

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

ROLANDAS RUTKAUSKAS

Viešojo administravimo švietimo įstaigų administravimo programa

**VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS PAREIGŪNŲ
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO ORGANIZAVIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –

Doc. dr. Rimantas Vaitkus

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1.1. Kvalifikacijos kėlimo sąvoka ir samprata.....	6
1.2. Kvalifikacijos kėlimo sistemos valdymas.....	8
2. VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS IR VALDYMAS	
2.. Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo valdymas.....	12
2.3. Pareigūnų kvalifikacijos kėlimas ir karjera.....	20
3. VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ORGANIZAVIMO TYRIMAS	23
3.1. Tyrimo organizavimas.....	23
3.2. Tyrimo rezultatai.....	23
4. IŠVADOS.....	50
5. REKOMENDACIJOS.....	51
6. NAUDOTA LITERATŪRA.....	52
7. PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	54
SANTRAUKA.....	56
SUMMARY.....	57
PRIEDAI.....	58

ĮVADAS

Spartūs socialiniai procesai tiesiogiai veikia valstybės institucijų veiklą, jų vidaus administravimą. Valstybės tarnybos, palaikančios teisėtvarką, teisėsaugą, atliekančios įstatymų įgyvendinimo kontrolę arba priežiūrą, užkardančios ar atskleidžiančios nusikaltimus, negali spręsti savo vidaus administravimo problemų atsiribodamos nuo šalies viešojo gyvenimo. Institucijų, įstaigų vidaus reglamentavimo koncepcija kuriama atsižvelgiant į daugelį socialinių veiksnių. Keičiantis valstybės teisėsaugos funkcijų sampratai, ypač keičiasi specialiųjų tarnybų uždaviniai, pareigūnų funkcijos bendruomenėje. Šiuo metu vyrauja nuostata, kad organizacijos, kurios nepuoselėja savo vidaus administravimo, stengiasi nematyti personalo problemų, nekuria teisinėmis priemonėmis valdomos pareigūnų karjeros bei kvalifikacijos kėlimo sąlygų, jų paskatų sistemos, anksčiau ar vėliau tampa nepajėgios tinkamai reaguoti į visuomenės gyvenimo permainas, įgyvendinti joms pavestas funkcijas. Įsitvirtinimas rinkos ekonomikoje, restruktūrizacija, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimasis, visuomenės ekonominės padėties kitimas, demokratiniai procesai kelia iššūkius organizacijai. Nuolat kintančioje organizacijoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje įmonės darbuotojai tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos tikslų siekimo efektyvumą.

Atsižvelgiant į tai, Valstybės sienos apsaugos tarnybos (toliau – VSAT) personalo strategijoje¹ pabrėžiama, kad VSAT privalo užtikrinti asmeninių ir tarnybinių poreikių suderinamumu pagrįstą sistemingą, tęstinį ir nuolatinį VSAT pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, pagal kompetenciją plėtoti personalo galimybes tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse. Kitaip sakant, „mokymasis visą gyvenimą“ turėtų būti nuolatinis VSAT pareigūno tarnybinės veiklos atributas. Ar taip yra iš tikrųjų? Ar pareigūnas pats yra „motyvuotas“ būti nuolat besimokančiu? Svarbu ar sudarytos tinkamos sąlygos pareigūnų mokymui: sutvarkyta infrastruktūra, dirba kvalifikuoti, nuolat keliantys kvalifikaciją dėstytojai, egzistuoja šiuolaikinės vidaus ir išorės vertinimo sistemos ir t.t.

Svarbu pažymėti, kad santykinai maža Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos VSAT pirminės grandies pareigūnų pareiginė alga ir sunkios tarnybos sąlygos (daugumos pirminės grandies pareigūnų tarnyba vyksta lauko sąlygomis, tarnybos vieta – toli nuo gyvenamosios vietos ir kitos), nestabilus ir (ar) nepakankamas socialinių garantijų spektras silpnina potencialių kandidatų motyvaciją rinktis

¹ VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.

pasieniečio profesiją, o dirbančių pareigūnų – tarnauti iki sueis teisės aktuose nustatytas amžius bei nuolat rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu.

Problema, iškeliamą šiame darbe yra ta, kad nors VSAT ir egzistuoja pakankamai gerai parengta teisinė kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo teisinė bazė, tenka konstatuoti, kad jos valdymo efektyvumas, gaunami rezultatai ir kvalifikaciją keliančio personalo požiūris į egzistuojančios sistemos kokybę yra labai skirtingas ir kas pastebima atlikus anketinį tyrimą, pats sistemos valdymas dažnai apibūdinamas neigiamai.

Magistrinio darbo **tyrimo objektas** – VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistema, jos funkcionavimas ir organizavimas.

Tyrimo dalykas – VSAT kvalifikacijos kėlimo organizavimo sistemos efektyvumas.

Temos aktualumas. Pateikta ir nagrinėjama tema aktuali moksliniu ir praktiniu požiūriu, joje atskleidžiama VSAT statutinių valstybės tarnautojų (toliau pareigūnai, darbuotojai) kvalifikacijos kėlimo sistemos funkcionavimo procesų specifika ir problemos. Organizacijoms reikalingi kompetentingi darbuotojai. Laikoma, kad net ir aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali neatskleisti viso savo potencialo konkrečioje veiklos srityje dėl nepakankamo suinteresuotumo. Menkai motyvuotas darbuotojas pasižymi žemu darbo rezultatyvumu. Dažnai darbuotojo pagrindinė paskata tobulėti yra karjera, atverianti galimybes kurti savo gerovę, gauti moralinį pasitenkinimą. Tai savo ruožtu reiškia, kad organizacija turėtų sudaryti galimybes patenkinti darbuotojo poreikius: užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, įdomų ir atsakingą darbą, mokėti teisingą, priklausantį nuo darbuotojo kompetencijos ir darbo rezultatų, atlyginimą. Vadinasi, organizacijos prisitaikymas prie nuolat besikeičiančios aplinkos neįmanomas be nuolatinio personalo kvalifikacijos tobulinimo: tiek darbo vietoje, tiek mokymo renginiuose išorėje ar tobulinantis savarankiškai. Konstatuotina, kad VSAT pastebima nepakankama personalo motyvacija kelti savo kvalifikaciją. Tą sąlygoja ir nepakankamai sureguliuota teisinė bazė, ir socialinė bazė (kursai vyksta kitame, nei gyvenama mieste, nepakankamas apmokėjimas komandiruotėje, atotrūkis nuo šeimos) ir menkos perspektyvos kilti karjeroje.

Tyrimo tikslas – Išanalizuoti VSAT statutinių valstybės tarnautojų personalo kvalifikacijos kėlimo sistemos teisinę bazę ir atlikus anketinį VSAT pareigūnų tyrimą bei giluminį interviu, identifikuoti egzistuojančias pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo problemas, bei pateikti rekomendacijas šios sistemos tobulinimui.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti kvalifikacijos kėlimo procesų teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesus ir šių procesų valdymo teisinę bazę.

3. Ištirti VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo problemas ir pateikti rekomendacijas sistemos tobulinimui.

Hipotezė. VSAT statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo sistemos procesų organizavimas nepakankamai tenkina organizacijos tolimesnės plėtos perspektyvą.

Tyrimo metodai. Rašant šį magistro baigiamąjį darbą buvo analizuojama vadybos, viešojo administravimo mokslinė, mokomoji, Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės nutarimai, kiti teisės aktai. Atlikta literatūros, VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimą reglamentuojančių dokumentų aprašomoji, palyginamoji analizė. Atlikta anketinė VSAT pareigūnų apklausa ir giluminis interviu, bei išanalizavus gautus duomenis, pateikti pasiūlymai statutinių pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesų organizavimo gerinimui.

1. KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kvalifikacijos kėlimo sąvoka ir samprata

Kvalifikaciją galima įvardyti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą. „Kvalifikacija yra žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir patyrimo visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą“².

Toks kvalifikacijos ir kompetencijos traktavimas leidžia apibrėžti visos profesinio rengimo sistemos, apimančios pirminį kvalifikacijos įgijimą bei tolesnį jos tobulinimą, tikslus.

Antra vertus, negalima pamiršti, kad kvalifikacija nėra amžinas dalykas. Jau neminint to, kad nebūdama sąveikoje su tam tikra veikla (profesija), kvalifikacija savaime pradeda „tirpti“. Tai paaiškinama žmogaus psichofiziologinėmis savybėmis ir galiomis. Iš kitos pusės, dequalifikavimasis skatina nuolat vykstanti veiklos charakteristikų kaita. Tokiu būdu žmogus visuomet turi rasti tam tikrus kvalifikacijos praradimą kompensuojančius svetus, t. y. jis privalo nuolat tobulinti savo turimą kvalifikacinį potencialą. Kvalifikacijos tobulinimo procese yra įgyjamos su naujų reikalavimų, operacijų, funkcijų atlikimu susiję kompetencijos, papildančios anksčiau įgytą ir turimą kvalifikaciją dirbti tam tikroje profesijoje³.

Net ir patys kvalifikuočiausi darbuotojai nebūna visada kompetentingi. Įgūdžiai blėsta ir gali atgyventi⁴. Todėl šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje aplinkoje nėra kitos išeities, kaip nuolat atnaujinti savo žinias, įgūdžius ir **kompetencijas**.

Atsižvelgiant į tai reikia pabrėžti, kad vienas svarbiausių kvalifikacijos kėlimo poreikio bruožų būtų orientavimasis į nuolatinę reikalavimų bei gebėjimų kaitą tam tikroje veikloje. Kvalifikacijos kėlimas turi būti skirtas ne tik turimos kvalifikacijos tobulinimui, bet ir naujų kompetencijų bei gebėjimų kompetencijų įgijimui.

Pavyzdžiui, 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 veiksmingumą⁵.

² Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU, 2005. p. 39.

³ Ten pat.

⁴ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. p. 268.

⁵ Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2001. p. 15 .

Derama profesinė kvalifikacija būtina krašto pažangos sąlyga. Kita vertus, tai žmogaus egzistencijos ir aukšto gyvenimo lygio sąlyga. Šis teiginys yra bendras ir Vakarų pramoninėms šalims, ir pokomunistinėms Rytų bei Vidurio Europos šalims, taip pat ir Lietuvai. Tačiau pokomunistinėms šalims ši problema kur kas sudėtingesnė⁶. Žmonės priešinasi pokyčiams visų pirma, todėl, kad stambūs pokyčiai keičia asmeninių susitarimų su organizacija sąlygas⁷. Kitaip sakant, kinta kvalifikaciniai reikalavimai ir profesinė struktūra ir tenka nuolat keistis, keliant esamą kvalifikaciją bei įgyjant naujas kompetencijas. Tai pat galima pasakyti, kad dabartinėje Lietuvos situacijoje ypač aktualios yra profesinio tobulinimosi prielaidos, atsirandančios aštrių struktūrinių ekonomikos pokyčių įtakoje. Planinės ekonomikos transformacija į rinkos ekonomiką ir integracija į pasaulinius prekių, paslaugų bei darbo jėgos judėjimo procesus atskleidė ne tik technikos ir technologijos, darbo organizavimo tobulinimo būtinumą, bet ir darbuotojų kvalifikacinio potencialo plėtros svarbą. Tik moderni ir lanksti profesinės kvalifikacijos tobulinimo sistema gali laiduoti sparčią šių procesų kaitą⁸.

Kvalifikacijos kėlimas, kaip nuolat vykstantis procesas, suprantamas ir tapatinamas su sąvoka „mokymasis visą gyvenimą“. Mokymasis visą gyvenimą apibendrina nuolatinio kvalifikacijos kėlimo sampratą esmę.

Kaip rašoma ES mokymosi visą gyvenimą memorandume⁹, mokymasis visą gyvenimą jau nėra tik vienas iš švietimo ir mokymo aspektų; jis turi tapti svarbiausiu principu, dalyvaujant pilname mokymosi kontekstų kontinuumu. Per ateinantį dešimtmetį ši vizija privalo būti įgyvendinta. Visiems Europos gyventojams be išimties turi būti suteiktos lygios galimybės prisitaikyti prie besikeičiančių socialinių ir ekonominių sąlygų ir aktyviai dalyvauti kuriant Europos ateitį.

Šių idėjų tąsą matome Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje¹⁰. Joje sakoma, kad pats terminas „mokymasis visą gyvenimą“ atkreipia dėmesį į laiko dimensiją - į mokymąsi periodiškai arba be perstojo. Tačiau tuo pačiu metu turime atkreipti dėmesį į mokymosi veiklos įvairovę, į tai, kad mokymasis yra veikla ir vaidmenys, kuriuos įvairiu metu ir įvairiose vietose galime keisti, kad mokymasis gali vykti ir vyksta šeimoje, laisvalaikiu, bendruomenės gyvenime ir kasdiniame darbe.

Glaustai apibendrinus tai, kas pasakyta, reikia konstatuoti, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra viena svarbiausių šiuolaikinės organizacijos personalo vadybos sričių.

⁶ Sakalas A. Personalų vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. p. 190.

⁷ Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas, 2006. p. 208.

⁸ Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU, 2005. p. 108.

⁹ Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. ES bendrijų komisija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2001. p. 2.

¹⁰ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 433/A1-83 „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos patvirtinimo“.

1.2. Kvalifikacijos kėlimo sistemos valdymas

Švietimo politika - tai visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius švietimo sistemos arba organizacijos tikslus¹¹. Neatsitiktinai pradėjau šią dalį apibrėžimo apie švietimo politiką pacitavimu. Būtent nuo švietimo politiką įgyvendinančių labiausiai priklauso pokyčiai kvalifikacijos kėlimo visą gyvenimą sistemoje.

Šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje visuomenėje organizacijų (taip pat ir viešojo sektoriaus) ateitis ypač priklauso nuo žmoniškųjų išteklių vadybos. Akivaizdu, kad personalo kvalifikacijos kėlimo valdymas tampa vienu lemiamų veiksnių šiuolaikinėse organizacijose.

„Valstybės tarnautojų lavinimas glaudžiai siejamas su naujos kokybės kūrimu, nes jo tikslas – viena, sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų lavinimo sistemą, antra, įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas“¹². Taigi, aukštos kvalifikacijos tarnautojų darbas yra efektyvesnis. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra darbdavio užduotis. Jis turi būti suinteresuotas, kad jo personalas dirbtų kuo efektyviau. Taip pat reikia, kad tarnautojų lavinimui būtų sukurtos ilgalaikės lavinimo programos, nes trumpalaikės programos gali neduoti norimų rezultatų. Tarnautojų mokymas – „tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“¹³. Kvalifikacijai kelti yra parenkami įvairūs būdai, tai gali būti kursai, stažuotės ir panašiai. G.Dessler pateikia „penkis mokymo ir tobulinimo proceso etapus“¹⁴:

1. Poreikio analizė;
2. Mokymo proceso projektavimas;
3. Veiksmingumo patikrinimas;
4. Įgyvendinimas;
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Pagal šiuos etapus, galima sukurti kvalifikacijos kėlimo planą, siekiant tarnautojų darbą padaryti efektyvesnį. Reikia nepamiršti, kad siekiant patobulinti darbuotojų darbą, darbdaviai turi investuoti į savo personalą, o investicijos turi grįžti efektyvesne ir geresne darbo kokybe.

Atsižvelgiant į tai, būtina pabrėžti, kad švietimui įžengus į nuolatinės kaitos laikotarpį, vis populiarsnė tampa plėtros planavimo samprata. Plėtros planavimo tikslas - padėti švietimo organizacijai sėkmingai įdiegti naujoves. Norint pabrėžti plėtros planavimo nuolatinumą, šis procesas dažnai vaizduojamas kaip nepertraukiamas ciklas¹⁵.

¹¹ Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Garnelis, 2003. p. 6.

¹² Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: KTU, 2001. p. 162.

¹³ Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika., 2001. p. 156.

¹⁴ Ten pat. p. 157.

¹⁵ Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla, 2003. p. 26.

Mokymo metodai dažniausiai skirstomi į formalius ir neformalius bei mokymus darbo ir ne darbo metu. Istoriskai mokymas reiškė formalų mokymą. Jis yra iš anksto planuojamas ir struktūrizuojamas. Tačiau faktai byloja, kad organizacijos vis dažniau pasikliauja neformaliu mokymu - nestruktūrizuotu, neplanuotu ir lengvai pritaikomu prie atskirų žmonių situacijų, - norėdamos išugdyti įgūdžius ir pasiekti, kad darbuotojai neatsilikėtų nuo naujovių¹⁶.

Paanalizuosiu keletą svarbiausių dokumentų, kurių įgyvendinimas artimiausioje ateityje gali nulemti esminius pokyčius mokymosi visą gyvenimą srityje.

Analizuojant Valstybinės švietimo strategijos nuostatas 2003 – 2012 metams¹⁷ aptariamos svarbiausios priemonės, užtikrinančios švietimo plėtotės efektyvumą ir darną. Kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės prieinamumas, tęstinumas ir socialinis teisingumas:

- sudaromos sąlygos mokytis visą gyvenimą;
- sukuriamas vientisa visą gyvenimą trunkančio švietimo erdvė. Kad tai būtų pasiekta, suvienijamos Švietimo ir mokslo ministerijos bei kitų ministerijų pastangos ir išteklių, sukuriamas įvairių poreikių asmenims pritaikyta mokymosi aplinka ir išplėtojama švietimo formų įvairovė;
- išplečiamos finansinės mokymosi visą gyvenimą galimybės. Parengiama ir įgyvendinama nacionalinė bei regioninės suaugusiųjų tęstinio mokymosi plėtros programos;
- išplečiamos finansinės mokymosi visą gyvenimą galimybės. Parengiama ir įgyvendinama nacionalinė bei regioninės suaugusiųjų tęstinio mokymosi plėtros programos;
- visose švietimo pakopose sudaromos palankios mokymosi ir studijų sąlygos visiems pagrindinio, vidurinio ir aukštojo išsilavinimo siekiantiems suaugusiems Lietuvos žmonėms. Išplėtojama informavimo ir konsultavimo apie mokymosi galimybes sistema. Įveikiamos mokymosi kliūtys: mokymosi laiko ir spartos, mokymosi vietos apribojimai, griežti išsilavinimo reikalavimai pradedant mokymąsi ar studijas.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume¹⁸ apibrėžiami svarbiausi bendros Europos siekliai vykdant nuolatinį žmonių mokymą visą gyvenimą:

- Garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę, siekiant įgyti naujų įgūdžių ir atnaujinti senuosius, kurių reikės žinių visuomenėje.
- Padidinti investicijas į žmogiškuosius resursus, kad prioritetą įgytų brangiausias Europos turtas – jos žmonės.

¹⁶ Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. p. 271.

¹⁷ Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas IX - 1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, 71-3216.

¹⁸ Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. ES bendrijų komisija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2001. p. 2-3.

- Kurti veiksmingus mokymo ir mokymosi metodus bei sąlygas mokymosi visą gyvenimą tęstinumui.
- Patobulinti būdus, kuriais suprantamas ir vertinamas dalyvavimas mokymesi ir rezultatai, ypač neformaliojo ir informального mokymosi.
- Užtikrinti, kad kiekvienam būtų lengvai prieinama kokybiška informacija ir patarimai apie mokymosi galimybes visoje Europoje per visą gyvenimą.
- Sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų – jų bendruomenėse ir, kai tik įmanoma, suteikti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis aprūpintas patalpas.

Iš to matyti, kad ypač svarbi yra galimybė tobulinti mokymosi ir jo rezultatų supratimą ir vertinimą, ypač neformaliojo ir informального mokymosi srityse.

Kita svarbi problematika yra mokymosi priartinimas arčiau namų. Įvairios ir vietose prieinamos mokymosi visą gyvenimą galimybės padeda užtikrinti, kad žmonėms nereikės palikti savo namų ir išvykti mokytis. Jiems turi būti suteiktos tokios galimybės. Toks mobilumas pats savaime yra pozityvi mokymosi patirtis.

Kompiuterinės ir komunikacijų technologijos leidžia nebrangiai pasiekti išsibarsčiusius ir izoliuotus gyventojus – ne tik mokymosi, bet ir bendravimo tikslams, kuris palaiko bendruomenės identiškumą, nepaisant nuotolių. Visą parą ir nuolat prieinamos mokymosi paslaugos – įskaitant ir mokymąsi prisijungus prie informacinio tinklo – leidžia patogiausiai naudoti mokymosi laiką, nepaisant, kur besimokantys būtų konkrečiu momentu¹⁹.

Šiuolaikiniame kompiuterizuotame pasaulyje ypač dideles galimybes keliant kvalifikaciją suteikia nuotolinis mokymas. Praktinė prasme nuotolinių studijų procesas apima šiuos pagrindinius mokymui ir mokymuisi būtinus organizacinius komponentus:

1) iš dalies nuolatinį dėstytojo ir studento bendravimą per atstumą naudojant įvairias informacinių ir komunikacinių ryšių priemones -pašto, radijo ir televizijos paslaugas, telefoninius ir kompiuterinius ryšius;

2) jei įmanoma trumpus studentų tiesioginius susitikimus su dėstytojais, kuratoriais bei kitais studentų paramos sistemos darbuotojais per instruktažus, paskaitas, seminarus, konsultacijas, vasaros mokyklas ir egzaminus;

3) savarankišką studento darbą, kurį aukštoji mokykla aprūpina įvairia mokomąja medžiaga (spausdinta, garsine, vaizdine ar duomenine) bei jo individualius poreikius tenkinančiomis akademinėmis paslaugomis²⁰.

¹⁹ Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. p. 18.

²⁰ Kraujutaitytė L. Pečkaitis. S. J. Nuotolinių studijų organizavimas. Vilnius: LTU, 2003. p. 12.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas nuotoliniu būdu dėl internetinių technologijų nepakankamo išvystymo mūsų šalyje šiuo metu dar sunkiai įsivaizduojamas, tačiau tikėtina, kad artimiausioje ateityje tai taps norma.

