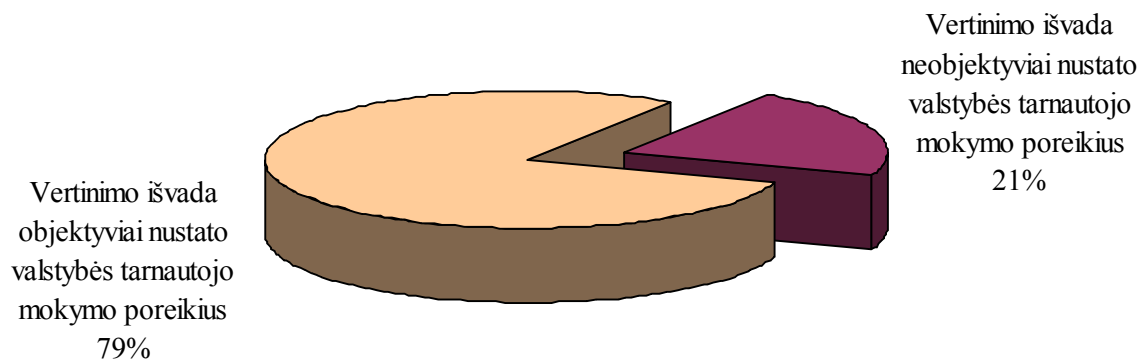
Į klausimą, ar turite pavaldinių 48 respondentai atsakė taip, likusieji 102 – ne, todėl darytina išvada, kad anketinėje apklausoje dalyvavo 32 proc. vadovų ir 68 proc. pavaldinių.



2 pav. Vadovų ir pavaldinių, dalyvavusių apklausoje, santykis, procentais.

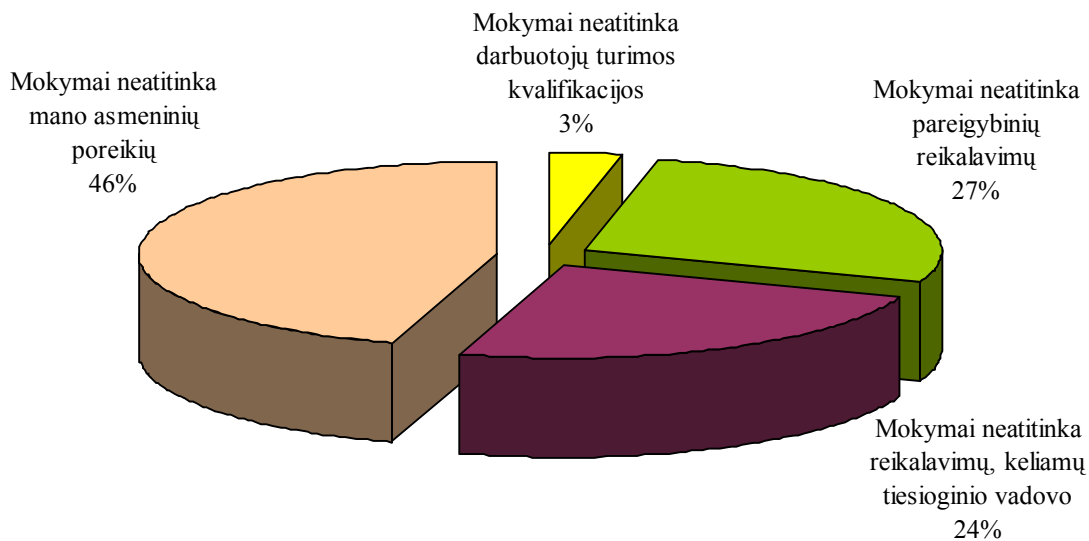
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į kasmetinės valstybės tarnautojo vertinimo anketos (išvados) struktūrą. Kaip pavaizduota 3 pav., didžioji dauguma apklaustųjų mano, jog vertinimo anketos (išvados) struktūra leidžia objektyviai nustatyti jų mokymo poreikius. Tai suponuoja prielaidą, jog valstybės tarnautojai atsakingai pildo vertinimo anketas (išvadas), nes tiki jų realumu, o vertinimo anketos (išvados) gaunamos tų asmenų, kurie

kompetentingi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Tyrimo metu visi apklausoje dalyvę vadovai ir dauguma pavaldinių nurodė, jog vertinimo anketa (išvada) objektyviai nustato mokymo poreikius, todėl darome išvadą, kad vertinimo apklausos anketos (išvados) yra tinkama priemonė valstybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymui.



3 pav. Valstybės tarnautojų vertinimo anketos (išvados) vertinimas pagal objektyvumo kriterijų, procentais.

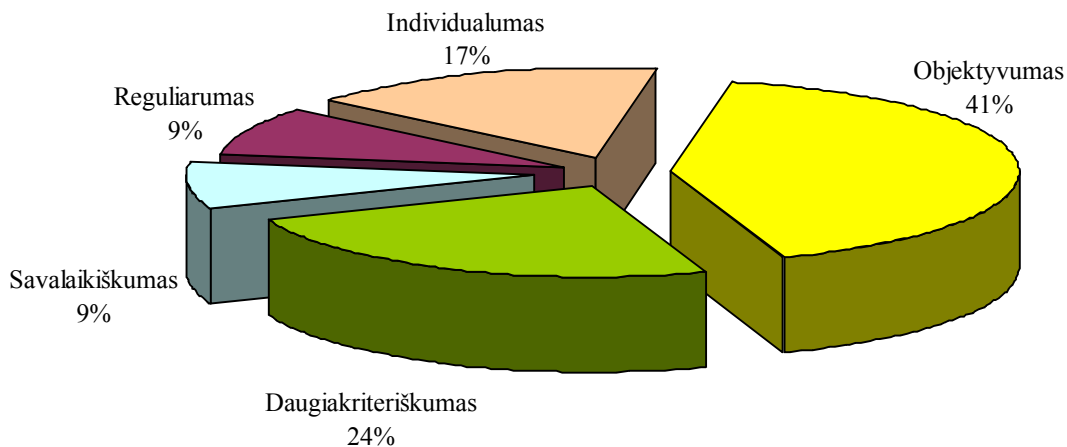
Darant prielaidą, jog mokymo poreikiai yra nustatomi nekokybiškai, tyrimo metu siekėme išsiaiškinti to priežastis. Vadovai kaip didžiausią problemą įvardino mokymų neatitinkimą tiesioginio vadovo reikalavimams. Galime manyti, jog vadovams sprendžiant įstaigos ar skyriaus klausimus labiau aktualu ne asmeniniai mokymų poreikiai bet būtinos kompetencijos tam tikrų funkcijų realizavimui. Tuo tarpu dauguma pavaldinių mano, kad mokymo poreikių nustatymas yra nekokybiškas todėl, kad mokymai neatitinka jų asmeninių poreikių. Tai yra sąlygota jų siauresniu mastymu ir noru mokytis malonių, bet mažiau būtinų įstaigos veiklos procesų atlikimui mokymų.



4 pav. Nekokybišką mokymo poreikių nustatymą apibūdinantys kriterijai, procentais.

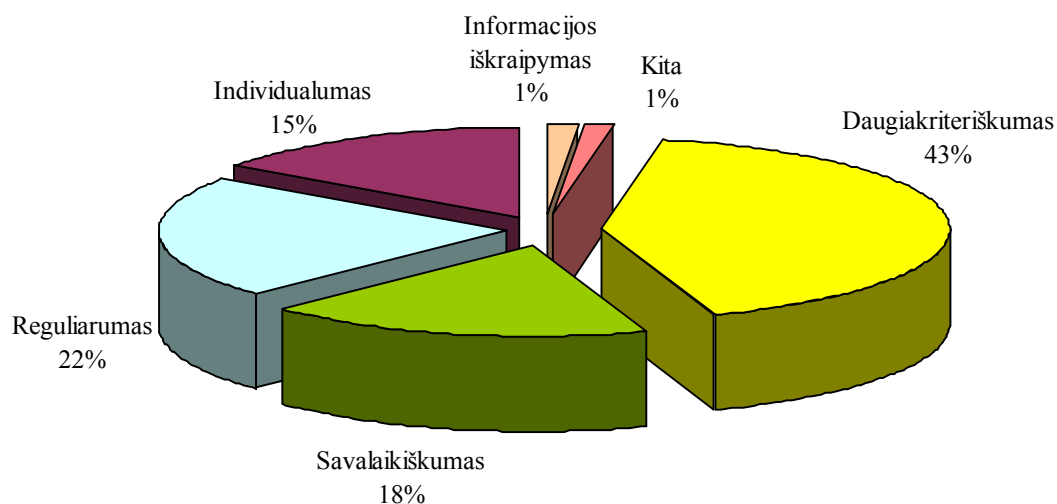
4 pav. apibendrinti duomenys iliustruoja, jog dauguma respondentų mokymo poreikių nustatymą laiko nekokybišku dėl to, kad mokymai, į kuriuos jie siunčiami tobulinti savo kvalifikaciją dažnai neatitinka jo poreikių. Kaip jau minėta aukščiau, reiškinys yra paaiškinamas, tuo, kad tiesioginis vadovas vertindamas valstybės tarnautoją ir formuluodamas išvadą dėl jo kvalifikacijos tobulinimo atsižvelgia ir į institucijos, ir į darbo (tarnybos) poreikius, o ne vien tik į asmeninius valstybės tarnautojo poreikius. Todėl valstybės tarnautojai neretai būna nepatenkinti, kai juos siunčia į mokymus, kurie jiems nepatinka, ir piktinasi, kad gaišinamas jų brangus laikas, o savo pretenzijas dėl nekokybiškai nustatytų mokymo poreikių reiškia Fondo valdybos Personalo valdymo skyriui ar Mokymo centrui.

Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyta, kad respondentų nuomone, pagrindiniai kokybiško mokymo poreikių nustatymo kriterijai turėtų būti objektyvumas ir daugiakriteriškumas. Vertinant objektyvumą, pastebėtina, jog šiuo žodžiu gali būti simuliuojama t.y. atsakiusieji galėjo skirtingai jį suprasti. Kaip matyti 5 pav., 41 proc. respondentų paminėjo objektyvumą kaip svarbiausią kriterijų, tačiau tai galėjo būti spekuliacija plačia šio žodžio sąvoka, kurios identifikavimas neleidžia formuluoti konkrečių pasiūlymų.



5 pav. Kokybišką mokymo poreikių nustatymą apibūdinantys kriterijai, procentais.

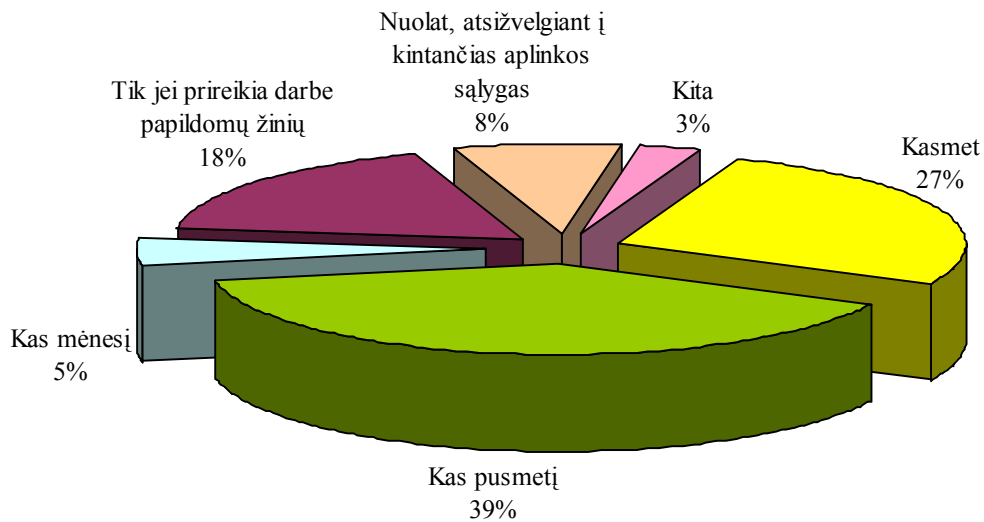
6 pav. pateikti duomenis rodo, jog 43 proc. apklaustųjų mano, jog objektyviai nustatyti mokymo poreikius padėtų daugiakriteriškumas. Dauguma vadovų nurodė, jog siekiant kokybiškai nustatyti mokymo poreikius, reikalinga valstybės tarnautoją vertinti pagal kuo didesnę kriterijų skaičių. Darytina išvada, kad šiuo metu naudojamos valstybės tarnautojo vertinimo anketos (išvados) forma nėra pakankamai gera, kadangi nesudaro galimybės įvertinti daugybės anketoje nepaminėtų kriterijų.



6 pav. Objektvų mokymo poreikių nustatymą apibūdinantys kriterijai, procentais.