Kalbant apie bendras Lietuvos dirbančių piliečių kvalifikacijos kėlimo problemas, remiantis Mokymosi visą gyvenimą strategija²¹ išskiria šias:

- užimtumo strategijos reikalavimai profesiniam rengimui ir tęstiniam profesiniam mokymuisi
- mokymosi prieinamumas
- reikalinga infrastruktūra
- švietimo valdymas ir profesinio rengimo politikos koordinavimas
- finansavimas
- mokymo personalo kvalifikacija
- regioniniai skirtumai
- stebėseną ir kokybės laidavimas.

Viena opiausių problemų yra ta, kad iki šiol nėra sukurta aiški bei vieninga ir kiekviena prieinama mokymosi visą gyvenimą sistema. Ypatingai skausmingai tai paliečia valstybinių sektorių.

Kalbant apie švietimo valdymą pažymėtina, kad kol kas nėra veiksmingo švietimo valdymo mechanizmo, dažnai sprendimai priimami remiantis intuicija, o ne patikima ir išsamia informacija bei analize, juos priimant vadovaujamosi grupiniais ar partiniais interesais.

Svarbu, kad būtų atsižvelgiama į tai, kad sprendimas - tai numatymas ir pasirinkimas, ką ir kokiais būdais reikia daryti, kad būtų įgyvendintas užsibrėžtas tikslas ir išspręsta iškilusi problema²².

Valdymas grindžiamas esamos padėties kontrole, o ne švietimo plėtote ir kokybės užtikrinimu²³.

Glaustai apibendrinus tai, pasakyta, galima teigti, kad teisės aktų bei kitų priimtų tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos valdžios institucijų gausa duoda rimtą postūmį problemų kvalifikacijos kėlimo visą gyvenimą srityje sprendimų paieškai. Pažymėtina, kad problemos yra bendros daugelyje ir suprantamos tiek Lietuvos, tiek visos ES mastu. Bendražmogiški siekiai nuolat tobulėti ir išlikti konkurencingu nuolat besikeičiančioje šiuolaikinėje visuomenėje suprantami ir priimami.

²¹ Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas IX - 1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, 71-3216.

²² Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Kiekybiniai metodai. Vilnius: LTU, 2001. p. 51.

²³ Ten pat.

2. VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS IR VALDYMAS

Kiekvienos valstybės būtinas atributas yra jos teritorija. Dabar Lietuvos Respublika ribojasi su keturiomis valstybėmis: šiaurėje - su Latvija, rytuose – su Baltarusija, pietvakariuose – su Lenkija, vakaruose – su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi bei Baltijos jūra. Pagrindiniai klausimai, susiję su sienos apsauga reglamentuojami Lietuvos Respublikos valstybės sienų ir jos apsaugos įstatyme²⁴, priimtame 2000 m. gegužės 9 d.

2.1. VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo valdymas

Valstybės sienos apsaugos patikimumą daugiausia lemia Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnų kvalifikacija. Valstybės sienos apsaugos tarnybos struktūriniai padaliniai jau formuojami tik profesionalios tarnybos pagrindais. Atsižvelgus į greitai kintančią veiklos norminę bazę, diegiamą naują techniką, organizuojamas nuolatinis personalo profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimas²⁵.

Vadovaujantis valstybės sienos apsaugos sistemos plėtotės programa²⁶ nuo 2002 m. rudens Valstybės sienos apsaugoje atsisakyta privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos. Atsižvelgus į greitai kintančią veiklos norminę bazę, diegiamą naują techniką, organizuojamas nuolatinis personalo profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimas. Pertvarkomos Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnų rengimo (mokymo) programos, įgyvendinami šiuolaikiniai reikalavimus atitinkančius mokymo, studijų bei pratybų planai ir pagal Gynybos štabo planus rengiami pareigūnai ginkluotos gynybos veiksmams valstybės gynybos (karo) atveju. Pareigūnai mokomi Valstybės sienos apsaugos tarnybos, Švietimo ir mokslo ministerijos bei kitose mokymo įstaigose, taip pat užsienio valstybių mokymo įstaigose pagal gautus iš užsienio šalių pasiūlymus ir atsižvelgiant į Valstybės sienos apsaugos tarnybos poreikius. Siekiama, kad Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnai, kurie atlieka tarnybą rinktinių (užkardų) valdymo grandyse bei pasienio kontrolės punktuose, mokėtų užsienio kalbų. Organizuojami mokymai, pratybos ir įgyvendinamos kitos priemonės, užtikrinančios operatyvų kariuomenės panaudojimą prareikusių sustiprinti valstybės sienos apsaugą, pasirengimą bendriems

²⁴ Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas // Valstybės žinios. 2000, Nr. 92-2850.

²⁵ Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 30 d. nutarimas „Dėl valstybės sienos apsaugos tarnybos sistemos plėtotės programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002, Nr.97-4282.

²⁶ Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 30 d. nutarimas „Dėl valstybės sienos apsaugos tarnybos sistemos plėtotės programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002, Nr.97-4282.

Valstybės sienos apsaugos tarnybos ir kariuomenės padalinių veiksmams, nustatytiems valstybės sienos apsaugos priedangos planuose, aukštą nuolatinę parengtį vykdant kitas pavestas užduotis.

2006 m. VSAT vado įsakymu patvirtinta Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategija²⁷, numatanti prioritetines personalo valdymo sritis, kurios padėtų atrinkti, parengti kompetentingą ir kvalifikuotą tarnybai personalą, gebantį profesionaliai veikti kintančios aplinkos sąlygomis, taikyti nacionalinės ir ES teisės (Šengeno *acquis*) reikalavimus sienų apsaugai ir kontrolei.

Kaip teigia minėta strategija²⁸, pareigūnų karjeros galimybės ir jų realizavimas turi būti neatsiejamos nuo kvalifikacijos tobulinimo, kuris turi būti planuojamas, nepertraukiamas ir tikslinis per visą pareigūno tarnybos laiką. Kvalifikacijos tobulinimas vykdomas pasieniečių mokykloje, jos mokymo centruose, kitose šalies ar užsienio šalių mokymo įstaigose.

Įgyvendinant Viešojo saugumo plėtros strategijos nuostatas, personalo kvalifikacijos tobulinimas turi būti mobilus (reagavimas į kintančią aplinką), operatyvus, efektyvus (sprendžiantis konkrečius kintančios aplinkos iškeltus poreikius), racionalus laiko sąnaudų aspektu, formuojantis atitinkamas kompetencijas ir gebėjimus. Pasirengimas taikyti Šengeno reikalavimus sienų apsaugai ir kontrolei formuoja poreikį ieškoti galimybių didinti „šengeninių“, užsienio kalbų ir kitų specializuotų mokymų skaičių. Išgryninus ir teisės aktuose reglamentavus VSAT padalinių prie ES vidaus sienų pagrindines funkcijas, turėtų būti suformuotas kvalifikacijos tobulinimo ir kitų kursų poreikis ir naujais tarnybinės veiklos aspektais. Plėtoti mokymų, skirtų operatyvinę veiklą vykdančių padalinių pareigūnams, tematikos įvairovę.

Būtinai naujų kvalifikacijos tobulinimo renginių mokymo programų sukūrimas, šias programas tikslinga sisteminti (struktūrizuoti) pagal konkrečias sritis ir renginių dalyvių grupes²⁹.

Taigi atsižvelgiant į strategijoje išdėstytas nuostatas, galima teigti, kad, VSAT pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas turi remtis individualių pareigūno poreikių nustatymu, atsižvelgiant į VSAT ar jo padalinio interesus ir bendrą būtinumą ugdyti pareigūno kompetenciją ir gebėjimus. Individualūs poreikiai turėtų būti nustatomi pareigūno tiesioginio vadovo ir pačio pareigūno kasmetinio pokalbio (anketavimo) metu. Poreikių tobulinti kvalifikaciją identifikavimo ir tikslinimo metu turi būti nustatoma ir įvertinama: turėtos (suteiktos) galimybės einamaisiais metais tobulėti, silpnosios pareigūno veiklos pusės ir patikslintos, sukonkretintos tobulintinos kvalifikacijos sritys, individualūs pageidavimai ir galimybės juos realizuoti.

²⁷ VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.

²⁸ Ten pat.

²⁹ Ten pat

Personalo kvalifikacijai tobulinti VSAT centrinės įstaigos, teritorinių ir kitų struktūrinių padalinių biudžetuose numatomos lėšos³⁰, atsižvelgiant į Valstybės tarnybos įstatymo 46 straipsnio 1 dalies nuostatas.

Natūralu, kad VSAT požiūris į savo personalą ir tam tikrų problemų identifikavimas implikuoja mus apžvelgti pagrindinius VSAT personalo kvalifikacijos kėlimo valdymo organizavimo aspektus.

VSAT 2007-2009 metų strateginiame veiklos plane³¹ sakoma, kad yra nepakankamas VSAT personalo užsienio kalbų mokėjimas ir kompiuterinis raštingumas, ES teisinės bazės pagrindų žinojimas bei visų lygių tarnybos vadovų administraciniai gebėjimai. Nerimą kelia personalo trūkumas prie ES išorės sienų. Nėra šiuolaikinių reikalavimų atitinkančios mokymo bazės pasieniečiams rengti.

Kaip teigiama Vidaus tarnybos statute³², pareigūnai privalo nuolat kelti turimą kvalifikaciją – mokytis arba studijuoti, kai po mokymo baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija, apibrėžta nacionalinėje išsilavinimo lygių, kvalifikacinių laipsnių sistemoje. Kvalifikacijos kėlimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras.

VSAT 2006 m. ataskaitoje³³ apie veiksnius, kurie turėję neigiamos įtakos VSAT veiklai, yra sakoma:

Keletą metų stebimas VSAT personalo skaičiaus mažėjimas (2007-01-01 duomenimis, VSAT nesukomplektuota apie 12 proc. pareigybių). Tai įtakoja valstybės sienos kontrolę. Personalo trūkumą didele dalimi lemia vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybos apmokėjimo klausimus reglamentuojanti teisinė bazė.

Dėl tos pačios priežasties, dirbančių pareigūnų skaičiaus mažėjimas apsunkina kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą. Esant tokiai situacijai, kaip vienas iš galimų būdų neatitraukiant pareigūnų nuo tarnybos, kelti jų kvalifikaciją darbo vietose.

VSAT, kaip ir visų kitų vidaus tarnybos sistemos pareigūnų profesinės kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja Vidaus tarnybos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklės³⁴, kurios nustato, kad pareigūnų kvalifikacija gali būti keliama – tarnybos vietoje, siunčiant į kursus ir stažuotes, nuotolinio mokymo būdu.

Kiekvienas vidaus reikalų sistemos padalinys, kuriuo, beje yra ir VSAT, vadovaujantis šiomis taisyklėmis rengia savo įstaigų padalinių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo dokumentus.

³⁰ VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.

³¹ Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2007-2009 metų strateginis veiklos planas.

³² Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.

³³ <http://www.pasienis.lt/index.php?3009892871>; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

³⁴ Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo mėn. 15 d. įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl vidaus tarnybos pareigūnų kvalifikacijos taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.

VSAT už pareigūnų mokymą bei kvalifikacijos kėlimą atsakinga institucija yra VSAT Štabo Personalo valdyba bei Pasieniečių mokykla. Čia nustatomos prioritetingos kvalifikacijos kėlimo sritys ir remiantis šiomis strateginėmis kryptimis kiekvienais metais parengiamas VSAT vado įsakymas dėl einamųjų metų pareigūnų profesinio rengimo³⁵. Šis planas nustato VSAT mokymo bei kvalifikacijos kėlimo planus.

Vadovaujantis šiuo planu, kiekvienas VSAT struktūrinis padalinys rengia atitinkamą savo padalinio įsakymą dėl profesinio rengimo.

VSAT pareigūnai savo kvalifikaciją kelia 3 pagrindiniais būdais: kvalifikacijos kėlimo kursuose, kvalifikacijos kėlimu darbo vietose ir savišvieta. Beje, svarbu pabrėžti, kad pirmus du būdus aiškiai reglamentuoja teisės aktai.

Kalbant apie kvalifikacijos kėlimą kursuose, galima apžvelgti VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo kursuose svarbu pabrėžti, kad, pavyzdžiui 2006 m., VSAT kvalifikacijos kėlimo renginiai buvo organizuojami visų kategorijų (pasieniečių, specialistų), specializacijų pareigūnams ir kitiems tarnautojams – organizuoti 405 kvalifikacijos tobulinimo renginiai, kuriuose dalyvavo 3427 tarnautojai (skaičiai išties išpūdingi, jei atsižvelgsime į tai, kad realiai VSAT viso apie 4500 tarnautojų). 2006 m. VSAT personalo mokymams panaudota 624,1 tūkst. Lt (2005 m. – 171,8 tūkst. Lt). 2006 m. ypatingas dėmesys buvo skirtas pareigūnų mokymams Šengeno teisyno klausimais³⁶. Organizuoti užsienio kalbų tobulinimo kursai pareigūnams, dirbantiems štabuose bei tarptautiniuose PKP (dalyvavo 92 pareigūnai): pasinaudojant Britų tarybos teikiama parama 3 pareigūnai dalyvavo tarptautiniuose anglų kalbos mokymo kursuose; Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Užsienio kalbų mokymo centre anglų kalbos mokėsi 3 pareigūnai.

Siekiant plėtoti pareigūnų supažindinimą su Šengeno *acquis* reikalavimais, Pasieniečių mokykla pagal programą „ES/Šengeno sistemos poveikis sienų apsaugai ir pasienio kontrolei“ organizuojuose kursuose dalyvavo 698 pareigūnai. Taip pat organizuoti specializuotų dokumentų tikrinimo ir tyrimo specialistų mokymo kursai (dalyvavo 169 pareigūnai).

Naudojant ES specialiojo pasieniečių mokymo centro (ACT) pateiktą mokomąją medžiagą užsiėmimams prvesti pareigūnų darbo vietose, Pasieniečių mokykloje parengti tokių mokymų instruktoriai (51 pareigūnas). VSAT rinktinėse vyko mokymai „ES mokymo diena“, kuriuose dalyvavo 3271 pareigūnas.

Įgyvendinant Šengeno priemonės programą, organizuoti užsienio kalbų kursai (dalyvavo 50 pareigūnų).

³⁵ Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos vado 2006 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 4-26 „Dėl 2006 m. profesinio rengimo“.

³⁶ <http://www.pasienis.lt/index.php?3009892871>; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

Tobulinant VSAT antikorupcinį mokymą ir švietimą, atnaujinta antikorupcinio mokymo programa: 39 pareigūnai dalyvavo mokymo kursuose antikorupcine tema.

Siekiant tobulinti pareigūnų užsienio kalbų mokymus, buvo atlikta apklausa ir atnaujinti duomenys apie VSAT struktūrinių padalinių pareigūnų užsienio kalbų žinias.

Vadovaujantis Vokietijos Federacinės Respublikos Federalinės sienos apsaugos inspektoriaus kvietimu, 1 VSAT pareigūnas stažavosi Vokietijos Federalinės sienos apsaugos mokykloje Liubeke. Organizuoti mokymai su integruota finansų apskaitos programa (dalyvavo 102 tarnautojai).

Apibendrinant pateiktą informaciją galima pasakyti, kad šioje veikloje stebimas tęstinumo nebuvimas. Dėl didelės personalo kaitos, kvalifikacijos kursuose, kuriuose numatytas tęstinis mokymas, atvyksta vis kitas dirbantis personalas. Taip pat stebima ir tai, kad į kvalifikacijos kėlimo renginius atvyksta vis tie patys pareigūnai.

Viena iš problemų, lemiančių mokymosi tęstinumo nebuvimą, yra sparti personalo kaita bei jau minėtas jos stygius. Padalinių vadovybė nuolat susiduria asmenų siuntimo į kvalifikacijos kėlimo renginius problema ir dažnai kvalifikacijos kėlimo renginiuose trūksta dalyvių. Dėl to nukenčia mokymo kokybė. Personalo stygiaus problemą jaučianti VSAT kol kas šios problemos išspręsti nesugeba, nors ir aktyviai propaguoja pasieniečio profesiją³⁷.

2003 m. buvo patvirtinta instrukcija³⁸, kuri reglamentuoja VSAT pareigūnų profesinį rengimą darbo vietose, t. y. padaliniuose. Šios instrukcijos pagrindinis tikslas – užtikrinti tinkamą pareigūnų rengimo darbo vietose organizavimą. Joje yra numatyti tikslai yra palaikyti pareigūnų reikiamo lygio profesines žinias ir įgūdžius, operatyviai tobulinti įgūdžius, atsižvelgiant į naujus reikalavimus.

Instrukcijoje numatyti dalykai, pagal kuriuos yra rengiami pareigūnai. Be to, yra reglamentuota, kad VSAT struktūrinio padalinio (rinktinių pareigūnams, tiesiogiai nesusijusiems su tarnyba) pareigūnų profesiniam rengimui darbo vietose turi būti skiriama ne mažiau kaip 40 val. per metus (po 4 val. per mėnesį, paliekant pasirinktinai du laisvus mėnesius). Į šį laiką yra įskaičiuojamas profesinio pasirengimo patikrinimas. Užsiėmimų periodiškumas ir apimtys nustatomi tvarkaraštyje, kurį sudaro rinktinės personalo skyriaus pareigūnas, atsakingas už profesinį rengimą rinktinėje, o tvirtina rinktinės vado pavaduotojas-štabo viršininkas (VSAT struktūrinio padalinio viršininko pavaduotojas). Užkardų pareigūnai profesinio rengimo užsiėmimuose darbo vietose turi mokytis ne mažiau kaip 70 val. per metus (po 7 val. per mėnesį, paliekant pasirinktinai du laisvus mėnesius). Profesinio pasirengimo patikrinimas, kaip ir rinktinėse, yra įskaičiuojamas į šį laiką. Specialiosios paskirties būrių (toliau – SPB) pareigūnų

³⁷ VSAT Visagino pasieniečių mokyklos 2006 m. ataskaita.

³⁸ VSAT vado 2003 m. kovo 14 d. įsakymas Nr. 4-135 „Dėl VSAT pareigūnų profesinio parengimo darbo vietose instrukcijos patvirtinimo“.

profesiniam rengimui darbo vietose mokosi ne mažiau kaip 140 val. per metus (po 14 val. per mėnesį, paliekant pasirinktinai du laisvus mėnesius). Užsiėmimų užkardose ir SPB apimtys, periodiškumas, dalyviai yra planuojami pagal poreikį ir nurodomi užsiėmimų tvarkaraščiuose, kuriuos rengia užkardų, SPB vadų pavaduotojai (vyriausieji specialistai), o tvirtina vadai.

Mokymo organizavimą darbo vietose reglamentuoja VSAT vado įsakymas „Dėl profesinio rengimo atitinkamais metais“, o juo remiantis - rinktinių (specializuotų padalinių) vadų įsakymai „Dėl profesinio rengimo atitinkamais metais“.

Šiuos įsakymus VSAT struktūriniai padaliniai išleidžia per 5 dienas po VSAT vado įsakymo gavimo (paprastai šis įsakymas išleidžiamas metų pradžioje – pirmosiomis sausio mėnesio dienomis). Įsakyme yra apibrėžti metų profesinio rengimo darbo vietose tikslai ir uždaviniai, numatytos jų įgyvendinimo priemonės. Be to, nurodomas priemonių vykdymo laikas ir dalyviai, vykdytojai, kontrolės formos, kontroliuojantys asmenys, kiti organizaciniai ir metodiniai reikalavimai. Išleisti įsakymai elektroniniu paštu siunčiami VSAT Štabo personalo valdybai ir mokyklai.

Rinktinėse (VSAT padaliniuose) ir joms pavaldžiuose padaliniuose (VSAT rinktinių užkardose) yra šie profesinio rengimo darbo vietose dokumentai: užsiėmimų tvarkaraščiai, užsiėmimų apskaitos žurnalai, užsiėmimų planai, profesinio pasirengimo patikrinimo žiniaraščiai. Juos kiekvienai užsiėmimo temai rengia užsiėmimų vedėjai arba kiti įgalioti asmenys. Jie tvirtinami rinktinės vado pavaduotojo-štabo viršininko. Užsiėmimai taip pat gali būti vedami pagal mokyklos parengtus pavyzdinius užsiėmimų planus, kurie rengiami pagal VSAT struktūrinių padalinių poreikius ir elektroniniu paštu pateikiami visiems padaliniams.

Profesinio pasirengimo ir rengimo organizavimo kontrolę atlieka padalinio vadovas. Už rengimo darbo vietose organizavimą rinktinėse atsakingi personalo skyrių pareigūnai, atsakantys už profesinį rengimą, užkardose ir SPB – vadų pavaduotojai (vyriausieji specialistai). Be to, profesinį rengimą darbo vietose kontroliuoja visų lygių vadovai pagal savo kompetenciją, o taip pat pareigūnai, kuriems tai pavadama įsakymu dėl atitinkamų metų profesinio rengimo.

Dėstymui darbo vietose personalas parenkamas iš tam tikrų VSAT rinktinių štabuose dirbančių pareigūnų Beje, svarbu pabrėžti, kad visi, dėstantys pareigūnams darbo vietose, yra parengiami Pasieniečių mokykloje rengiamuose specializuotuose kvalifikacijos kėlimo kursuose instruktoriams.

Kalbant apie mokymus darbo vietose svarbu pabrėžti, kad deja neegzistuoja nuolatinė mokymų stebėseną ir išorinis vertinimas: mokyklos pedagoginio personalo vizitai ilgesnėms stažuotėms į rinktines yra retas reiškinys.