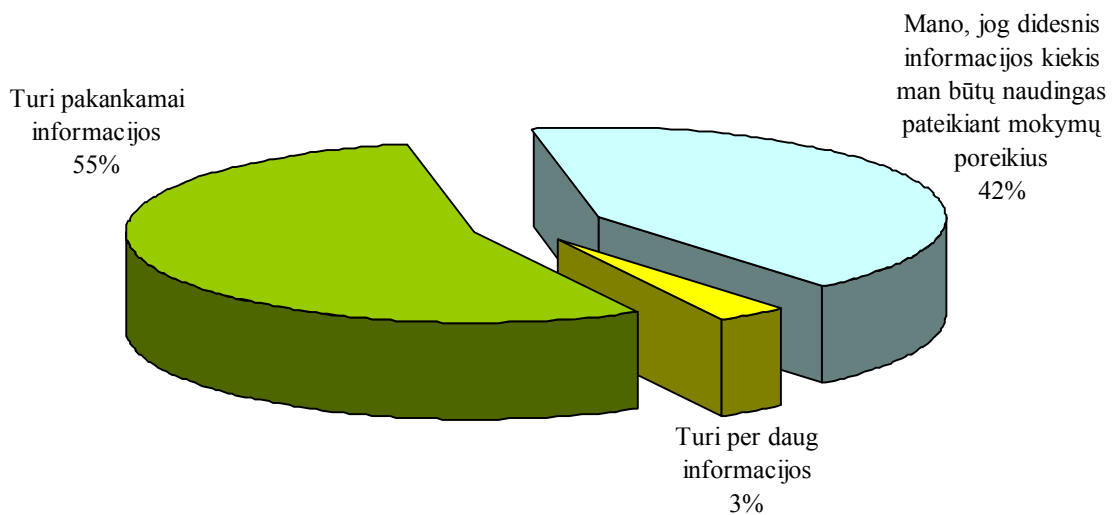
Tyrimo metu 66 proc. apklaustųjų atsakė, jog yra dalykų, kurių jie negalėjo įvardinti valstybės tarnautojų vertinimo anketoje (išvadoje), ir kurie svarbūs mokymo poreikių nustatymui. Tyrimo anketose buvo išsakyta nuomonė, kad objektyviai nustatyti mokymo poreikius, būtina atsižvelgti į praeitų metų vertinimo išvadas dėl kvalifikacijos tobulinimo. Darome išvadą, kad nustatant mokymo poreikius nėra kaupiama vieninga informacija apie darbuotoją ir kiekvienais metais pildant valstybės tarnautojo vertinimo anketą iš naujo neatsižvelgiama į ankstesnius duomenis. Tai dar kartą parodo, jog reikalinga didesnė žmogaus kompetencijų vertinimo kriterijų įvairovė. Kai kurie apklaustieji atsakė, jog norėtų, kad sprendimo priėmimo dėl mokymų parinkimo dalyvautų ne žmogus, o speciali kompiuterinė programa, kurioje būtų kaupiama visa informacija apie kiekvieną darbuotoją.

Pagal šiuo metu galiojančią tvarką, valstybės tarnautojų vertinimas, kuris leidžia nustatyti mokymo poreikius, atliekamas kartą metuose. Tuo tarpu tyrimo rezultatai, atvaizduoti 7 pav., rodo, jog vertinant mokymo poreikių nustatymo dažnumą, dominuoja respondentų nuomonė – kas pusmetį. Tai reikštų, kad vertinimo anketos (išvados) pildomos per retai. Vadinasi reiktų arba dažniau vykdyti valstybės tarnautojų vertinimą, kas vargu ar tikslinga, arba ieškoti naujų būdų, kurie įgalintų dažniau nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Vertinant vadovų nuomonę, dominavo atsakymas, jog jiems užtenka mokymo poreikius nustatyti kas metus, tuo tarpu dauguma pavaldinių nori kas pusmetį. Tai argumentuojama tuo, kad pavaldiniai dažniau pakeičia pareigas, dėl to kinta jų kompetencijos, be to atsiranda naujų mokymo programų, kurios pagilintų jų žinias ar įgūdžius.



7 pav. Mokymo poreikių nustatymo dažnumas, procentais.

Nemažą įtaką mokymo poreikių nustatymui turi informacijos apie turimas ar naujas mokymo programas turėjimas. Dauguma vadovų atsakė, jog jiems pakanka turimos informacijos apie mokymų programas ir jie gali pateikti tikslią informaciją apie mokymo poreikius. Tuo tarpu 42 proc. respondentų, tarp kurių didžioji dalis pavaldinių, mano, jog didesnis informacijos kiekis jiems būtų naudingesnis pateikiant mokymo poreikius. Darytina išvada, kad darbuotojai nepakankamai informuojami apie galimybes mokytis ir kleti savo kvalifikaciją.