Viena iš opiausių problemų realizuojant pareigūnų kvalifikacijos kėlimo valdymo organizavimą darbo vietose – infrastruktūros, skirtos mokymų organizavimui ir pravedimui

trūkumas: stinga modernių mokymo vietų bei mokymo priemonių. Nors panaudojant ES Šengeno priemones, skirtas išorinių ES sienų stiprinimui, mokymams skirta infrastruktūra gerėja (už ES lėšas pastatyta moderni Pasieniečių mokykla Medininkuose, šalia Vilniaus), mokymams darbo vietose lėšų stinga. Galiausiai, nuolatinis personalo trūkumas taip pat apsunkina VSAT personalo kvalifikacijos kėlimo darbo vietose sistemos realizavimą.

Kalbant apie kvalifikacijos kėlimą darbo vietose reikia paminėti ir vieną moderniausių šiuolaikinių mokymo metodų – kvalifikacijos kėlimas nuotoliniu būdu. Internetiniu būdu pateikta medžiaga sudarytų sąlygas patogiu laiku (gal net namuose) VSAT dirbančiam personalui tobulinti savo žinias bei įgūdžius. Deja tenka konstatuoti, kad nei 2006 metais, nei 2007 metais VSAT kvalifikacijos kėlimui nuotoliniu būdu lėšų nebuvo skirta.

Analizuojant savišvietą, kaip kvalifikacijos tobulinimo būdą, tenka konstatuoti jau anksčiau iškeltą personalo trūkumo problemą. Dėl laiko stygiaus, kvalifikacijos kėlimo savišvietos būdu realizavimas šiuo metu pakankamai sunkiai sprendžiamas problema. Jei kalbant apie galimus būdus, paminėsiu keletą galimų:

- įdiegiant tinkamas informacijos sklaidos priemones darbo vietose;
- aprūpinant darbo vietas mokomąja literatūra bei priemonėmis;
- rengiant seminarus, pokalbius savišvietos tematika;

Taip pat ne mažiau aktuali ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų pripažinimas. Šiuo metu minėtų kompetencijų pripažinimas visai nėra reglamentuotas teisės aktu. Tai akivaizdi valdymo problema, kurią spęsti būtina nedelsiant, atsižvelgiant į personalo kaitos problematiką.

Svarbu pažymėti, kad nemažas dėmesys skiriamas Pasieniečių mokyklos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, įgyvendinant nenutrūkstamo personalo kvalifikacijos tobulėjimo nuostatą – „mokymasis visą gyvenimą“.

Pastaruoju metu mokyklą stengiamasi aprūpinti moderniausia sienos apsaugai naudojama įranga, siekiant maksimaliai priartinti mokymąsi mokykloje prie darbo praktikoje. Deja konstatuotina, kad įranga į mokyklą patenka pavėluotai, kai jau kurį laiką naudojama praktiškai, o mokoma tik teorinio jos panaudojimo.

Siekdami įtakoti nuolat kintančią aplinką ir didėjančius reikalavimus integruojantis į ES struktūras, nuolat įvairiuose renginiuose kvalifikaciją tobulina pedagoginis personalas. Kvalifikaciją pedagogai kelia Lietuvos viešojo administravimo institute, Pedagogų profesinės raidos centre, Juriskonsultų asociacijoje, Lietuvos kariuomenės mokymo ir doktrinų valdybos, Britų tarybos, kvalifikacijos kėlimo įmonės VANANTA, Civilinės saugos departamento organizuojamuose renginiuose, kituose kursuose. Taip pat mokyklos pareigūnai kelia kvalifikaciją Jungtinių Amerikos Valstijų pakrančių tarnybos organizuojuose kursuose, kursuose kinologams Prancūzijoje bei daugelyje kitų renginių. Pedagogų kvalifikacijos kėlimas yra

prioritetinis mokyklos uždavinys. Mokykla aktyviai bendradarbiauja su Mykolo Romerio universiteto Kauno policijos fakultetu, Muitinės, Saugumo, Policijos mokymo centrais ir Klaipėdos policijos mokykla. Taip pat mokyklos dėstytojai įgyja profesinės patirties ne tik bendradarbiaujant su mūsų šalies švietimo įstaigomis, bet ir su Baltijos regiono pasienio tarnybų mokymo įstaigomis (Lenkijos Respublikos Kentšyno pasienio mokymo centru, Latvijos Respublikos Rezeknės pasienio apsaugos koledžu)³⁹. Mokykla siekia keistis naudinga praktine patirtimi, metodine ir mokomąja medžiaga bei dėstytojais. Vykdydami bendradarbiavimą su užsienio šalių partneriais mokyklos pedagogai praveda bendrus mokymus.

Ypač naudingas Pasieniečių mokyklai yra bendradarbiavimas su Baltijos regiono (Lenkijos Respublikos Kentšyno pasienio mokymo centru, Latvijos Respublikos Rezeknės pasienio apsaugos koledžu). Pastaruoju metu įvykę renginiai buvo skirti keistis patirtimi vykdant praktinius mokymus. Taip pat nemažai naudingos patirties įgauta mokymo kokybės vertinimo srityje.

VSAT centrinės įstaigos ir Pasieniečių mokyklos pedagogai dalyvauja bendruose mokymuose su ES pasieniečių mokymo agentūros FRONTEX veikloje. Dalyvaujama rengiant ES Pasieniečio rengimo standartą, kituose bendruose mokymuose. Pareigūnai, dalyvaujantys ES mokymuose nuolat rengia ataskaitas, su kuriomis privalomai susipažįsta visi pedagogai. Neabejotina, kad bendraujant su labiau patyrusiais kolegomis ir ES šalių senbuvių, įgyjama daug naujų žinių, kurios vėliau naudojamos dėstant savo įstaigoje.

Vis tik, išorinio vertinimo srityje poslinkių esama: siekiant gerinti padalinių profesinį rengimą bei jo organizavimą atliekamas pareigūnų profesinio rengimo patikrinimas. VSAT vado sudaryta komisija kasmet įvertina padalinių profesinį pasirėngimą. Kitus, VSAT komisijos tais metais nevertinamus padalinius, vertina rinktinių vadų sudarytos komisijos. Šios komisijos taip pat vertina profesinio rengimo organizavimą, mokymo priemonių ir bazės būklę, instruktorių veiklą.

Pasieniečių mokykloje, iš kitos pusės, vykdoma vidinė mokymų kokybės kontrolė. Pasieniečių mokyklos pedagogai dalinasi patirtimi tarpusavyje, lanko vieni kitų paskaitas (parengta ir vykdoma paskaitų stebėjimo tvarka).

Svarbu pažymėti, kad pravedus visus kvalifikacijos kėlimo kursus Pasieniečių mokykloje vykdomas anketavimas, kurio tikslas kursų pravedimo įvertinimas. Anketos apdorojamos, vyksta nuolatinis jų analizės išvadų aptarimas. Gauti anketiniai duomenys leidžia efektyviau ir greičiau susiorientuoti mokymo poreikių hierarchijoje ir t.t. Be to, Pasieniečių mokykloje veikiantis Informacijos ir tyrimų padalinys vykdo įvairius VSAT tyrimus, taip pat ir susijusius su mokymo kokybės vertinimo problematika.

³⁹ VSAT Visagino pasieniečių mokyklos 2005 m. ataskaita.

Apibendrinant, galima teigti, kad visų aukščiau paminėtų VSAT kvalifikacijos kėlimo organizavimo būdų visuma ateityje gali sudaryti galimybes sukurti efektyvią, lanksčią ir modernią personalo valdymo sistemą, apimančią visas prioritėtines personalo veiklos organizavimo kryptis, leisiančią stiprinti personalo motyvaciją ir „lojalumą“⁴⁰.

Be to tikėtina, kad Lietuvai prisijungus prie Šengeno sutarties ir dar glaudžiau bendradarbiaujant su ES šalimis senbuvėmis, bei didėjant personalo profesionalumui, nuosekliai tobulinant pareigūnų kvalifikaciją bei gerėjant VSAT padalinių materialiniam-techniniam aprūpinimui, darbo (tarnybos) sąlygoms, gerėjant finansavimui ir socialinėms garantijoms, tikėtina, kad VSAT pareigybių skaičiaus pokyčiai bus nežymūs, o personalo skaičius bus optimalus užtikrinti nustatytiems uždaviniams vykdyti bei bus sudarytos tinkamo VSAT personalo kvalifikacijos kėlimo sąlygos. Deja dar daug ką reikėtų padaryti – ypač vadybos srityje: sukurti lanksčią pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemą, skaidrias ir stabiliai veikiančias vidinio ir išorinio mokymo kokybės vertinimo sistemas.

2.2. VSAT Pareigūnų kvalifikacijos kėlimas ir karjera

VSAT pareigūno karjera – struktūrizuota pagal lygius (VSAT centrinė įstaiga, VSAT teritoriniai ir kiti struktūriniai padaliniai), pareigybių hierarchinę sistemą ir judėjimo „laideliais aukštyn“ schemą. Pareigūno karjeros principai, „judėjimo“ pareigybių hierarchinėje sistemoje sąlygos, terminai ir kiti kriterijai turi būti vieši, aiškūs, o galimybės užimti aukštesnes pareigas turi būti realizuojamos skaidriai antikorupcinių ir privačių interesų derinimo aspektais. Atliekami eiti aukštesnes pareigas kandidatų psichologiniai vertinimai bei specialūs patikrinimai.

Realizuojant pareigūnų karjeros principą, būtina užtikrinti, kad pagrindinė karjeros sąlyga – ne tik turimas išsilavinimas ar profesinė kvalifikacija (ji įgyjama baigus mokymo įstaigą), bet ir pareigūno kvalifikacijos tobulinimas. Pareigūnų karjerą turi užtikrinti ir optimali atitinkamų grandžių, atitinkamų pagal lygius ir kategorijas pareigybių struktūra, pareigybių skaičius⁴¹.

Vis dažniau paaukštinimo pareigose pagrindu tampa kompetentingumas, o ne darbo stažas, nors daugelyje organizacijų dėl įvairių suvaržymų (pavyzdžiui, reikalavimų valstybės tarnybos tarnautojams) darbuotojai su didesniu darbo stažu vis dar tebeturi pranašumą. Be to, jei paaukštinimo pagrindu pasirinkti kompetentingumą, tai kaip jį išmatuoti? Paprastai gana nesunku įvertinti ankstesnės veiklos rezultatus, tačiau daugelis darbdavių taip pat taiko įvairius

⁴⁰ VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.

⁴¹ VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.

testus ir pasitelkia vertinimo centrus (bei atsižvelgia į ankstesnės veiklos rezultatus) sprenddami, kuri iš darbuotojų paaukštinti. Valstybės sienos apsaugos tarnyboje, siekiant užtikrinti kvalifikuotą funkcijų vykdymą ir formuoti VSAT karjeros sistemą, parengti statutinių valstybės tarnautojų pareigybių kvalifikaciniai reikalavimai (pareigybei būtinas išsilavinimas, tarnybos patirtis (vidaus tarnybos stažas), baigti kvalifikacijos tobulinimo kursai). Šie reikalavimai keliami naujai priimamiems asmenims į statutinių valstybės tarnautojų pareigas bei pareigūnams, skiriamiems į aukštesnes pareigas. Išsilavinimo kvalifikacinis reikalavimas nustato: išsilavinimo lygį (A, B, C), kuriuos apibrėžia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, studijų krypties išsilavinimą (pvz. teisė, ekonomika, kt.), kvalifikacinį laipsnį (bakalauras, magistras) ar profesinę kvalifikaciją (pvz. pasienietis, policijos pareigūnas). Studijų kryptis, kvalifikacinius laipsnius ar profesinę kvalifikaciją apibrėžia Studijų ir mokslo registre įregistruotos bei valstybės pripažintos programos ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. balandžio 4 d. nutarimas Nr. 368 „Dėl bendro studijų kryptių, pagal kurias vyksta nuosekliosios universitetinės ir neuniversitetinės studijos Lietuvos aukštosiose mokyklose, klasifikatoriaus ir pagal šias studijų kryptis suteikiamų kvalifikacijų sąrašo patvirtinimo“⁴². Tarnybos patirties (vidaus tarnybos stažo) kvalifikacinis reikalavimas remiasi principu, kad tarnyba VSAT pradedama nuo žemiausių atitinkamo lygio pareigų, o į aukštesnes pareigas skiriama nuosekliai bei nustato kiek metų VSAT turi būti dirbęs pareigūnas, kad užimtų norimas pareigas. Pareigūnas gali būti paskirtas į pareigas, jei jis turi ne mažesnę kaip nustatytą tarnybos VSAT patirtį, yra dirbęs ne mažiau nei metus 1 - 2 kategorijomis žemesnėse pareigose.

Vadovaujantis VSAT teisės aktais į aukštesnes pareigas gali būti paskirtas pareigūnas per paskutinius 2 metus išklauses ne mažiau kaip 2 kreditų⁴³ apimties kvalifikacijos kėlimo kursus pagal tarnybos pobūdį. Konkrečioms pareigoms (užkardų vadų, jaunesniųjų specialistų, vyresniųjų pasieniečių) pasirengti padeda kompleksinio pareigūno rengimo kursai.

VSAT pareigūno karjera – struktūrizuota pagal lygius (VSAT centrinė įstaiga, VSAT teritoriniai ir kiti struktūriniai padaliniai), pareigybių hierarchinę sistemą ir judėjimo „laideliais aukštyn“ schemą. Pareigūno karjeros principai, „judėjimo“ pareigybių hierarchinėje sistemoje sąlygos, terminai ir kiti kriterijai turi būti vieši, aiškūs, o galimybės užimti aukštesnes pareigas turi būti realizuojamos skaidriai antikorporcinių ir privačių interesų derinimo aspektais. Atliekami eiti aukštesnes pareigas kandidatų psichologiniai vertinimai bei specialūs patikrinimai.

⁴² Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. balandžio 4 d. nutarimas Nr. 368 „Dėl bendro studijų kryptių, pagal kurias vyksta nuosekliosios universitetinės ir neuniversitetinės studijos Lietuvos aukštosiose mokyklose, klasifikatoriaus ir pagal šias studijų kryptis suteikiamų kvalifikacijų sąrašo patvirtinimo“, nauja redakcija // Valstybės žinios, 2007, Nr.15-550.

⁴³ Kreditas – kvalifikacijos kėlimo programos apimties mato vienetas, lygus 40 sąlyginių klausytojo darbo (auditorinio, laboratorinio, savarankiško ir kt.) valandų, t.y. vienai sąlyginei jo mokymosi savaitei.

Vertinant VSAT pareigūnų veiklą paprastai prieš tai atliekama jų atestacija, kurios tikslas įvertinti pareigūnų tarnybinę veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms. Pareigūnas atestuojamas ne rečiau kaip kartą per 4 metus.

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Tai matyti iš sąvokų, vartojamų darbuotojams įvertinti, įvairovės. Personalo, darbuotojų darbingumo, asmenybės, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabumų įvertinimas - sąvokos, vartojamos vertinti ar tam tikriems vertinimo aspektams apibūdinti. Asmenybės vertinimo pagrindas yra charakterio savybių vertinimas. Esmė yra ta, kad asmenybės savybės turi būti siejamos su tam tikrais darbais (pareigybių aprašymų reikalavimais). Aukšta savimonė turi lemti aukštą darbo našumą.

Glaustai apibendrinus tai, ką pasakėme darytina išvada, vertinant VSAT karjeros procesų valdymą reglamentuojančią teisinę bazę, galėtume daryti prielaidą, kad galima būtų tobulinti išsimokslinimo pasiekimais, gebėjimais ir kitais individualiais privalumais bei vertinimo objektyvumu pagrįstą skaidrią atranką į aukštesnes pareigas, užtikrinti kokybišką profesinį mokymą, užtikrinti asmeninių ir tarnybinių poreikių suderinamumu pagrįstą sistemingą, tęstinį ir nuolatinį VSAT pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, pagal kompetenciją plėtoti personalo galimybes tobulinti kvalifikaciją užsienio šalyse. Tobulinti valstybės tarnautojų nuoseklios karjeros reglamentavimą, pagrįstą individualių gebėjimų ir kompetencijos, išsimokslinimo, pasiekimų ir tarnybinės veiklos rezultatų kriterijais (ir lygių galimybių principu).

3. VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SISTEMOS ORGANIZAVIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo organizavimas

Vykdamas VSAT kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo tyrimą buvo panaudotas anketavimo metodas. Parengta anketa, kurioje buvo 12 klausimų, kurie leistų susidaryti personalo nuomonę apie esamą situaciją kvalifikacijos kėlimo VSAT organizavime.

Analizuojant kvalifikacijos kėlimo sistemą buvo svarbu išryškinti kylančias problemas, ir prieštaravimą tarp deklaruojamos situacijos (vykdant oficialių dokumentų analizę) ir „tikrosios padėties“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Sudaryti anketas kurios leistų įvertinti, kaip dirbantys pareigūnai vertina šią sistemą
2. Atlikti respondentų apklausą pagal sudarytą klausimyną.
3. Atlikti įvykdytų apklausų anketų analizę.
4. Pateikti išvadas, kurių pagrindu galėtų būti priimti tinkami sprendimai siekiant patobulinti VSAT kvalifikacijos kėlimo organizavimo sistemą.

Respondentų populiacija – tai atsitiktinės imties būdu apklausti VSAT padaliniuose tarnaujantys statutiniai vidaus tarnybos pareigūnai. Anketavimo būdu apklausta 300 pareigūnų. Kokybiškoms pripažintos gautos 275 anketos. Respondentų imtis pakankamai didelė, nes tai sudaro apie 10 proc. visų tarnaujančių VSAT, statutinių pareigūnų.

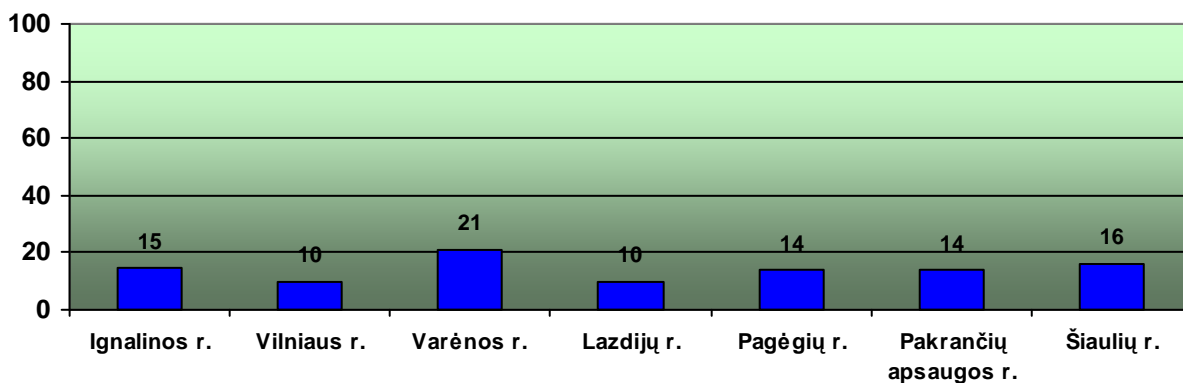
Buvo atliktas giluminis interviu, kuriuo siekta giliau pažvelgti į pareigūnų kvalifikacijos kėlimo problemas, išsiaiškinti užslėptus poreikius ir išgvildinti naujus problemų sprendimus. Giluminis interviu buvo atliktas su 5 respondentais.

3.2. Tyrimo rezultatai

Anketos klausimas - „**Atsakykite keletą klausimų apie save**“, buvo skirtas išsiaiškinti respondentų asmeninius duomenis.

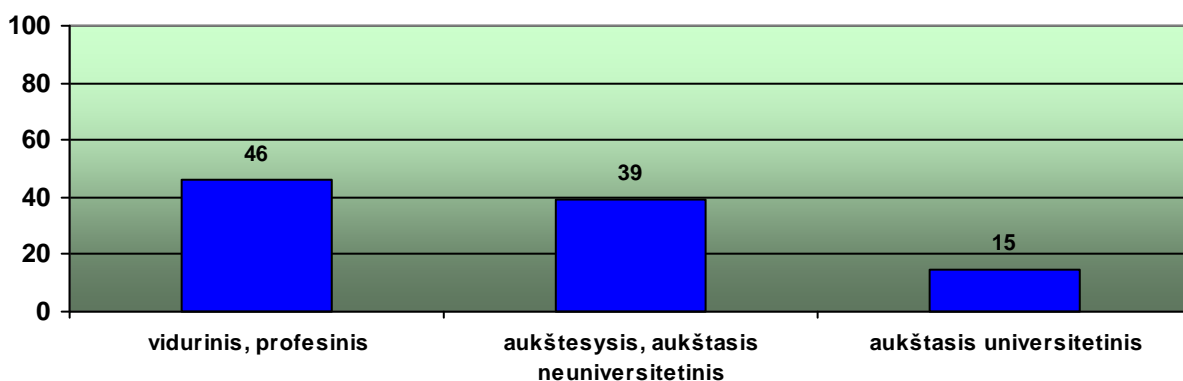
Iš gautų 275 anketų gauta tokia informacija apie respondentus:

- 1.1. Tyrime dalyvavo 252 vyrai ir 23 moterys.
- 1.2. Respondentų amžiaus vidurkis - 31 metai.
- 1.3. Dabartinė tarnybos vieta (VSAT padalinys):



1 pav. Dabartinė respondentų tarnybos vieta (proc.)

Apklausoje dalyvavusių pareigūnų skaičius bei jų išsilavinimas (2 pav.) atitinka šiuo metu esamų etatų skaičių, todėl anketavimo metu gautų duomenų pagalba tikėtasi gauti objektyvų esamos situacijos rezultatą.



2 pav. Išsilavinimas (proc.)

Į klausimą „Kiek kartų per paskutinius tris metus savo kvalifikaciją tobulinote kursuose, seminaruose ir pan.“ Respondentai atsakė:

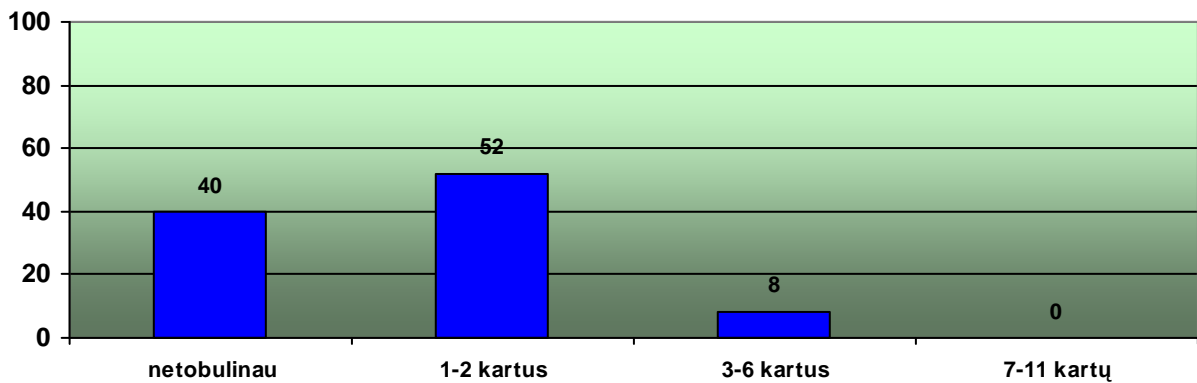
Netobulinau – 40 %;

1-2 kartus – 52 %;

3-6 kartus – 8 %;

7 ir daugiau – 0 %.

Gauti rezultatai pavaizduoti 3 pav. rodo, kad kvalifikacijos kėlimo kursuose 1-2 kartus per metus dalyvavo kiek daugiau nei pusė (52 proc.) dirbančių pareigūnų. Deja tenka konstatuoti, kad visai nekėlusių kvalifikacijos skaičius (net 40 proc.) rodo, kad egzistuoja rimtos šios srities planavimo bei organizavimo problemos.

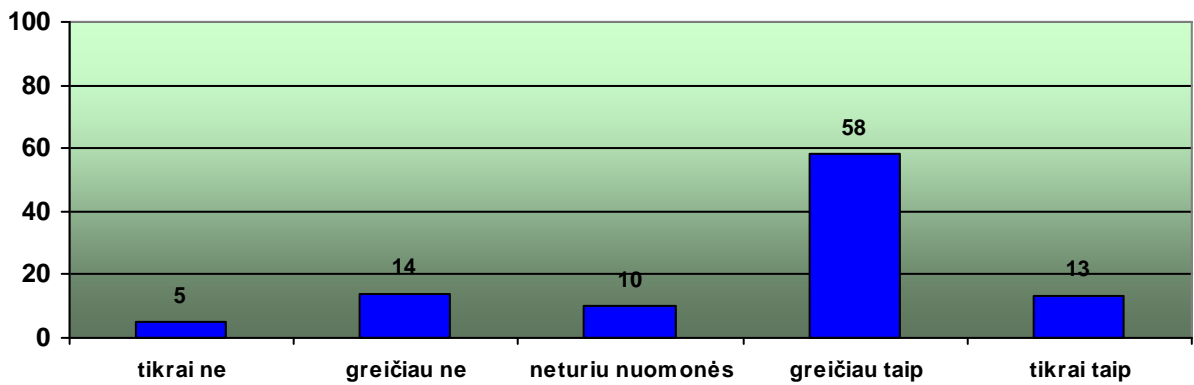


3 pav. „Kiek kartų per paskutinius tris metus savo kvalifikaciją tobulinote kursuose, seminaruose ir pan.?“

Respondentams buvo pateiktas klausimas **„Kaip manote, ar siekiant karjeros būtina sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją?“** bei pateikti keli atsakymų variantai:

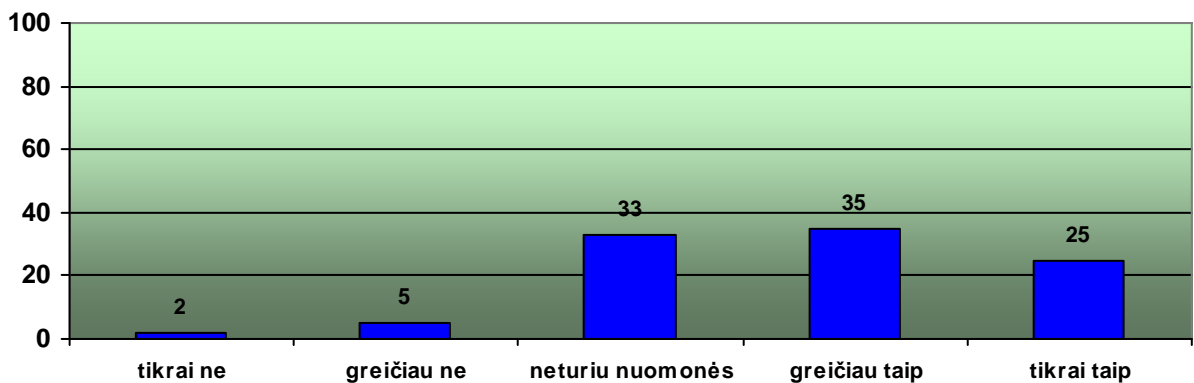
1. *Jūsų asmeninė patirtis, kad skirtos pastangos tobulinti savo kvalifikaciją tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai likote buvusiose pareigose.*
2. *Kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes.*
3. *Kvalifikacijos tobulinimas stažuojantis užsienyje turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes.*
4. *Savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes.*
5. *Kvalifikacijos tobulinimas neturėtų visai įtakoti karjeros.*

Atsakymai į variantą „1. Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad skirtos pastangos tobulinti savo kvalifikaciją tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai likote buvusiose pareigose“ leidžia teigti, kad dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose negarantuoja kilimo karjeros laiptais, kas neabejotinai mažina pareigūnų motyvaciją tobulintis. Būtina pažymėti, kad Vilniaus, Ignalinos ir Pakrančių apsaugos rinktinių respondentų atsakymai kiek skiriasi nuo likusių rintinių: jų atsakymuose daugiau kaip 10 proc. Minima, kad kvalifikacijos kėlimas sudarė palankesnes sąlygas kilimui karjeros laiptais. Tai matome pateiktame 4 pav.:



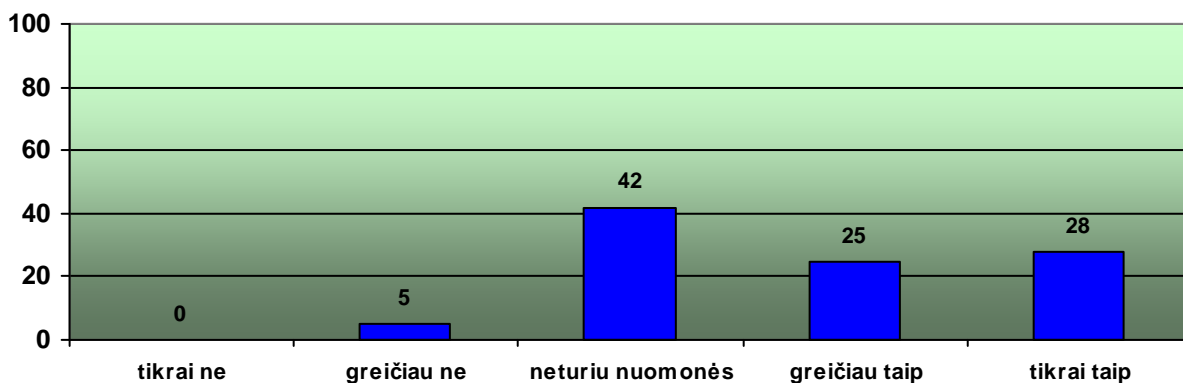
4 pav. Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad skirtos pastangos tobulinti savo kvalifikaciją tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai likote buvusiose pareigose, proc.

Atsakydami į variantą „2. Kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes“ (5 pav.) daugiau nei pusė respondentų akcentavo, kad kvalifikacijos kėlimas turėtų sudaryti palankesnes galimybes karjerai. Vis tik pasakytina, kad net trečdalis jų neturi aiškios nuomonės (ypač Pagėgių ir Šiaulių rinktinių pareigūnai), kas rodo nepakankamą jų pilietišką požiūrį.



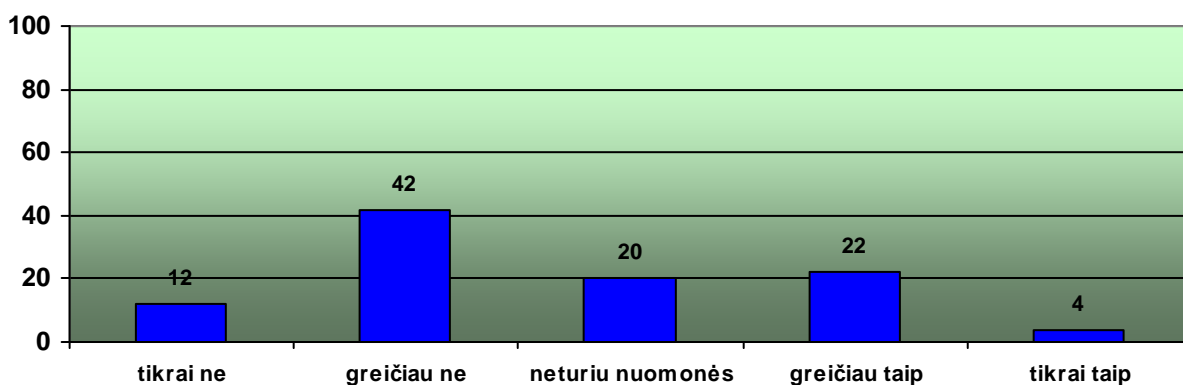
5 pav. Kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes, proc.

Į variantą „3. Kvalifikacijos tobulinimas stažuojantis užsienyje turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes“ (6 pav.) daugiau kaip pusė respondentų atsakė, kad toks kvalifikacijos kėlimo būdas jiems būtų priimtinas, tačiau net 42 proc. Šiuo klausimu neturi aiškios nuomonės. Nuomonės neturėjimas tikėtina kyla iš to, kad kvalifikaciją užsienyje kelia vienetai, todėl trūksta informacijos šiuo klausimu. Apie stažuočių užsienyje naudą ypač pasisakė Vilniaus, Pakrančių rinktinių pareigūnai. Galima daryti išvadą, kad jie turi daugiau informacijos šiuo klausimu.



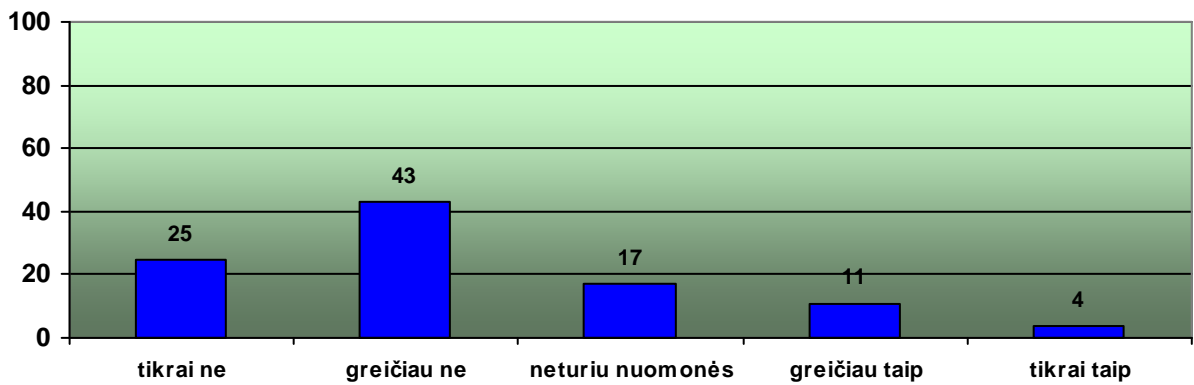
6 pav. Kvalifikacijos tobulinimas stažuojantis užsienyje turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes, proc.

Į variantą „4. Savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes“ (7 pav.) daugiau nei pusė atsakė neigiamai, o 20 proc. Neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Iš atsakymų darytina išvada, kad darbo pobūdis (lauko sąlygos, bendravimas su pažeidėjais, stresas) sukelia dirbantiems pakankamai didelį fizinį ir moralinį nuovargį, todėl mokytis savarankiškai (o tai dažniausiai daroma po darbo) jiems trūksta fizinį ir moralinių jėgų. Daugiau neigiamai apie savarankiško kvalifikacijos kėlimo naudą karjerai pasisakė Varėnos, Lazdijų, Pagėgių rinktinių pareigūnai, o daugiau teigiamai – Vilniaus rinktinės pareigūnai.



7 pav. Savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes, proc.

Į variantą „5. Kvalifikacijos tobulinimas neturėtų visai įtakoti karjeros“ (8 pav.) du trečdaliai atsakė neigiamai. Tai rodo, kad pareigūnų požiūriu kvalifikacijos kėlimas turi įtakoti karjerą. Šiuo klausimų beveik visų rinktinių pareigūnai buvo vieningos nuomonės.



8 pav. Kvalifikacijos tobulinimas neturėtų visai įtakoti karjeros, proc.

Taigi, apibendrinus gautus atsakymus į klausimą „**Kaip manote, ar siekiant karjeros būtina sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją?**“, galima teigti, kad respondentai iš esmės pasisako teigiamai, ypač akcentuodami kvalifikacijos kėlimą seminaruose ir kursuose šalyje bei užsienyje. Iš to matyti, kad pareigūnai mieliau keltų kvalifikaciją organizuotai, o ne savarankiškai.

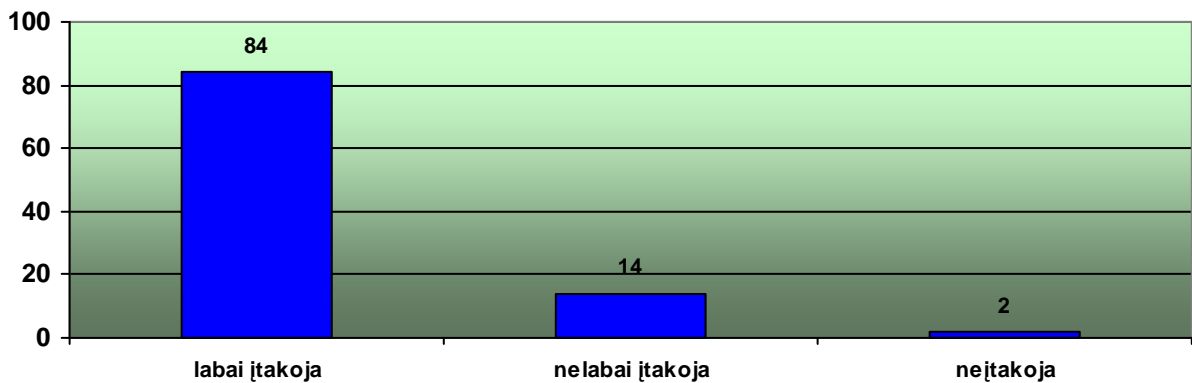
Giluminio interviu metu apklausti respondentai taip pat paminėjo, kad kvalifikacijos kėlimas gali nebūtinai turi būti susijęs su kilimu karjeros laiptais, o jo (kvalifikacijos kėlimo) pagrindinis tikslas turėtų būti personalo siekis nuolat tobulėti.

Būtina paminėti, kad kvalifikacijos kėlimo naudą ypač pažymėjo aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai, kurie akcentavo daugiau nuolatinį tobulėjimą, o ne kilimą karjera.

Į pateiktą klausimą „**Kaip manote, ar personalo kvalifikacija įtakoja sėkmingą VSAT veiklą?**“ respondentams buvo pateikti variantai:

1. *Labai įtakoja.*
2. *Nelabai įtakoja.*
3. *Neįtakoja.*

Kad pareigūnų kvalifikacija labai įtakoja VSAT veiklą atsakė didžioji dauguma pareigūnų. Taigi atsakymai, kuriuos matome 9 pav. atskleidžia, kad pareigūnai supranta kvalifikacijos kėlimo savo įstaigos sėkmingai veiklai, svarbą. Minėtu klausimų visų rinktinių pareigūnai buvo vieningos nuomonės.



9 pav. Kaip manote, ar personalo kvalifikacija įtakoja sėkmingą VSAT veiklą?, proc.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „**Kas VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis?**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

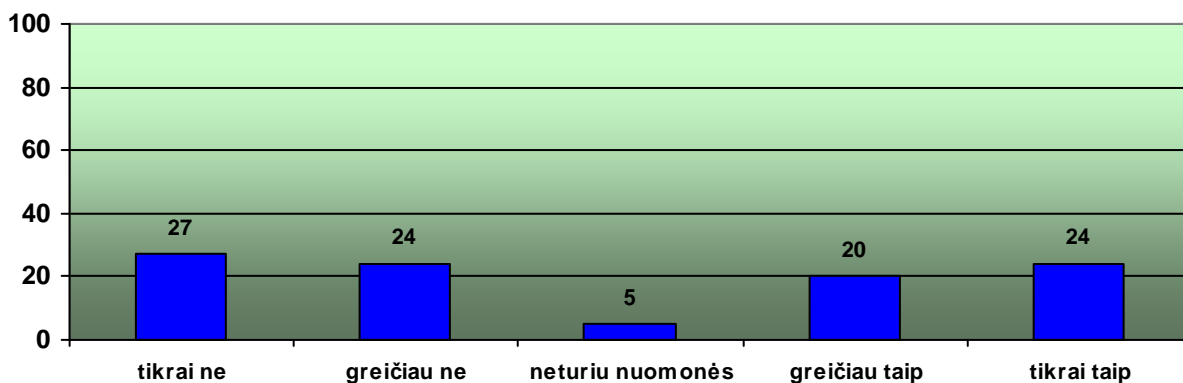
1. Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad kvalifikacijos kėlimu daugiausiai turėtumėte rūpintis Jūs pats.

2. VSAT personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis darbdavys.

3. Jums atrodo, kad kvalifikacijos kėlimui iniciatyvą turėtumėte rodyti pats, o darbdavio užduotis – sudaryti tam tinkamas sąlygas.

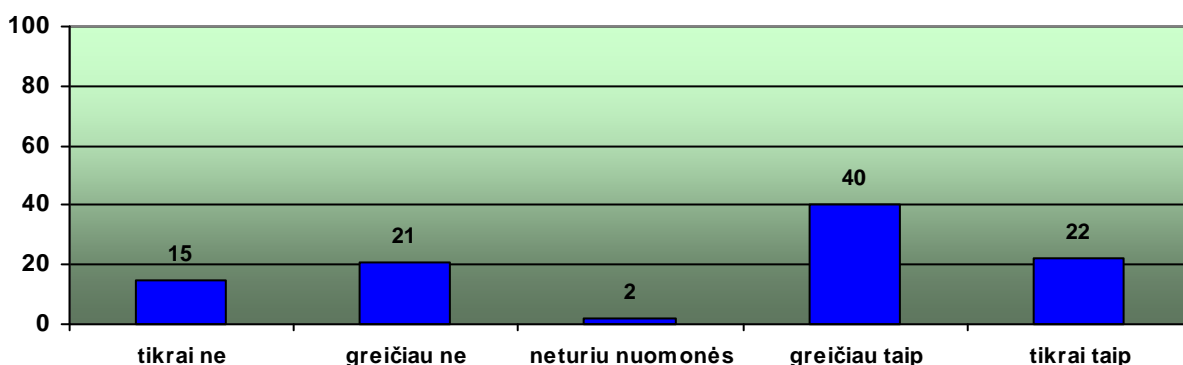
4. VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis specializuotos valstybinės įstaigos ir organizacijos (Ministerijos, Universitetai, kolegijos, kvalifikacijos kėlimo centrai bei institutai).

Į variantą „*1. Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad kvalifikacijos kėlimu daugiausiai turėtumėte rūpintis Jūs pats*“ (10 pav.) kiek daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad tuo rūpintis ne jie patys. Iš kitos pusės kiek mažiau nei pusė mano, kad tai jų (pareigūnų asmeninė problema). Iš atsakymų darytina išvada, kad pareigūnai nėra aiškios pozicijos šiuo klausimu. Turintys aukštesnį išsilavinimą Ignalinos, Vilniaus, Pakrančių apsaugos rinktinių pareigūnai ypač akcentavo asmeninę atsakomybę už kvalifikacijos tobulinimą.



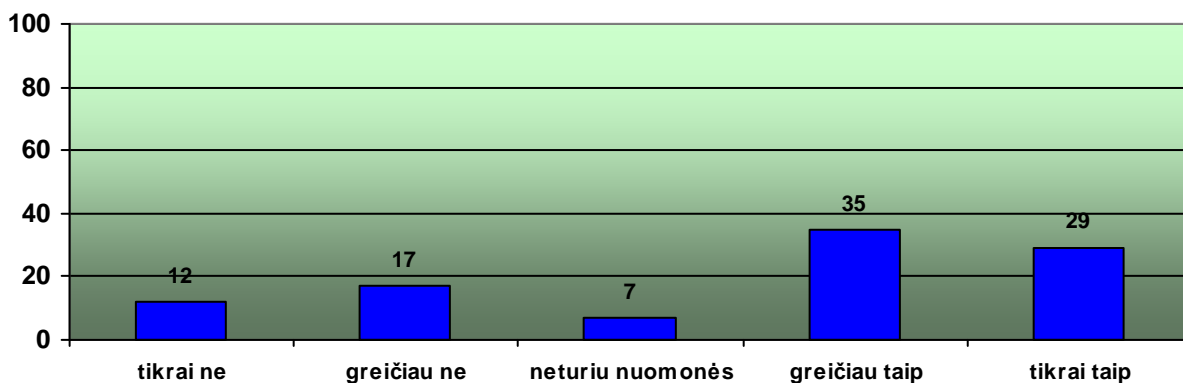
10 pav. Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad kvalifikacijos kėlimu daugiausiai turėtumėte rūpintis Jūs pats, proc.