8 pav. Informacijos apie mokymų programas įtaka mokymo poreikių nustatymui, procentais.

Empirinio tyrimo metu atlikus mokymo poreikių nustatymo etapo analizę prieita šių išvadų:

- Darbuotojai atsakingai pildo anketas nes tiki jų realumu.
- Darbuotojų vertinimo anketos (išvados) gaunamos tų asmenų, kurie kompetentingi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius.
- Vertinimo anketos (išvados) yra tinkama priemonė valstybės tarnautojų mokymų poreikių nustatymui.
- Vertinimo anketos (išvados) yra pildomos per retai.
- Nėra kaupiama vieninga informacija apie darbuotoją ir kiekvienais metais pildant valstybės tarnautojo vertinimo anketą iš naujo neatsižvelgiama į ankstesnius duomenis.
- Nėra pakankamai gera valstybės tarnautojo vertinimo anketos (išvados) forma, t.y. nėra galimybės įvertinti daugybės nepaminėtų anketoje kriterijų.
- Dauguma nenorėtų, kad sprendimo priėmimo dėl paskirtų mokymų dalyvautų žmogus, tai yra labiau pasitikima programine įranga.
- Darbuotojai nepakankamai informuojami apie galimybes mokytis ir kleti savo kvalifikaciją.

Numatomi šie sprendimo būdai:

- Sukurti vieningą sistemą, realizuotą modernia programine įranga, įgalinančią kaupti vieningą valstybės tarnautojų kompetencijų duomenų bazę.
- Sistemos savybės apimtų ne tik duomenų apjungimą, bet ir galimybę analizuoti dinamiką – kiek kuris darbuotojas turėjo kompetencijų karjeros pradžioje ir kaip jos kito.
- Sistema įgalintų atlikti daugiakriterijinį darbuotojų kompetencijų vertinimą – atsižvelgiant į gausų vertinimo kriterijų skaičių, būtų gautos patikimos išvados.
- Sistema leistų išvengti žmogaus subjektyvios nuomonės t.y. dažnai pasitaikančių aukštesnio hierarchinio požiūriu darbuotojų subjektyvaus pavaldinių vertinimo, nulemta asmenybiniais asmenų nesutapimais.
- Sistemoje būtų galimybė kompetencijų vertinimą atlikti vienam asmeniui t.y. nedalyvaujant vadovui, vertinimas galėtų būti dažnesnis, labiau atspindintis kompetencijų kitimo dinamiką ir tiksliau nustatantis mokymų poreikius.

- Valstybės tarnautojai bus motyvuoti dažniau vertinti savo kompetencijas dėl sistemos naudojimosi patogumo – prie vieningos sistemos aplinkos kiekvienas galėtų prisijunti jam patogiu laiku interneto pagalba.
- Sistemoje būtų tiek anketos nustatančios kompetencijas klausimai, tiek naudinga informacija, susijusi su kvalifikacijos ugdymu, tokia kaip siūlomos naujos mokymų programos, straipsniai, tiriantys labiausiai rinkoje stokojamų specialistų bei kita naudinga medžiaga, nuorodos į kitus panašius interneto puslapius.
- Valstybės tarnautojų kompetencijų nustatymo ir mokymo poreikių nustatymo sistemų duomenų bazių programa, rekomenduojama kurti naudojant Web aplikacinius sprendimus, joje būtų integruoti susisteminti duomenys apie visus darbuotojus, jų karjeros istorijos, išklaustyti mokymai, kiekvienos kompetencijos kitimo dinamika. Taip pat duomenų bazėje turėtų būti kaupiama informacija apie visas įmonės, teikiančias mokymo paslaugas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1) Anketinės apklausos būdu tiriant Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą buvo nustatyta, kad svarbiausias ir labiausiai įtakojantis mokymo proceso kokybę yra mokymo poreikių nustatymo etapas. Tai patvirtina baigiamojo darbo pradžioje iškeltą hipotezę.