Gauti atsakymai į variantą „2. VSAT personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis darbdavys“ (11 pav.) leidžia teigti, kad didesnė dalis pareigūnų mano, kad kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis darbdavys. Šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė, bet dauguma visų rinktinių pareigūnų mano, kad darbdaviai turėtų būti pagrindiniai kvalifikacijos kėlimo iniciatoriai.



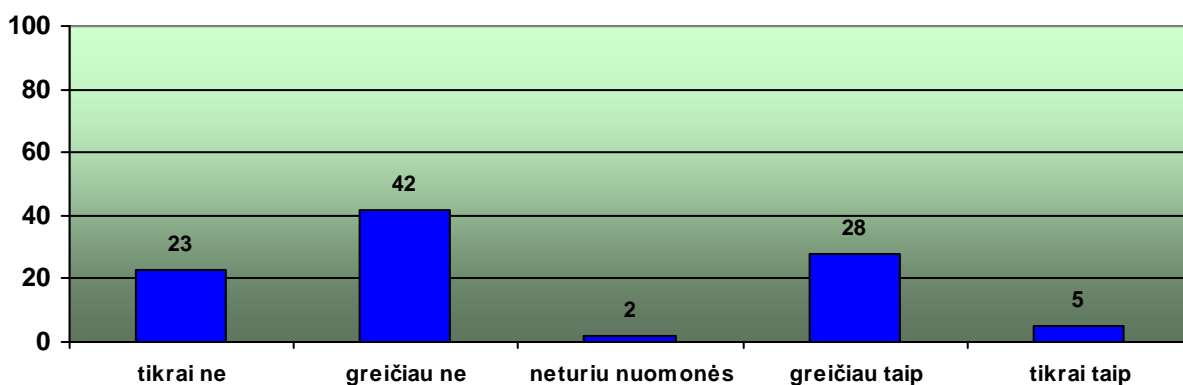
11 pav. VSAT personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis darbdavys, proc.

Atsakymai į variantą „3. Jums atrodo, kad kvalifikacijos kėlimui iniciatyvą turėtumėte rodyti pats, o darbdavio užduotis – sudaryti tam tinkamas sąlygas“ (12 pav.) beveik du trečdaliai atsakė, jei darbdavys sudarys palankias sąlygas, jie (pareigūnai) mielai kels savo kvalifikaciją. Šiuo klausimu nuomonės visų rinktinių respondentų atsakymai panašūs.



12 pav. Jums atrodo, kad kvalifikacijos kėlimui iniciatyvą turėtumėte rodyti pats, o darbdavio užduotis – sudaryti tam tinkamas sąlygas, proc.

Gauti atsakymai į variantą „4. VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis specializuotos valstybinės įstaigos ir organizacijos (Ministerijos, Universitetai, kolegijos, kvalifikacijos kėlimo centrai bei institutai)“ (13 pav.) leidžia teigti, kad pareigūnai supranta, kad organizuoti ir prvesti su siaura jų darbo specifika susijusius kvalifikacijos kėlimo renginius minėtos valstybinės bei mokymo šiuo metu nėra pasirengusios. Dauguma turinčių aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą visų rinktinių pareigūnų mano, kad specializuotos mokymo įstaigos šiuo metu negali gerai organizuoti mokymus VSAT pareigūnams.



13 pav. VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis specializuotos valstybinės įstaigos ir organizacijos (Ministerijos, Universitetai, kolegijos, kvalifikacijos kėlimo centrai bei institutai), proc.

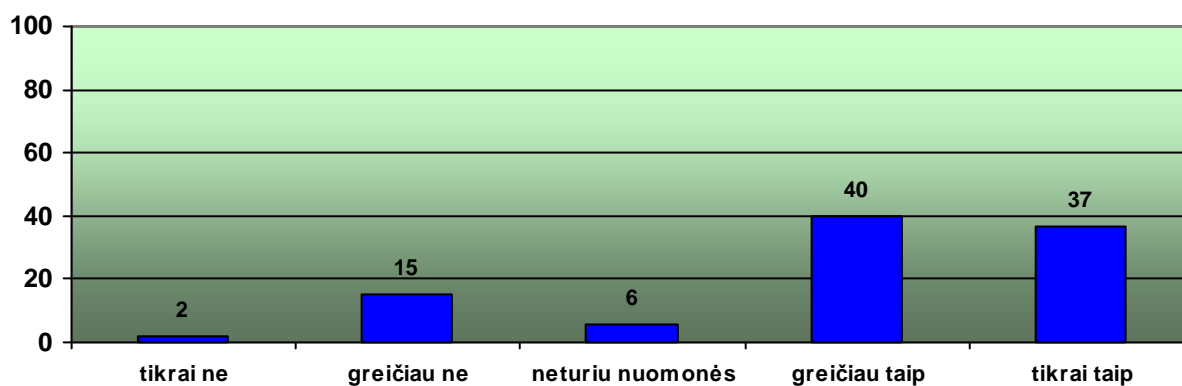
Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „Kas VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis?“ darytina išvada, kad tai turėtų būti tiek darbdavio, tiek dirbančiojo rūpestis ir iniciatyvą turėtų rodyti tiek vieni (darbdaviai), tiek kiti (darbuotojai). Taip pat iš atsakymų galima susidaryti nuomonę, kad pareigūnų rengimas šalies mokymo įstaigose nėra pakankamai gerai organizuotas.

Giluminio interviu metu apklausti respondentai taip pat buvo tos nuomonės, kad kvalifikacijos kėlimas turėtų būti abipusis (tiek darbdavio, tiek darbuotojo) rūpestis. Didžiausią įtaką, respondentų nuomone, čia turi ne kas turėtų tuo rūpintis, o sistemos (kvalifikacijos kėlimo) organizavimas ir teisinis reglamentavimas, kuris turėtų tiksliai nurodyti tikslus, uždavinius, organizavimą ir t.t.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „**Kelti savo profesinę kvalifikaciją mane skatina:**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

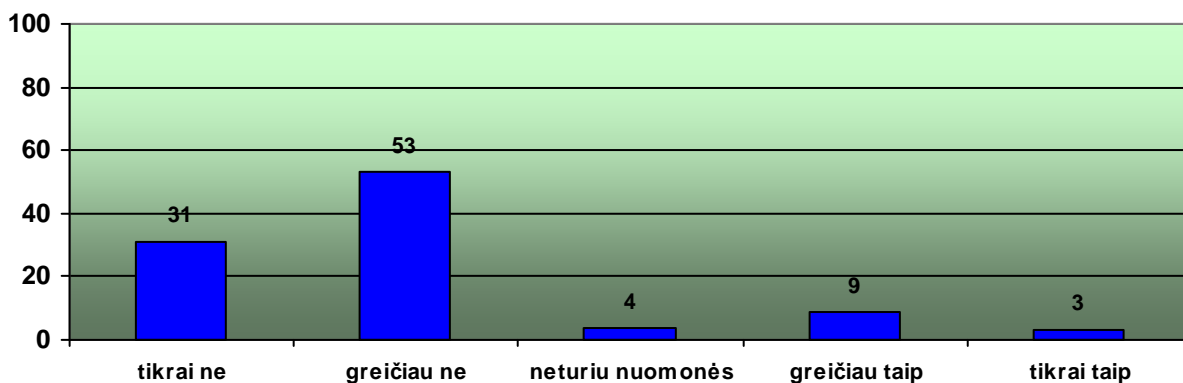
1. *Nuolatinis noras semtis naujų žinių ir įgūdžių*
2. *Vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis*
3. *Noras išvengti mano veikloje egzistuojančių klaidų*
4. *Noras pasirodyti prieš draugus ir šeimos narius*
5. *Tikiuosi įgijęs daugiau žinių būsiu naudingesnis savo darbdaviui*
6. *Tikiuosi, kad pakėlus kvalifikaciją galėsiu pakilti į aukštesnes pareigas*

Į variantą „1. *Nuolatinis noras semtis naujų žinių ir įgūdžių*“ (14 pav.) didžioji dauguma respondentų atsakė teigiamai, kas rodo jų norą nuolat tobulintis.



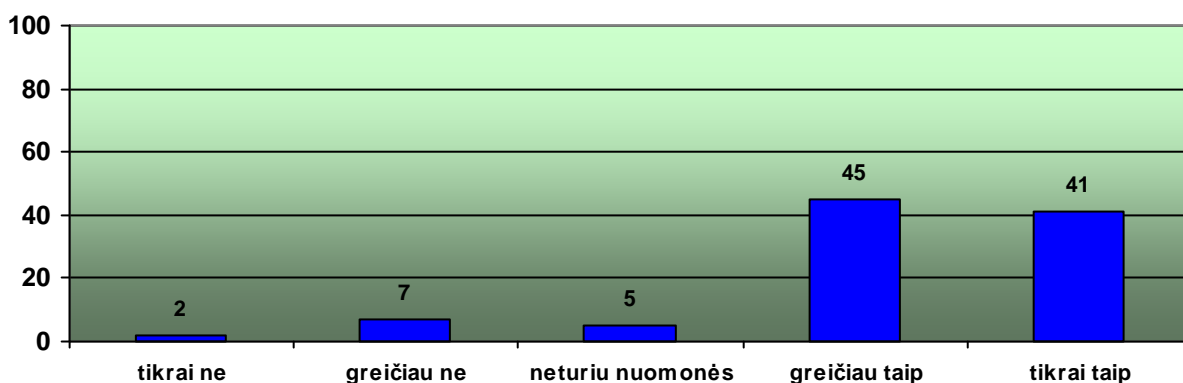
14 pav. Nuolatinis noras semtis naujų žinių ir įgūdžių, proc.

Į variantą „2. *Vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis*“ (15 pav.) dauguma respondentų paneigė tai, kad juos skatina kolegų ar vadovybės pripažinimo poreikis. Darytina išvada, kad svarbiausia kvalifikacijos kėlimo sąlyga yra žinių ir naujų įgūdžių įgijimas.



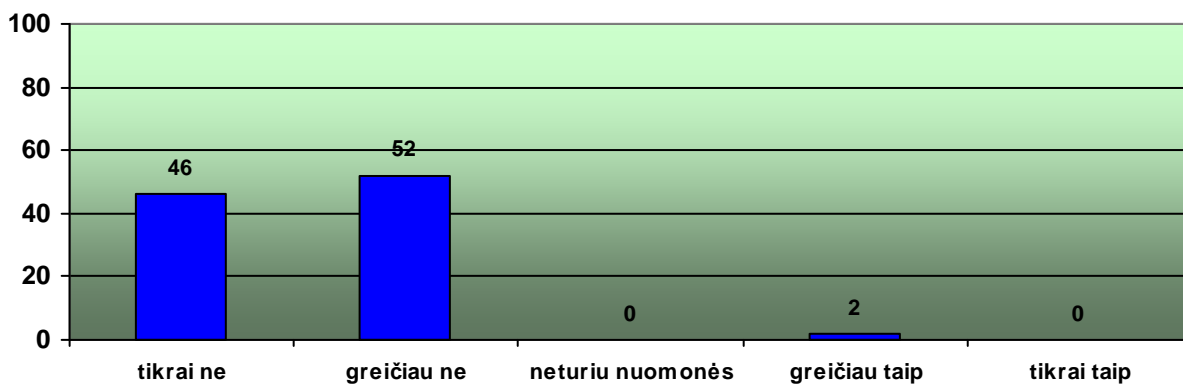
15 pav. Vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis, proc.

Į variantą „3. *Noras išvengti mano veikloje egzistuojančių klaidų*“ (16 pav.) didžioji dauguma respondentų atsakė teigiamai, kas rodo pareigūnų norą išvengti klaidų, kurios dirbant tokį atsakingą darbą gali būti lemtingos. Pažymėtina, kad norą išvengti egzistuojančių klaidų ypač akcentavo Pagėgių, Ignalinos, Varėnos rinktinių pareigūnai, kurių darbas susijęs su išorinių ES sienų apsauga.



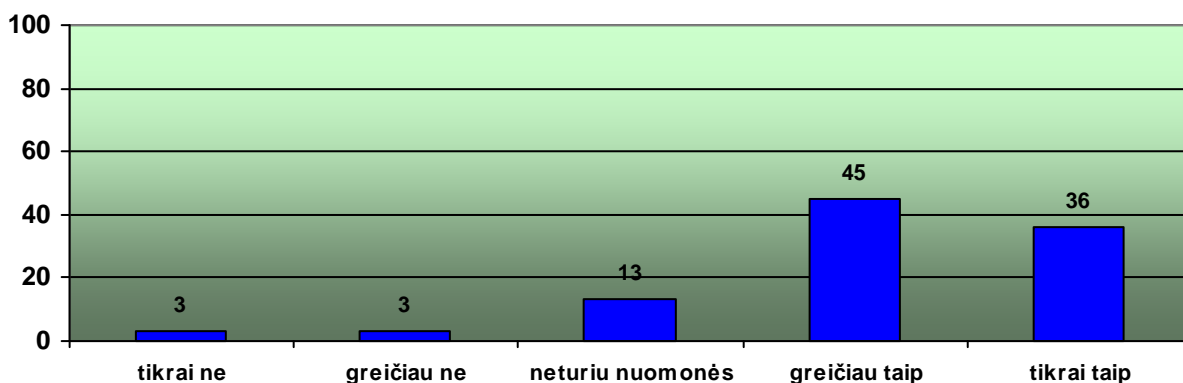
16 pav. Noras išvengti mano veikloje egzistuojančių klaidų, proc.

Į variantą „4. *Noras pasirodyti prieš draugus ir šeimos narius*“ (17 pav.) dauguma respondentų atsakė neigiamai, todėl darytina išvada, kad pareigūnai rimtai žiūri į savo vietą visuomenėje ir kompetenciją.



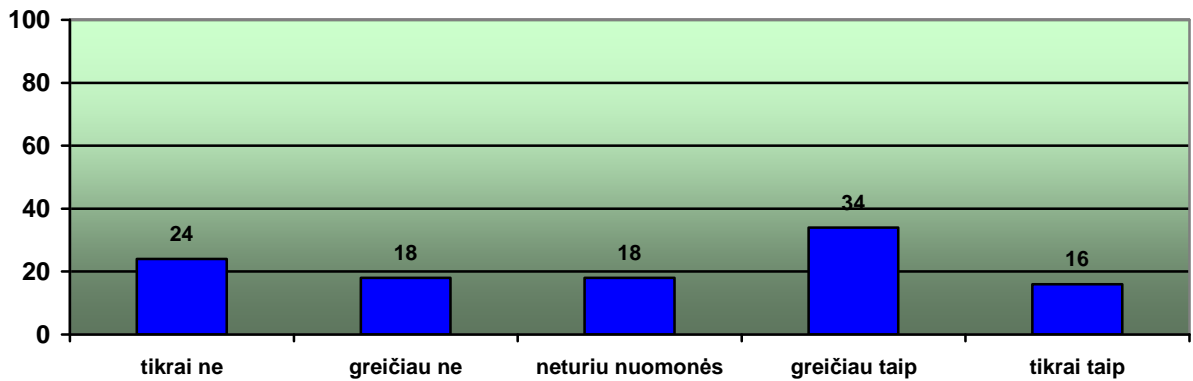
17 pav. Noras pasirodyti prieš draugus ir šeimos narius, proc.

Į variantą „5. Tikiuosi įgijęs daugiau žinių būsiu naudingesnis savo darbdaviui“ (18 pav.) didžioji dauguma atsakė teigiamai, kad rodo pakankamai didelį lojalumą darbdaviui. Daugiausia teigiamų atsakymų pateikė turintys aukštesniąjį ir aukštąjį išsilavinimą pareigūnų.



18 pav. Tikiuosi įgijęs daugiau žinių būsiu naudingesnis savo darbdaviui, proc.

Į variantą „6. Tikiuosi, kad pakėlęs kvalifikaciją galėsiu pakilti į aukštesnes pareigas“ (19 pav.) nuomonė pasiskirstė daugiau mažiau po lygiai. Tai dar kartą parodo kvalifikacijos kėlimo ir karjeros santykio problematikos egzistavimą. Turintys žemesnį išsilavinimą Vilniaus, Pagėgių, Lazdijų rinktinių pareigūnai daugiau tikisi pakėlę kvalifikaciją pakilti pareigose.



19 pav. Tikiuosi, kad pakėlus kvalifikaciją galėsiu pakilti į aukštesnes pareigas, proc.

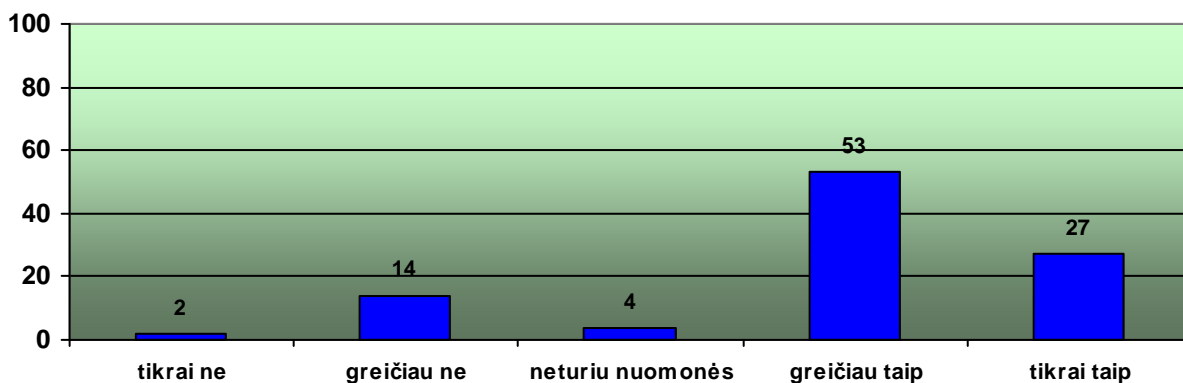
Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „**Kelti savo profesinę kvalifikaciją mane skatina:**“ darytina išvada, kad pareigūnus kelti kvalifikaciją labiausiai skatina nuolatinis noras semtis žinių bei įgūdžių, kas padėtų išvengti pasitaikančių klaidų. Taip pat nemažą reikšmę turi ir naudingumas darbdaviui, taip pat tikimąsi pakilti karjeros laiptais.

Giluminio tyrimo metu apklausti respondentai ypač pažymėjo norą išvengti tarnyboje pasitaikančių klaidų, o galimybė pakilti karjeros laiptais pažymėta kaip nesvarbiausia kvalifikacijos kėlimo išdava.

Respondentams buvo pateiktas teiginys „**VSAT sudarytos palankios galimybės kelti kvalifikaciją darbo vietose:**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

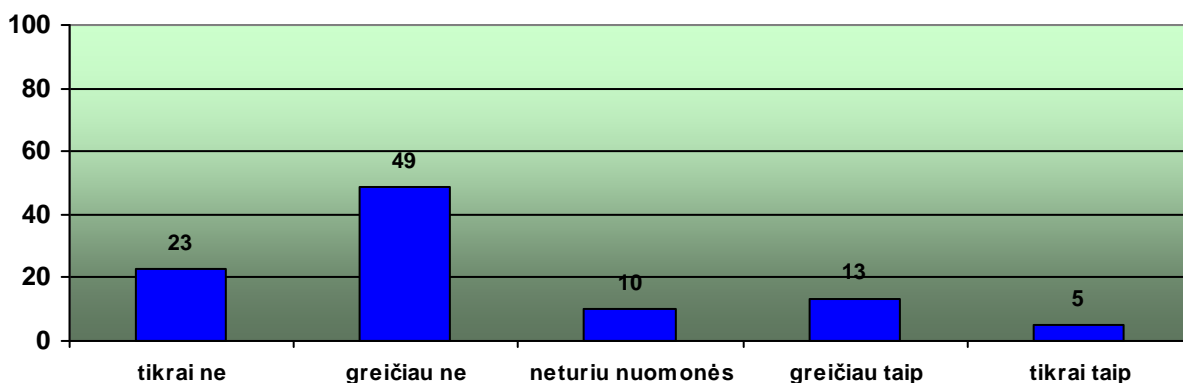
1. *Kelti kvalifikaciją darbo vietoje patogiu, nes nereikia niekur vykti, atitrūkti nuo šeimos.*
2. *Kvalifikacijos kėlimas darbo vietoje trukdo personalui gerai atlikti savo pareigas, nes darbo laikas turėtų būti išnaudojamas darbui.*
3. *Pagal dabar galiojančią tvarką, darbo vietose užsiėmimus pravedantys instruktoriai nėra pakankamos kvalifikacijos.*
4. *Darbo vietoje keliant kvalifikaciją sunku susikaupti, nes nesudaroma tam psichologinė aplinka.*
5. *Darbo vietose nėra sudarytų specialių sąlygų kelti kvalifikaciją (trūksta sporto salių, šaudyklų, kompiuterių ir t.t.).*

Į variantą „1. Kelti kvalifikaciją darbo vietoje patogiu, nes nereikia niekur vykti, atitrūkti nuo šeimos“ (20 pav.) didžioji dauguma atsakė teigiamai, kas rodo teigiamas šio metodo taikymo pareigūnams galimybes. Dauguma respondentų visose rinktinėse teigiamai pasisakė apie kvalifikacijos kėlimą darbo vietose.



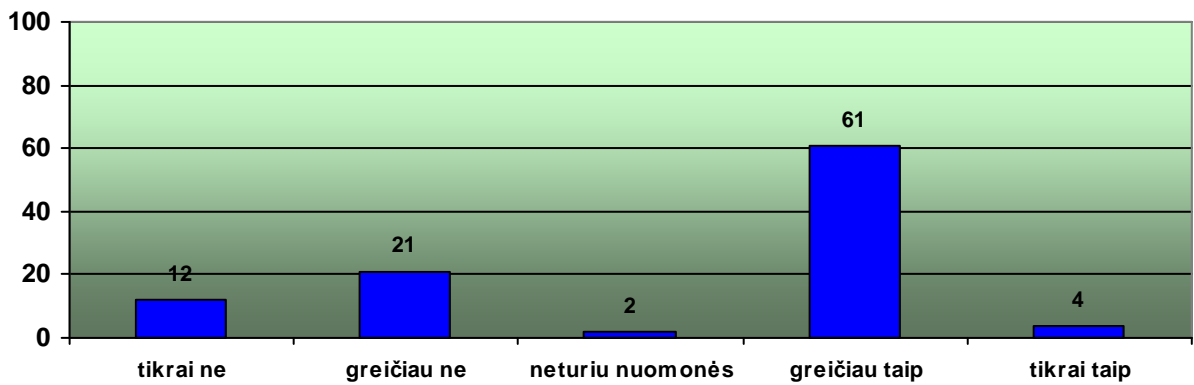
20 pav. Kelti kvalifikaciją darbo vietoje patogiu, nes nereikia niekur vykti, atitrūkti nuo šeimos, proc.

Į variantą „2. Kvalifikacijos kėlimas darbo vietoje trukdo personalui gerai atlikti savo pareigas, nes darbo laikas turėtų būti išnaudojamas darbui“ (21 pav.) du trečdaliai atsakė, kad netrukdo. Tai dar kartą patvirtina jau ankstesniuose anketos klausimų atsakymuose įvardintas mintis, kad kvalifikacijos kėlimas darbo vietose – pozityvus dalykas. Turintys aukštesnį ir aukštą išsilavinimą Vilniaus, Ignalinos, Pakrančių bei Šiaulių rinktinių pareigūnai akcentuoja, kad kvalifikacijos kėlimas darbo vietose itin pozityvus dalykas.



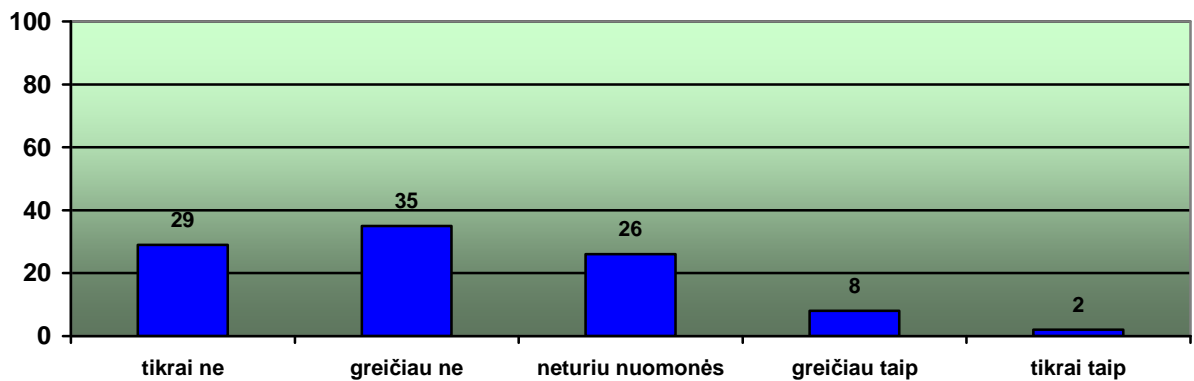
21 pav. Kvalifikacijos kėlimas darbo vietoje trukdo personalui gerai atlikti savo pareigas, nes darbo laikas turėtų būti išnaudojamas darbui, proc.

Atsakydami į variantą „3. Pagal dabar galiojančią tvarką, darbo vietose užsiėmimus pravedantys instruktoriai nėra pakankamos kvalifikacijos“ (22 pav.) respondentai pateikė pakankamai svarbios apmastytoms medžiagos. Kaip teigia daugiau nei pusė respondentų, instruktoriai, pravedantys užsiėmimus darbo vietose, greičiausiai yra nepakankamai kvalifikuoti. Galime daryti prielaidą, kad Pasieniečių mokyklai būtina nedelsiant tobulinti kursų instruktoriams mokymo programas. Ypač instruktorių kvalifikacija nepatenkinti turintys aukštesnį ir aukštą išsilavinimą visų rinktinių pareigūnai.



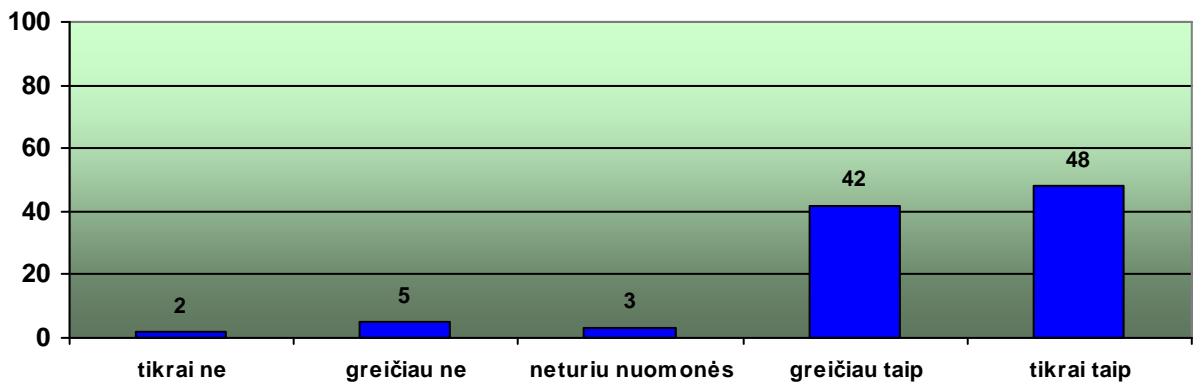
22 pav. Pagal dabar galiojančią tvarką, darbo vietose užsiėmimus pravedantys instruktoriai nėra pakankamos kvalifikacijos, proc.

Į variantą „4. Darbo vietoje keliant kvalifikaciją sunku susikaupti, nes nesudaroma tam psichologinė aplinka“ (23 pav.) du trečdaliai atsakė, kad psichologinė aplinka pakankamai gera, dar kartą patvirtindami mokymosi darbo vietose pranašumus.



23 pav. Darbo vietoje keliant kvalifikaciją sunku susikaupti, nes nesudaroma tam psichologinė aplinka, proc.

Į variantą „5. Darbo vietose nėra sudarytų specialių sąlygų kelti kvalifikaciją (trūksta sporto salių, šaudyklų, kompiuterių ir t.t.)“ (24 pav.) didžioji dauguma atsakė teigiamai. Infrastruktūra, skirta mokymams, speciali įranga, mokymo priemonės yra viena opiausių problemų VSAT pareigūnų mokymuose darbo vietoje. Visų rinktinių pareigūnų atsakymuose vyrauja vieninga nuomonė apie mokymo infrastruktūros problematiką.



24 pav. Darbo vietose nėra sudarytų specialių sąlygų kelti kvalifikaciją (trūksta sporto salių, šaudyklų, kompiuterių ir t.t.), proc.

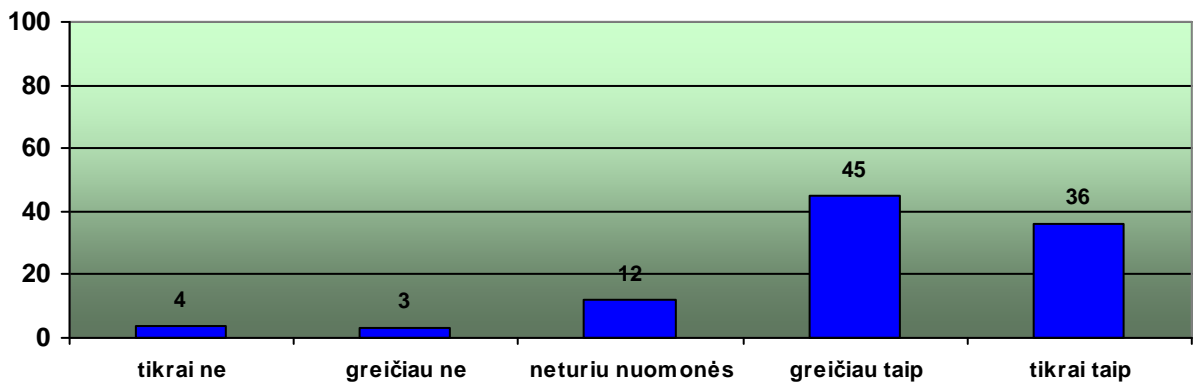
Taigi apibendrinus atsakymus į teiginį „**VSAT sudarytos palankios galimybės kelti kvalifikaciją darbo vietose:**“ darytina išvada, kad nors kvalifikacijos kėlimas darbo vietose galėtų būti patraukli kvalifikacijos kėlimo forma, deja kokybiškai dėl specialių sąlygų (sporto salių, kompiuterinės įrangos ir t.t.) trūkumo tai atlikti sudėtinga.

Giluminio interviu metu apklausti respondentai be jau paminėtų problemų pažymėjo, kad kvalifikacijos kėlimo organizavimas VSAT darbo vietose yra teisiškai pakankamai gerai reglamentuotas, deja jo įgyvendinimui trukdo nepakankama personalo motyvacija ir nuolatinė personalo kaita (rotacija į kitus darbus, išėjimai į pensiją, išėjimas ar atleidimas iš darbo dėl kitų priežasčių).

Respondentams buvo pateiktas klausimas „**Jūsų nuomonė apie galimybę VSAT pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu būdu**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

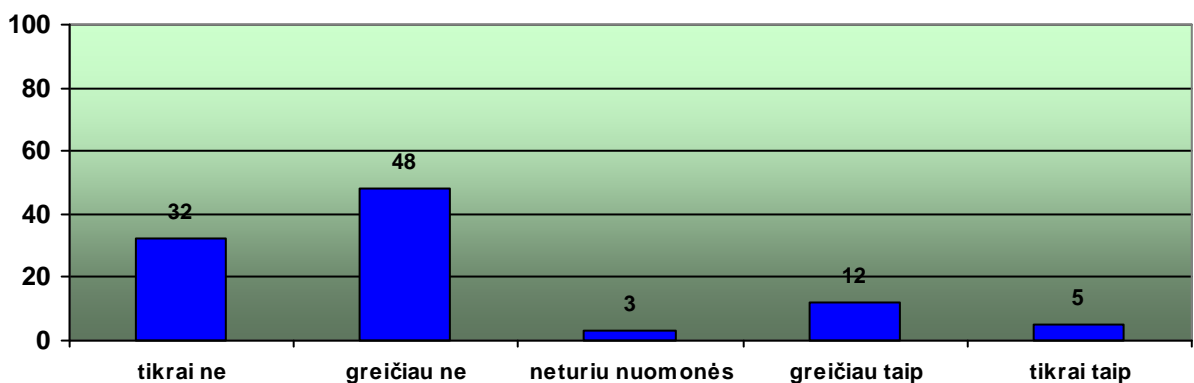
1. *Tai būtų labai patogu, nes galėtum mokytis ir namuose*
2. *Man tai būtų sudėtinga, nes nesu gerai įvaldęs kompiuterinių technologijų*
3. *Manau, kad būtų sudėtinga įvertinti ir kontroliuoti – ar žmogus pats mokosi ar nuo ko nors nusirašo*
4. *Tai artimiausioje ateityje būtų neįmanoma, nes mūsų padalinyje nėra nė vieno „laisvo“ kompiuterio tokiems mokymams*
5. *Tai nėra geriausias būdas kelti kvalifikaciją*

Į variantą „1. *Tai būtų labai patogu, nes galėtum mokytis ir namuose*“ (25 pav.) dauguma respondentų atsakė teigiamai, kas rodo šiuolaikišką pareigūnų požiūrį į mokymo naujoves.



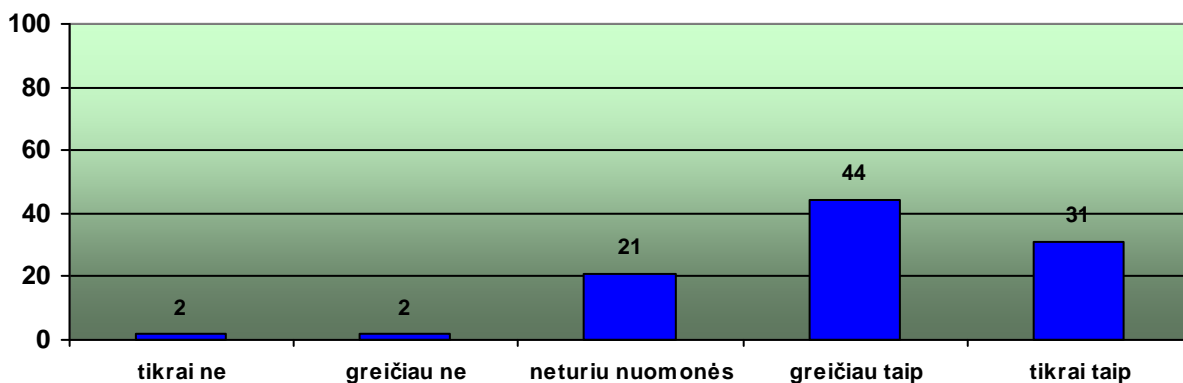
25 pav. Tai būtų labai patogiu, nes galėtum mokytis ir namuose, proc.

Į variantą „2. Man tai būtų sudėtinga, nes nesu gerai įvaldęs kompiuterinių technologijų“ (26 pav.) didžioji dauguma atsakė neigiamai. Atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad pareigūnai pakankamai gerai įvaldę kompiuterines technologijas. Gauti rezultatai rodo, kad dauguma rinktinių pareigūnų turinčių žemesnį išsilavinimą deklaruoja prastesnį kompiuterinių technologijų įvaldymą.



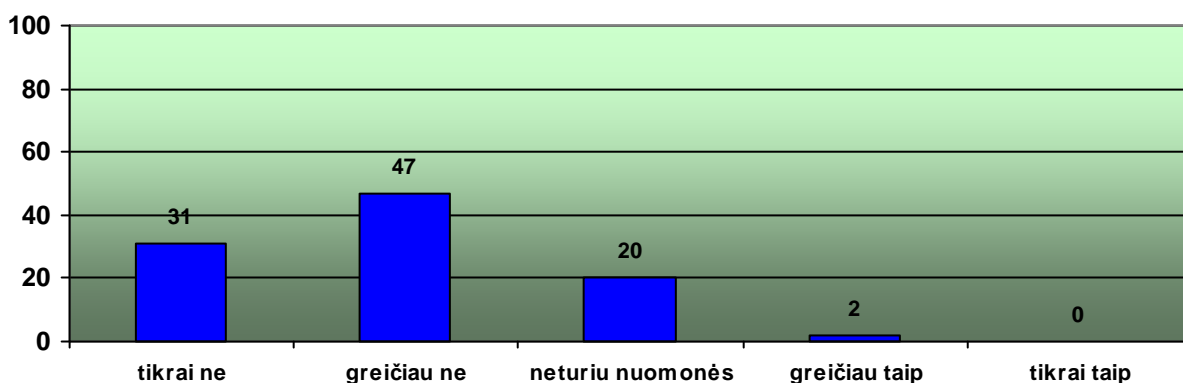
26 pav. Man tai būtų sudėtinga, nes nesu gerai įvaldęs kompiuterinių technologijų, proc.

Į variantą „4. Tai artimiausioje ateityje būtų neįmanoma, nes mūsų padalinyje nėra nė vieno „laisvo“ kompiuterio tokiems mokymams“ (27 pav.) pateikti atsakymai dar kartą patvirtina tai, kad būtina nedelsiant spręsti padalinių aprūpinimą kompiuterine įranga.



27 pav. Tai artimiausioje ateityje būtų neįmanoma, nes mūsų padalinyje nėra nė vieno „laisvo“ kompiuterio tokiems mokymams, proc.

Į variantą „5. Tai nėra geriausias būdas kelti kvalifikaciją“ (28 pav.) didžioji dauguma atsakė neigiamai, patvirtindami informacinių technologijų svarbą mokymuose. Iš atsakymų susidarome nuomonę, kad informacinių technologijų naudojimas pareigūnų mokymuose galėtų būti rimtas postūmis organizacijos veiklos plėtrai.



28 pav. 5. Tai nėra geriausias būdas kelti kvalifikaciją, proc.

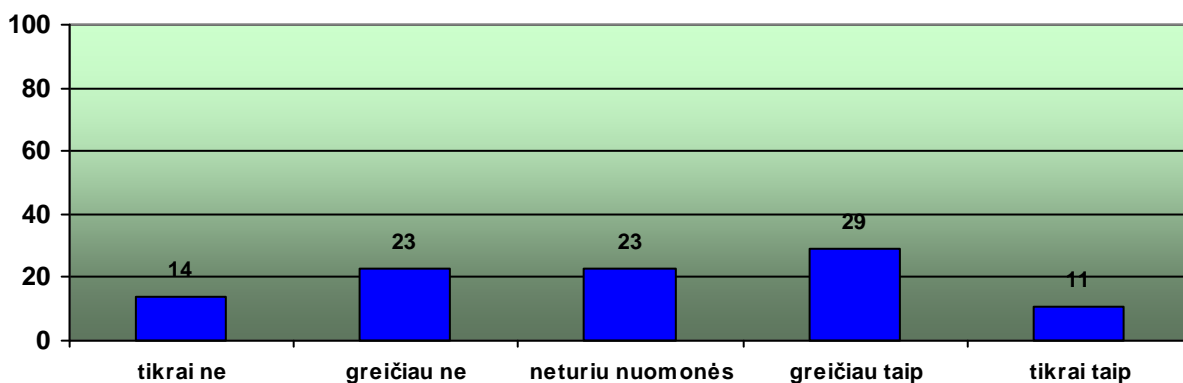
Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „Jūsų nuomonė apie galimybę VSAT pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu būdu“ darytina išvada, kad į kvalifikacijos kėlimą nuotoliniu būdu žiūrima labai palankiai, deja matoma, kad šiuo metu esanti techninė bazė tam neparengta.

Giluminio interviu būdu apklaustieji tvirtina, kad problemos sprendimo būdų iš esmės reikia ieškoti teisinėje bazėje. Nors, kaip rodo teisės aktai, pareigūnai gali kelti kvalifikaciją nuotoliniu būdu, realiai tai nevykdoma. Materialinės bazės trūkumas sprendžiasi pakankamai dideliais tempais, todėl galimybės pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu būdu yra labai artimos ateities dalykas.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „**Jūsų nuomonė į VSAT egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo sistemą**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

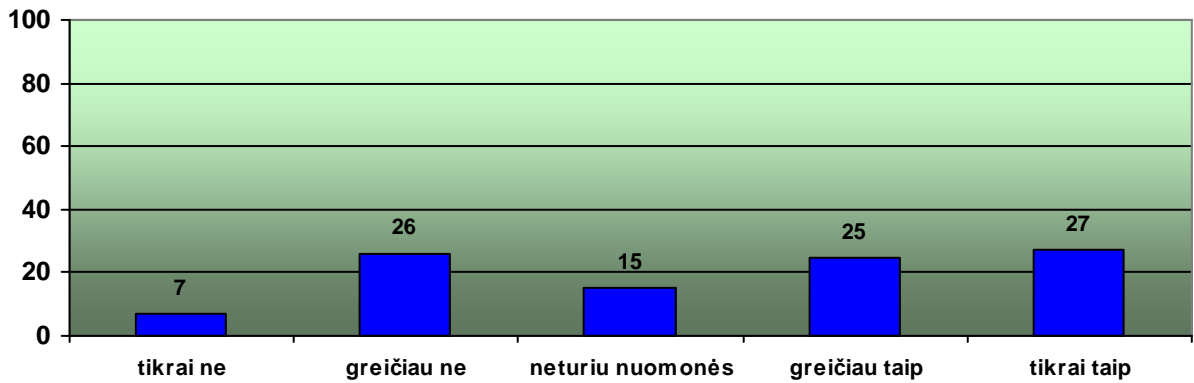
1. *Sistema gerai strategiškai suplanuota*
2. *Visoms pareigūnų grandims (nuo žemiausio iki aukščiausio) sudarytos vienodos galimybės kelti savo žinių bei įgūdžių lygį*
3. *Kvalifikacijos kėlimas vyksta stichiškai, nesilaikant strateginio plano*
4. *Kvalifikaciją dažniausiai kelia „savi“ ar „reikalingi“ žmonės*
5. *Kvalifikaciją dažniausiai kelia žmonės, kurie tuo metu yra laisvesni ir turi mažesnę darbo krūvį, o ne tie kuriems to labiausiai reikia*
6. *Kvalifikacijos kėlimas nėra sureguliuotas įstatymiškai (mažai lėšų skiriama komandiruotėms, dėl to finansiškai nukenčia keliantis kvalifikaciją pareigūnas, prastos buitinės sąlygos ir t.t.)*

Į variantą „1. Sistema gerai strategiškai suplanuota“ (29 pav.) respondentų nuomonė išsiskyrė. Gauti rezultatai rodo, kad mokymų organizavimo problema yra ganėtinai didelė. Iš atsakymų akivaizdu, kad nėra aiškios nuomonės apie planavimo sistemos kokybę. Manau, kad tai gali kilti dėl to, kad ypač žemesnės grandies pareigūnai nepakankamai supažindinami su kvalifikacijos kėlimo planavimu ir organizavimu padaliniuose.