2) Nustatyti šie veiksniai ir priežastys, veikiantys mokymo poreikių nustatymo neefektyvumą Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos:

- nėra pakankamai gera valstybės tarnautojo vertinimo anketos (išvados) forma, t.y. nėra galimybės įvertinti daugybės anketoje nepamintų kriterijų;
- nėra kaupiama vieninga informacija apie valstybės tarnautojų kompetencijas;
- kiekvienais metais pildant valstybės tarnautojo vertinimo anketą (išvadą) neatsižvelgiama į ankstesnių metų duomenis;
- valstybės tarnautojų vertinimo anketos (išvados) yra pildomos per retai;
- darbuotojai nepakankamai informuojami apie galimybes mokytis ir kelti savo kvalifikaciją.

3) Siekiant pašalinti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso mokymo poreikių nustatymo etapo trūkumus, pavyko sukurti sistemos, leidžiančios užtikrinti efektyvų mokymo poreikių nustatymą, teorinį modelį. Ši vieninga sistema, realizuota modernia programine įranga, įgalintų kaupti vieningą valstybės tarnautojų kompetencijų duomenų bazę ir be žmogaus įsikišimo atlikti daugiakriterijinį darbuotojų kompetencijų vertinimą.

4) Šiuo metu Lietuvoje nėra vieningos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo bei mokymo programų vertinimo sistemos, todėl Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos tikslinga parengti išsamią mokymo efektyvumo vertinimo metodiką, kurioje būtų apibrėžti mokymo vertinimo ir mokymo efektyvumo kriterijai.

5) Reikalinga Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyboje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymu patvirtinti Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus bei mokymo programų įforminimo taisykles, kuriose būtų detalizuota mokymo programos aprašymo tvarka, mokymo programos eigos plano turinys, reikalavimai dalomajai ir demonstruojamajai medžiagai. Tokiu būdu būtų suvienodintas ir mokymo programų apipavidalinimas.

6) Kad užtikrinti mokymo programos efektyvumą, tikslinga Fondo valdyboje sudaryti valstybės tarnautojų ir darbuotojų grupę, kuri išklaustų naujai patvirtintas mokymo programas

visa apimtimi ir anketinės apklausos metu ar žodžiu pateiktų savo pastabas ne tik mokymo programos tikslų formulavimo ir dėstymo metodų parinkimo klausimais, bet ir dėl mokymo temų eiliškumo, mokymo metu naudojamų priemonių, pratimų ir praktinių užduočių, pavyzdžių tinkamo parinkimo.

7) Tikslinga organizuoti „mokytojų mokymo“ seminarus, kurių metu greta specialių žinių būtų paaiškinama kaip valdyti auditoriją, kaip efektyviai perteikti dėstomą medžiagą, kaip parengti patrauklų pristatymą.

8) Sudarant besimokančiųjų grupes atsižvelgti į jų amžių, kadangi vyresnio amžiaus klausytojai pateiktą medžiagą įsisavina sunkiau, tuo tarpu jaunesni – lengviau ir greičiau.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės aktai:

- 1) Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708.
- 2) Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro 2000 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. 65 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų ir mokymo programų rengimo ir atsiskaitymo už jas tvarkos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2000, Nr. 43-1236.
- 3) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 57-2312.
- 4) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.
- 5) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 8 d. įsakymas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.
- 6) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3310.
- 7) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3311.
- 8) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.
- 9) Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 113-5029.
- 10) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. 598 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 124-5671.
- 11) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. įsakymas Nr. 1V-166 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340

„Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

- 12) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2006 m. kovo 16 d. įsakymas Nr. 1V-110 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. 32-1147.
- 13) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 855 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. 97-3765.

Specializuota literatūra:

- 14) Lazarevičiūtė I. Profesinio tobulinimo planavimas // Viešųjų institucijų valdymas. Kaunas, 1999. P. 48-52.
- 15) Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Kaunas: Naujasis lankas, 1999. P. 97-100.
- 16) Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2001. P. 162-177.
- 17) Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 157, 159, 166.
- 18) Joergen N., Venna Y. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai // Phare LI99/IB-OT-01, 2001. P. 2, 15.
- 19) Melnikas B. Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2001. P.308-332.
- 20) Rekašiūtė-Balsienė R. Į tikslą – atmerktomis akimis: darbuotojų mokymo poreikių analizė // Vadovo pasaulis. 2001, Nr. 2. P. 14-17.
- 21) Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R.Jr. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 383.
- 22) Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 85-92.
- 23) Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002. P. 312-314.
- 24) Alijošiutė A., Baršauskienė V., Barvydienė V. ir kt. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2003. P. 15, 184-186, 189-192.

- 25) Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P. 65-70.
- 26) Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 77-83.
- 27) Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 178.
- 28) Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. P. 204.
- 29) Raipa A. Valstybės tarnautojų lavinimo institucijų dimensijų analizė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2004 . P.223-228.
- 30) Sabaliauskas L. Valstybės tarnautojų mokymo plėtra // Savivaldybių žinios. 2004 rugs. 23, Nr. 31. P. 7-9.
- 31) Sabaliauskas L. Valstybės tarnautojų mokymo programų naujovės // Savivaldybių žinios. 2004 lapkr. 18. P. 12-13.
- 32) Velička A. Apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes // Valstybės tarnybos aktualijos. 2004, Nr. 1, P.14-16.
- 33) Zasimauskienė V. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimas žinių visuomenės kontekste // Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. P. 459-465.
- 34) Chlivickas E. Žmoniškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 1, P.62-69.
- 35) Demokratinis valdymas XXI amžiuje: iššūkiai ir atgarsiai Centrinės ir Rytų Europos šalyse // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 2, P. 114.
- 36) Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005, Nr. 3. P. 42-45.
- 37) Minkevičius A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 2, P. 94-101.
- 38) Sumczynski R. Valstybės tarnautojų mokymas Danijos valstybės tarnyboje // Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Varosa, 2005. P. 75-79.
- 39) Sumczynski R. Valstybės tarnautojų mokymas // Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Vilnius: Varosa, 2005. P. 163-168.
- 40) Šarmavičius O. Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui // Viešasis administravimas. 2005, Nr. 1, P. 18-21.
- 41) Šarmavičius O. Valstybės tarnybos įstatymas – teorija ir praktika. Problemos // Personalo vadyba. 2005, Nr. 5. P. 2-6.

- 42) Sakutė L. Valstybės tarnybos įstatymas: naujos nuostatos // Personalo vadyba. 2006, Nr.1. P. 21.
- 43) Camp R. ir kt. Toward a more organizationally effective training strategy and practice. New York: Prentice Hall, 1986. P. 86, 100.
- 44) Ostroff C. Ford J.K. Assessing training needs: Critical Levels of analysis. San Francisco: Jossey-Bas, 1989. P.56.
- 45) Lartyg Wilkinson, Nigel van Zwanenberg. Development of a Person Specification System for Managerial Jobs // Personnel Review. 1994, Nr.23. P.28.
- 46) Graham H.T., Bennett R. Hyman Resources management. London: Logman group UK Ltd, 1995, P. 255.
- 47) Cole. G.A. Management theory and practice. London: DP Publications Aldine Place, 1996. P. 342, 345.

Nuorodos internete:

- 48) <http://www.sodra.lt>; prisijungimo laikas: 2006-09-30.
- 49) <http://www.vtd.lt>; prisijungimo laikas: 2006-09-30.
- 50) <http://www.fmmc.lt>; prisijungimo laikas: 2006-09-30.
- 51) <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas: 2006-10-28.
- 52) <http://www.york.ac.uk/admin/persnl/handbooks/recruit/analysis.htm>; prisijungimo laikas: 2006-10-09.
- 53) <http://www.emokykla.lt/admin/file.php?id=436>; prisijungimo laikas: 2006-11-02.
- 54) <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas: 2006-10-28.
- 55) http://www.spa.msu.ru/e-journal/9/89_1.php; prisijungimo laikas: 2006-10-09.

SANTRAUKA

Darbo pavadinimas: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situacija ir perspektyvos.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnautojai, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, mokymo procesas, mokymo poreikiai, kompetencija, mokymo planai, mokymo programos.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situaciją nagrinėjant šiuos mokymo proceso etapus: mokymo poreikių nustatymas, mokymo proceso planavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, vertinimas.

Atlikus Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų anketinę apklausą nustatyta, kad mokymo poreikių nustatymo yra svarbiausias ir labiausiai įtakojantis mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybę etapas.

Nustačius kokie veiksniai ir priežastys įtakoja mokymo poreikių nustatymo neefektyvumą, buvo pasiūlyta priemonė šio proceso tobulinimui: sukurtas sistemos, leidžiančios užtikrinti efektyvų mokymo poreikių nustatymą, teorinis modelis. Ši vieninga sistema, realizuota modernia programine įranga, įgalintų kaupti vieningą valstybės tarnautojų kompetencijų duomenų bazę ir be žmogaus įsikišimo atlikti daugiakriterinį darbuotojų kompetencijų vertinimą.

SUMMARY

Title: Training and qualification's development situation and perspectives of civil servants in State Social Insurance Fund Board under Ministry of Social Security and Labour of Lithuania.