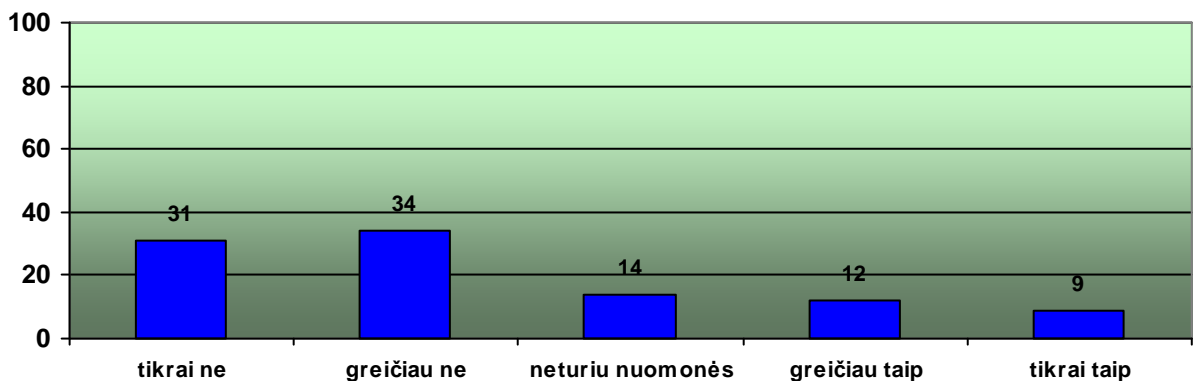
29 pav. Sistema gerai strategiškai suplanuota, proc.

Į variantą „2. Visoms pareigūnų grandims (nuo žemiausio iki aukščiausio) sudarytos vienodos galimybės kelti savo žinių bei įgūdžių lygį“ (30 pav.) dauguma respondentų atsakė, kad sąlygos sudarytos visiems grandims. Tačiau nemaža dalis su tuo nesutinka. Natūraliai kyla klausimas – ar taip atsakoma dėl informacijos stokos? Ar tai patvirtina jau žinomus dalykus, kodėl net 40 proc. visai nekėlė kvalifikacijos?



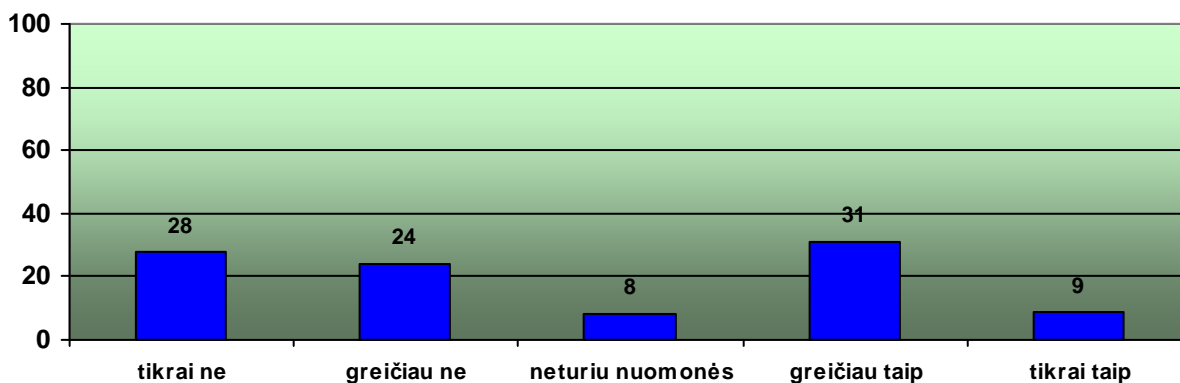
30 pav. Visoms pareigūnų grandims (nuo žemiausio iki aukščiausio) sudarytos vienodos galimybės kelti savo žinių bei įgūdžių lygį, proc.

Į variantą „3. *Kvalifikacijos kėlimas vyksta stichiškai, nesilaikant strateginio plano*“ (31 pav.) respondentų dauguma atsako neigiamai, kas parodo teigiamas kvalifikacijos kėlimo organizavimo savybes, bet natūraliai kyla klausimas – kodėl net 40 proc. Pernai visai nekėlė kvalifikacijos? Ypač sistemos stichiškumą akcentuoja didžioji dauguma turintys aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą visų rinktinių pareigūnai.



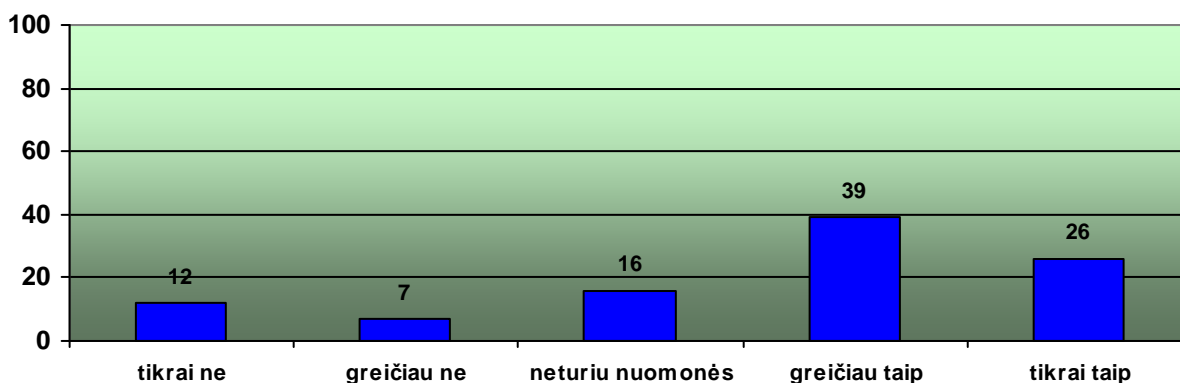
31 pav. Kvalifikacijos kėlimas vyksta stichiškai, nesilaikant strateginio plano, proc.

Į variantą „4. *Kvalifikaciją dažniausiai kelia „savi“ ar „reikalingi“ žmonės*“ (32 pav.) respondentų nuomonės išsiskyrė. Galima hipotetiškai teigti jog ši problema egzistuoja ir jos sprendimas priklausyti institucijoms, kurios privalo užtikrinti skaidrią įstaigos veiklą. Problemos egzistavimą patvirtina dauguma, ypač Pagėgių, Lazdijų, Varėnos rinktinių pareigūnai.



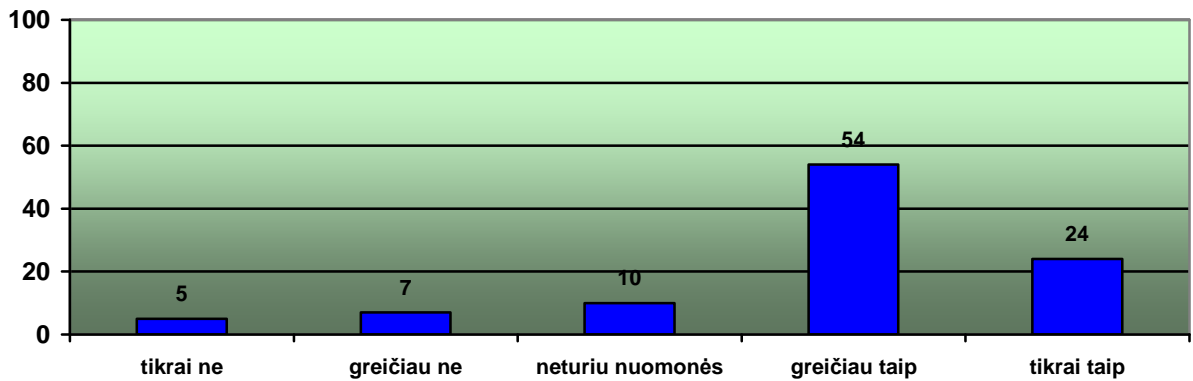
32 pav. Kvalifikaciją dažniausiai kelia „savi“ ar „reikalingi“ žmonės, proc.

Į variantą „5. Kvalifikaciją dažniausiai kelia žmonės, kurie tuo metu yra laisvesni ir turi mažesnę darbo krūvį, o ne tie kuriems to labiausiai reikia“ žmonės“ (33 pav.) išryškina šiuo metu egzistuojantį VSAT personalo trūkumą (apie 15 proc. neužpildytų etatų), kas trukdo efektyviai organizuoti tarnybą ir kitas veiklos sritis, tokias kaip personalo kvalifikacijos kėlimas. Beje, svarbu pabrėžti, kad didžioji dauguma visų rinktinių pareigūnų pastebi šią organizavimo problemą, nes jos egzistavimas geriausiai pastebimas (dėl apie 15 proc. Pareigūnų trūkumo VSAT).



33 pav. Kvalifikaciją dažniausiai kelia žmonės, kurie tuo metu yra laisvesni ir turi mažesnę darbo krūvį, o ne tie kuriems to labiausiai reikia, proc.

Į variantą „6. Kvalifikacijos kėlimas nėra sureguliuotas įstatymiškai (mažai lėšų skiriama komandiruotėms, dėl to finansiškai nukenčia keliantis kvalifikaciją pareigūnas, prastos buitinės sąlygos ir t.t.)“ (34 pav.) didžioji dauguma atsakoma teigiamai. Iš esmės tokie atsakymai tik patvirtina teisinės bazės neapibrėžtumą. Daugumo rinktinių pareigūnai sutaria dėl finansavimo problemų egzistavimo.



34 pav. Kvalifikacijos kėlimas nėra sureguliuotas įstatymiškai (mažai lėšų skiriama komandiruotėms, dėl to finansiškai nukenčia keliantis kvalifikaciją pareigūnas, prastos buitinės sąlygos ir t.t.), proc.

Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „Jūsų nuomonė į VSAT egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo sistemą“ darytina išvada, kad požiūris yra pakankamai nevienalytis. Nors iš esmės teisinei bazei didelių priekaištų ir nereiškama, tenka konstatuoti, kad dėl įvairių priežasčių kvalifikacijos kėlimas vykdomas gana stichiškai (dažnai į kursus dėl personalo trūkumo vyksta tie patys žmonės ir t.t.).

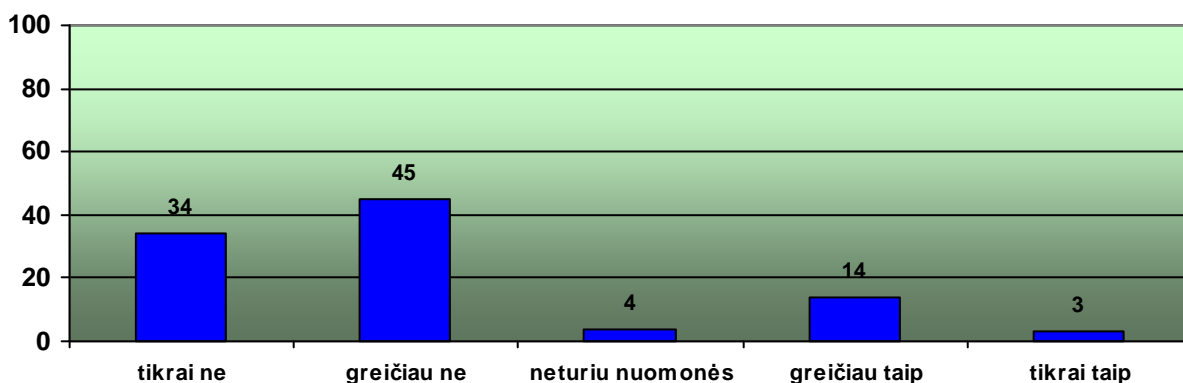
Giluminio interviu metu apklausti respondentai buvo panašios nuomonės, tačiau jie daugiau akcentavo teisinės bazės neapibrėžtumą bei sukonkretinimo reikalaujančią vykdymo kontrolę.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „Jūsų vertinimas - ar įstaiga atsižvelgdama į Jūsų interesus:“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

1. *Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus*
2. *Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų kvalifikacijos lygį*
3. *Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją darbo vietoje*
4. *Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją kvalifikacijos kėlimo kursuose*
5. *Sudaro ir įgyvendina individualų Jūsų karjeros planą*
6. *Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui atsižvelgiant į kvalifikacijos lygį*

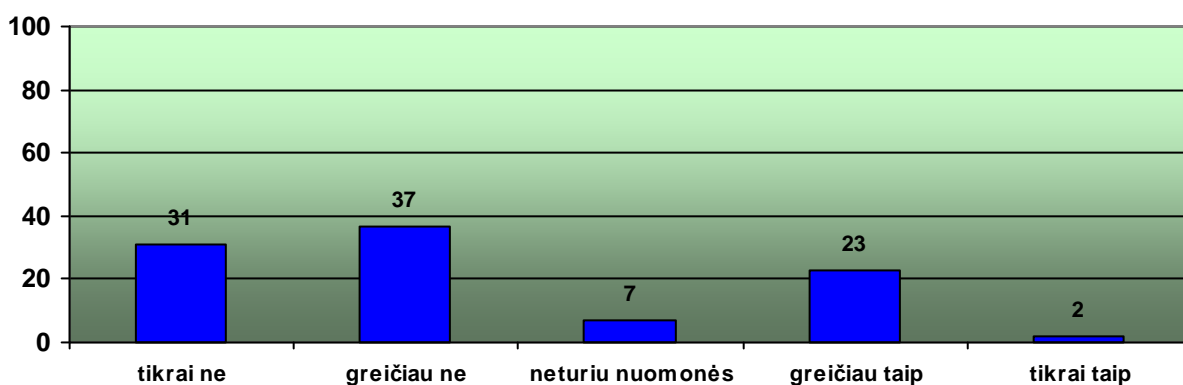
Į variantą „1. Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus“ (35 pav.) respondentų pateikti atsakymai tik patvirtina egzistuojančią nepakankamo

darbo užmokesčio statutiniais pareigūnams problematiką. Šiuo klausimu didžioji dauguma turi aiškia nuostatą, kad rinktinių vadovybė nededa pakankamai pastangų atlyginimų kilimui.



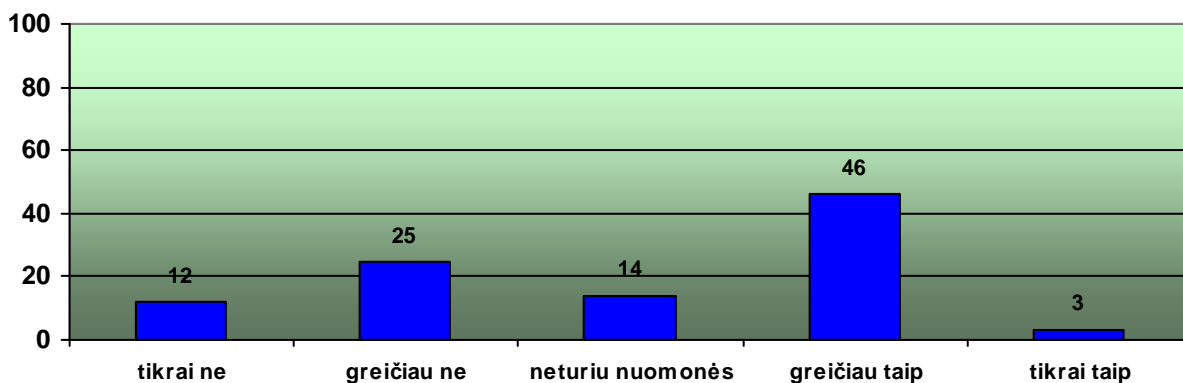
35 pav. Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus, proc.

Atsakydami į variantą „2. Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų kvalifikacijos lygį“ (36 pav.) respondentai identifikuoja egzistuojančią problemą, kad už personalą atsakingi pareigūnai ne visada atsižvelgia į pareigūno kvalifikaciją ir sudaro galimybes užimti aukštesnę poziciją. Gauti rezultatai rodo, kad visų rinktinių pareigūnai supranta šią problemą. Ypač problemą akcentuoja turintys aukštesnį ir aukštą išsilavinimą Vilniaus, Lazdijų, Varėnos ir Ignalinos rinktinių pareigūnai.



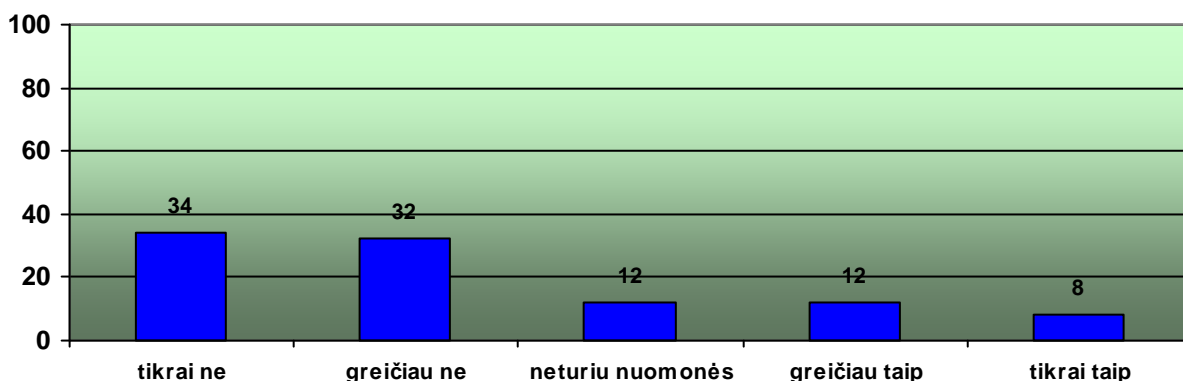
36 pav. Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų kvalifikacijos lygį, proc.

Į variantą „3. Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją darbo vietoje“ respondentų nuomonės išsiskyrė. Dauguma Vilniaus, Lazdijų ir Ignalinos rinktinių pareigūnų mano, kad darbo vietose galimybės kelti sudaromos. Galima hipotetiškai teigti jog, vadovybė stengiasi sudaryti galimybės pareigūnams, tačiau ne visada norai ir galimybės sutampa., bei kai kuriose rinktinėse tam yra geresnės sąlygos (infrastruktūra, vadovybės požiūris).



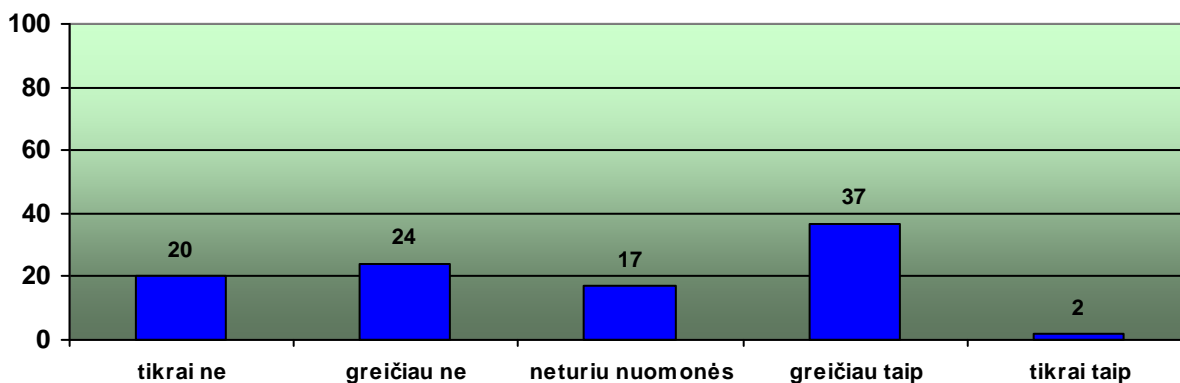
37 pav. Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją darbo vietoje, proc.

Atsakymai į variantą „4. Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją kvalifikacijos kėlimo kursuose“ (38 pav.), kai daugiau nei pusė respondentų atsakė neigiamai, leidžia susidaryti nuomonę, kad dėl įvairių priežasčių (personalo trūkumas, nepakankamai profesionalus personalo padalinių darbuotojų profesionalumas) nesudaro palankių galimybių kelti pareigūnams kvalifikaciją kursuose. Ypač tai akcentavo žemesnės grandies pareigūnai. Tai, be abejo, išskyla dėl personalo trūkumo VSAT problemos.



38 pav. Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją kvalifikacijos kėlimo kursuose, proc.

Į variantą „5. Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui atsižvelgiant į kvalifikacijos lygį“ (39 pav.) respondentų nuomonės išsiskyrė. Apie nesudaromas galimybes kelti karjeros laiptai ypač akcentuoja Pagėgių, Varėnos rinktinių žemesnės grandies (menkesnio išsilavinimo) pareigūnai. Iš esmės tokie atsakymai patvirtina mintį apie teisinės kvalifikacijos kėlimo organizavimo bazės neapibrėžtumą.



39 pav. Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui atsižvelgiant į kvalifikacijos lygį, proc.