Keywords: civil servants, training and development of qualification, training process, training needs, competence, training plans, training programs.

This master thesis analyzes training and qualification development situation of civil servants in State Social Insurance Fund Board under Ministry of Social Security and Labour of Lithuania. The situation was researched according five stages of training process, i.e. evaluation of training needs, planning of training process, and verification of efficiency, implementation, and evaluation.

The accomplished survey of civil servants in State Social Insurance Fund Board administrative institutions showed that the most important and the most influenced stage of training qualification development process is evaluation of training needs.

After identifying factors and reasons which influence inefficiency of evaluation of training needs, a method of this process improvement was proposed; it is creation of theoretical model of system which assures effective evaluation of training needs. This system should be implemented with modern software which could accumulate database of competences of civil servants and do multi-criterion evaluation of competences of civil servants without intervention of human being.

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Erika Baltrūnaitė ir rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situacija ir perspektyvos“. Prašau Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojus užpildyti šią anketa, kurios duomenys bus naudojami tyrimui atlikti. Duomenų konfidencialumas užtikrinamas. Būkite atviras ir nuoširdus, išakykite savo nuomonę.

Kuris iš mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapų turi didžiausią įtaką valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybei?

(Įvertinkite kiekvieną proceso etapą penkių balų skalėje, kur 1 – visai neįtakoja, 5 – labiausiai įtakoja)

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso etapai:	Vertinimo kriterijai				
	1 - Visai neįtakoja	2 - Mažai įtakoja	3 - Pakankamai įtakoja	4 - Labai įtakoja	5 - Labiausiai įtakoja
Mokymo poreikių nustatymas					
Mokymo proceso planavimas					
Mokymo programos veiksmingumo patikrinimas					
Mokymo programos įgyvendinimas					
Mokymo vertinimas					

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Erika Baltrūnaitė ir rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situacija ir perspektyvos“. Prašau Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojus užpildyti šią anketą, kurios duomenys bus naudojami tyrimui atlikti. Duomenų konfidencialumas užtikrinamas. Būkite atviras ir nuoširdus, išsakykite savo nuomonę.

Prašome žymėti atsakymus apibraukiant vieną iš pasirinktų variantų

1. Ar jūs turite pavaldinių?

- Taip;
- Ne.

2. Ar kasmetinė valstybės tarnautojo vertinimo anketos (išvados) struktūra leidžia objektyviai nustatyti valstybės tarnautojo mokymų poreikius?

- Taip;
- Ne;

3. Kodėl manote, jog mokymų poreikių nustatymas nėra kokybiškas?

- Mokymai neatitinka darbuotojų turimos kvalifikacijos;
- Mokymai neatitinka pareigybinių reikalavimų, t.y. reikalavimų keliamų pačios įstaigos;
- Mokymai neatitinka reikalavimų, keliamų tiesioginio vadovo;
- Mokymai neatitinka mano asmeninių poreikių.

4. Kaip jūs apibūdintumėte „kokybišką mokymų poreikių nustatymą“? Kokiomis savybėmis jis pasižymi?

- Objektyvumas;
- Daugiakriteriškumas;
- Savalaikiškumas;
- Reguliarumas;
- Individualumas t.y. pritaikytas konkrečiam individui.

5. Kaip jūs suprantate „objektyvų“ mokymų poreikių nustatymą?

- Daugiakriteriškumas;
- Savalaikiškumas;
- Reguliarumas;
- Individualumas t.y. pritaikytas konkrečiam individui;
- Informacijos iškraipymas;
- Kita

6. Ar yra dalykų kurių valstybės tarnautojų vertinimo išvadoje negalėjote įvardinti, bet manote, kad jie yra svarbūs mokymų poreikių nustatymui?

- Taip;
- Ne.

7. Kokių dažnumu turėtų būti atliekamas mokymų poreikių nustatymas?

- Kasmė;
- Kas pusmė;
- Kas mėnesį;
- Tik jei prireikia darbe papildomų žinių;
- Nuolat, atsižvelgiant į kintančias aplinkos sąlygas;
- Kita

8. Ar Jūs manote, kad turėdamas daugiau informacijos apie mokymų programas ir jų galimybes, galėtumėte suteikti tikslesnę informaciją apie mokymų poreikį?

- Aš turiu per daug informacijos;
- Aš turiu pakankamai informacijos;
- Manau, jog didesnis informacijos kiekis man būtų naudingas pateikiant mokymų poreikius;

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!