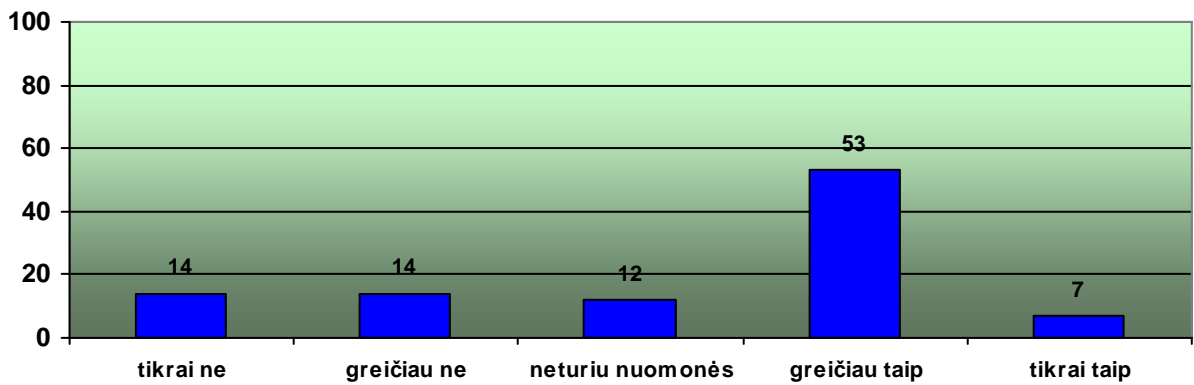
Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „**Jūsų vertinimas - ar įstaiga atsižvelgdama į Jūsų interesus:**“ darytina išvada, kad įstaigos nepakankamai rūpinasi personalo atlyginimu bei kilimu karjeros laiptais, atsižvelgiant į kvalifikaciją. Taip pat respondentai pažymi, kad nepakankamai rūpinamasi jų nuolatiniu kvalifikacijos kėlimu kursuose.

Giluminio interviu metu apklausti respondentai taip pat pažymėjo aukščiau minėtas problemas, taip pat papildė atsakymus tuo, kad valstybė neturi vienalyčio požiūrio į statutinius pareigūnus: iš vienos pusės iš jų daug reikalaujama (ypač moralės ir etikos srityse), o duodama (rūpinamasi socialinėmis garantijomis, suteikiama psichologinės pagalba ir t.t.) nepakankamai.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „**Jūsų nuomone, ar paaukštėjimas pareigose VSAT yra susijęs:**“ bei pateikti keli atsakymų variantai:

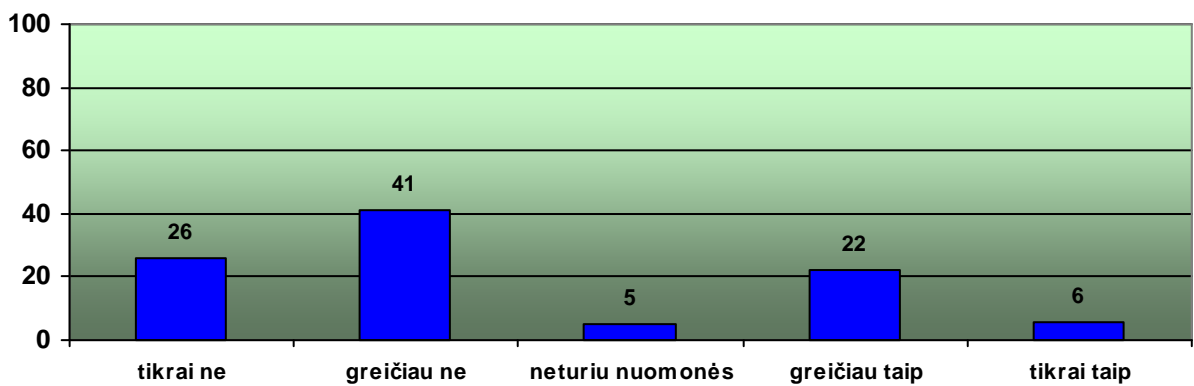
1. *Su turima aukšta kvalifikacija*
2. *Su nuolat keliama kvalifikacija*
3. *Su turimomis pažintimis ar giminystės ryšiais*
4. *Su asmeniškumu (vadovams, atrankos komisijai turint išankstinę nuomonę)*

Atsakydami į variantą „1. *Su turima aukšta kvalifikacija*“ (40 pav.) dauguma visų rinktinių respondentų atsakė teigiamai. Tai dar kartą patvirtina kvalifikacijos ir karjeros ryšio būtinybę.



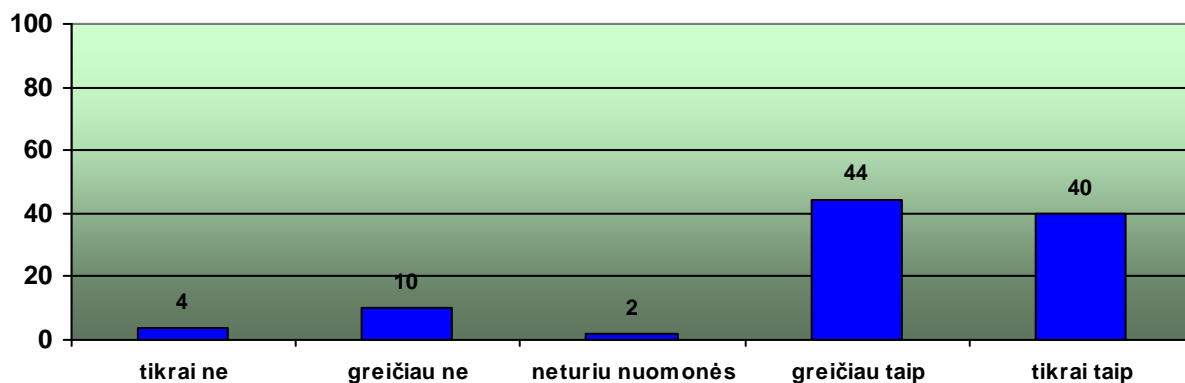
40 pav. Su turima aukšta kvalifikacija, proc.

Atsakant į variantą „2. *Su nuolat keliama kvalifikacija*“ (41 pav.) respondentų nuomonės išsiskyrė. Kiek daugiau atsakė neigiamai. Ypač neigiamai atsako turintys žemesnį išsilavinimą visų rinktinių pareigūnai. Iš to galima daryti išvadą, kad dabar egzistuojanti karjeros kėlimo sistema nėra pakankamai efektyvi.



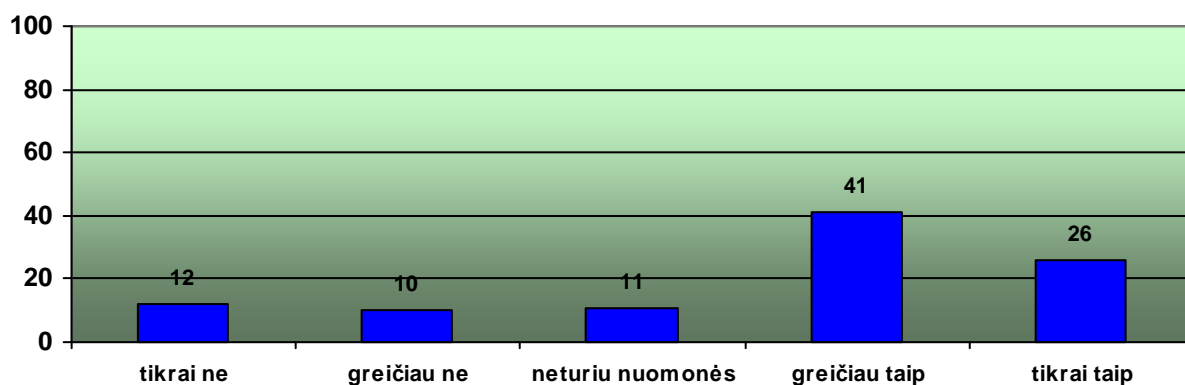
41 pav. Su nuolat keliama kvalifikacija, proc.

Respondentų atsakymai į variantą „3. *Su turimomis pažintimis ar giminystės ryšiais*“ (42 pav.) tik patvirtina egzistuojančias moralinio pobūdžio problemas valstybės tarnyboje, kurių sprendimui valdžios institucijos dar nerado „priešnuodžių“. Dauguma visų rinktinių respondentų šiuo klausimu vieningos nuomonės.



42 pav. Su turimomis pažintimis ar giminystės ryšiais, proc.

Respondentų atsakymai į variantą „5. *Su asmeniškumu (vadovams, atrankos komisijai turint išankstinę nuomonę)*“ (43 pav.), į kuri du trečdaliai visų rinktinių respondentų (įvairaus išsilavinimo) atsakė teigiamai, tik patvirtinti ankstesnio klausimo mintis apie valstybės tarnyboje egzistuojančias moralinio pobūdžio problemas.



43 pav. Su asmeniškumu (vadovams, atrankos komisijai turint išankstinę nuomonę), proc.

Taigi apibendrinus atsakymus į klausimą „**Jūsų nuomone, ar paaukštinimas pareigose VSAT yra susijęs:**“ darytina išvada, kad respondentai daugeliu atvejų mano, kad paaukštinimas daugiausiai susijęs ne su kompetencija, o sus turimomis pažintimis, giminystės ryšiais ir kitais asmeniniais bei išankstiniais motyvais. Gauti rezultatai parodo egzistuojančias valstybės tarnybos moralines problemas.

Giluminio interviu metu apklausti respondentai taip pat patvirtino aukščiau išsakytų problemų egzistavimą. Taip pat respondentai paminėjo, kad egzistuojantys atrankos į pareigas valstybės tarnyboje būdai yra neatitinkantys šios dienos realijų ir yra keistini.

4. IŠVADOS

1. Nuolatinio kvalifikacijos kėlimo pagrindinis tikslas turėtų būti personalo siekis nuolat tobulėti, kadangi kvalifikacijos tobulinimas ypač įtakoja sėkmingą VSAT veiklą.

2. Kvalifikacijos kėlimas turėtų būti abipusis (tiek darbdavio, tiek darbuotojo) rūpestis. Didžiausią įtaką turi daryti kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimas ir teisinis reglamentavimas, kuris turėtų tiksliai nurodyti tikslus, uždavinius, įgyvendinimo rezultatų kriterijus ir t.t.

3. Nustatyta, kad aktualiais kvalifikacijos kėlimo būdais galėtų būti mokymasis savarankiškai (arba savišvieta) ir mokymai nuotoliniu būdu. Tai sumažintų kvalifikacijos kėlimo sąnaudas. Tyrimai parodė, kad į kvalifikacijos kėlimą nuotoliniu būdu žiūrima labai palankiai, tačiau šiuo metu esanti techninė bei įstatyminė bazė tam neparengta.

4. Dėl įvairių priežasčių kvalifikacijos kėlimas vykdomas gana stichiškai, nėra tinkamos keliančių kvalifikaciją apskaitos. Tyrimas parodė, kad 40 % pareigūnų iš viso per tris paskutinius metus nekėlė kvalifikacijos. Blogai vyksta kvalifikacijos kėlimo sistemos kontrolė.

5. Tyrimu nustatyta, kad kilimas pareigose yra siejamas ne su kompetencija ir nuolatinio kvalifikacijos tobulinimu bei aukšta kvalifikacija, o su turimomis pažintimis, giminystės ryšiais ir kitais asmeniniais bei išankstiniais motyvais. Egzistuojantys atrankos į pareigas valstybės tarnyboje būdai neatitinka šios dienos realijų.

5. REKOMENDACIJOS

1. Kvalifikacijos kėlimą kuruojantys pareigūnai turėtų skirti daugiau dėmesio kvalifikacijos kėlimo sistemos prieinamumo gerinimui, kvalifikacijos kėlimo formų bei būdų tobulinimui.

2. Spręsti kvalifikacijos kėlimui skirtų darbo vietų (sporto salių, kompiuterinės įrangos, specialių priemonių bei įrangos) materialinio aprūpinimo problemas. Kaip vienas iš būdų galėtų būti ES lėšų, skirtų išorinių ES sienų apsaugai stiprinti, panaudojimas.

3. Reikia sudaryti sąlygas užtikrinti galimybę pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu bei savišvietos būdais. Tam reikia pakeisti teisinę bazę.

4. Siūloma tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemos vykdymo kontrolės užtikrinimą, tobulinant teisinę bazę (nustatant aiškius įvykdymo rezultatų kriterijus), bei stiprinant atsakomybės už rezultatus užtikrinimą, vykdant sisteminių auditą.

5. Rekomenduojama tobulinti atrankos į aukštesnes pareigas sistemą, užtikrinant, kad, pareigūno kvalifikacija bei nuolatinis jos tobulinimas būtų viena pagrindinių sąlygų kilti karjeros laiptais.

6. Būtina parengti aiškią VSAT pedagoginio personalo (tiek dirbančio Pasieniečių mokykloje, tiek dėstančio darbo vietose) kvalifikacijos kėlimo bei pedagogų kompetencijos išorinio vertinimo sistemą.

6. LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
2. Lietuvos Respublikos Valstybės sienos apsaugos tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 2000, Nr. 92-2848.
3. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas IX - 1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, 71-3216.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 9 d. nutarimas Nr. 149 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000–2004 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2001, Nr. 14-437; nauja redakcija 2001 m. gegužės 25 d. Nr. 613, Valstybės žinios. 2001, Nr. 45-1591.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. balandžio 4 d. nutarimas Nr. 368 „Dėl bendro studijų kryptių, pagal kurias vyksta nuosekliosios universitetinės ir neuniversitetinės studijos Lietuvos aukštosiose mokyklose, klasifikatoriaus ir pagal šias studijų kryptis suteikiamų kvalifikacijų sąrašo patvirtinimo“, nauja redakcija // Valstybės žinios, 2007, Nr.15-550.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. spalio 3 d. nutarimas Nr. 1562 „Dėl Valstybės sienos apsaugos sistemos plėtotės programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr.97-4282.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“.
8. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo mėn. 15 d. įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl vidaus tarnybos pareigūnų kvalifikacijos taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.
9. Nacionalinis Šengeno *Acquis* priėmimo veiksmų planas//Valstybės žinios. 2002, Nr.74-3192.
10. VSAT vado 2006 m. vasario 8 d. įsakymas Nr. 4-90. „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos personalo strategijos patvirtinimo“.
11. VSAT vado 2005 m. kovo 15 d. įsakymas Nr. 4-135 „Dėl VSAT prie LR VRM Visagino pasieniečių mokyklos nuostatų patvirtinimo“; pakeitimai - VSAT vado 2005 m. balandžio 8 d. įsakymas Nr. 4-204, VSAT vado 2005 m. rugpjūčio 5 d. įsakymas Nr. 4-437.
12. VSAT vado 2003 m. kovo 14 d. įsakymas Nr. 4-135 „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnų profesinio parengimo darbo vietose instrukcijos patvirtinimo“.
13. VSAT vado 2006 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 4-26 „Dėl 2006 m. profesinio rengimo“.
14. VSAT Visagino pasieniečių mokyklos veiklos ir biudžeto planas, 2006 – 2008 m.

15. VSAT Visagino pasieniečių mokyklos viršininko 2003 m. balandžio 28 d. įsakymas Nr. 5-
16. VSAT 2006m. rugpjūčio 18 d. ataskaita Nr. 13-2570 „Apie padėtį prie Lietuvos Respublikos valstybės sienos ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie VRM veiklą 2006 metų pirmąjį pusmetį bei jos tobulinimo problemas“.
17. VSAT Visagino pasieniečių mokyklos 2006 m. ataskaita.
18. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Europos bendrijų komisija. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius, 2001.
19. Švietimo 2003-2012 strategija.
20. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija
21. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004.
22. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. V., 2003.
23. Želvys R., Švietimo organizacijų vadyba. V., 2003.
24. Kraujutaitytė L., Pečkaitis J.S. Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos, V., 2003.
25. Valstybės tarnautojų etika, straipsnių rinkinys. V., 2002.
26. Bendravimo psichologija. Kaunas, KTU, 2004.
27. Suslavičius A. Socialinė psichologija. V., VU, 2006.
28. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. LTU, 2002.
29. Butkus S.F. Darbas, vadyba, gyvenimas. V., 2006.
30. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai. V., 2006.
31. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. K., 2006.
32. Viešasis administravimas. Kaunas, KTU., 2001.
33. Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas, VDU., 2005.
34. Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Kiekybiniai metodai. V. LTU, 2001.
35. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
36. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika., 2001.
37. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: KTU.
38. <http://www.pasienis.lt/index.php?3009892871>; prisijungimo laikas: 2007-10-18.

7. PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Kvalifikacijos kėlimas – pareigūno mokymasis arba studijos, kai po mokymo ar studijų baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija, apibrėžta nacionalinėje išsilavinimo lygių, kvalifikacinių laipsnių sistemoje.

Valstybės tarnyba - teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.

Statutinis valstybės tarnautojas - tai valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Vidaus tarnyba - vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma.

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas – statutinis valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja Vidaus tarnybos statutas ir (ar) kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims.

Valstybės sienos apsauga - teisės aktų nustatytos priemonės, skirtos išvengti neteisėtų valstybės sienos ženklinimo pakeitimų, užtikrinti, kad fiziniai ir juridiniai asmenys bei įmonės, neturinčios juridinio asmens teisių laikytųsi valstybės sienos teisinio režimo, pasienio teisinio režimo ir pasienio kontrolės punktų veiklos taisyklių užtikrinti kitus gyvybiškai svarbius asmenų, visuomenės ir valstybės interesus pasienio kontrolės punktuose ir vietose, kur galioja pasienio teisinis režimas.

ES – Europos Sąjunga.

VSAT – Valstybės sienos apsaugos tarnyba.

Šengeno Acquis – privalomojo ir rekomendacinio pobūdžio teisės aktai, reglamentuojantys laisvą asmenų ir prekių judėjimą susitariančiose šalyse.

Pareigūnas – statutinis valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja Vidaus tarnybos statusas ir (ar) kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims.

PKP – Pasienio kontrolės punktas.

ACT – Europos Sąjungos specialusis pasieniečių mokymo centras.

SPB – specialiosios paskirties būrys.

VSAT – Valstybės sienos apsaugos tarnyba.

SANTRAUKA

Pagrindinis darbo tikslas buvo išanalizuoti VSAT statutinių valstybės tarnautojų personalo kvalifikacijos kėlimo sistemos teisinę bazę ir atlikus anketinį VSAT pareigūnų tyrimą bei giluminį interviu, identifikuoti egzistuojančias pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo problemas, bei pateikti rekomendacijas šios sistemos tobulinimui.

Darbe aptariama kvalifikacijos kėlimo sąvoka bei samprata ir šių sąvokų interpretacija įvairių mokslininkų darbuose. Apžvelgiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo organizavimą, analizuojama esanti teisinė bazė, jos problematika.

Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad nors šiuo metu egzistuojanti teisinė VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo bazė yra pakankamai neblogo, VSAT pareigūnams nesudaromos sąlygos kokybiškai kelti kvalifikaciją darbo vietose, nuotoliniu bei savišvietos būdais. Per menkas kvalifikacijos kėlimo ir karjeros ryšys nedidina personalo motyvacijos siekti naujų žinių ir kompetencijų. Tuo pagrindu daroma išvada, kad yra sulėtėjusi spartesnė organizacijos kokybinė plėtra.

Pateiktos rekomendacijos tobulinti atrankos į pareigas sistemą, kvalifikacijos kėlimo sistemą:

1. Skirti daugiau dėmesio kvalifikacijos kėlimo sistemos prieinamumo gerinimui, kvalifikacijos kėlimo formų bei būdų tobulinimui.
2. Spręsti kvalifikacijos kėlimui skirtų darbo vietų materialinio aprūpinimo problemas.
3. Sudaryti sąlygas užtikrinti galimybę pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu bei savišvietos būdais.
4. Tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemos vykdymo kontrolės užtikrinimą, tobulinant teisinę bazę.
5. Tobulinti atrankos į aukštesnes pareigas sistemą.
6. Parengti aiškia VSAT pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo bei pedagogų kompetencijos išorinio vertinimo sistemą.

SUMMARY

The basic purpose of work - to analyze legal base of the organization of improvement of professional skill of employees of Protection of frontier of the Lithuanian Republic, by means of questionnaire and interview to identify problems, which are available in system the organization of improvement of professional skill of employees and as to give the recommendation on improvement of work of this system.

Discussing the organization of improvement of professional skill of employees, the problematic of legal base is analyzed. In work terminology of improvement of professional skill and interpretation of terminology in works of different scientists is discussed.

By research it is found out, that though the legal base of improvement of professional skill of employees of Protection of frontier of the Lithuanian Republic and is enough quite good, an employee have no enough good conditions for improvement of professional skill on a workplace, by means of the Internet of technologies and is independent. Employees have no enough motivation to raise qualification. The conclusion is done, that it interferes with the further development of the organization.

Recommendations on improvement of system of increase in a post, systems of improvement of professional skill are given:

1. To give it is more than attention of general availability of system of improvement of professional skill, to improve forms and ways of training.
2. To solve problems of material maintenance of system of improvement of professional skill.
3. To give conditions serving to raise qualification by means of the Internet of technologies and it is independent.
4. To solve a problem of the control over work of system, to improve legal base.
5. To improve system of selection on higher posts.
6. To prepare the certain system of improvement of professional skill of the pedagogical personnel and system of an external estimation of the competence of teachers.

PRIEDAI

VSAT pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo problematikos įvertinimo anketinis tyrimas

MIELI PAREIGŪNAI, šios apklausos tikslas išsiaiškinti **JŪSŲ** nuomonę apie įvairius kvalifikacijos kėlimo sistemos organizavimo Valstybės sienos apsaugos tarnyboje problematikos aspektus. Anketa apima labai įvairius klausimus, lemiančius kvalifikacijos kėlimo problemas VSAT. Labai svarbu, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę, pateiktumėte siūlymus. Gali būti, kad apie Jūsų rūpesčius ir problemas atsakingi asmenys pakankamai nežino. Mums **JŪSŲ** nuomonė svarbi.

Šios anketinės apklausos metu planuojama apklausti apie **300** pareigūnų. Jūsų pateiktus atsakymus moksliskai apdoros MRU Viešojo administravimo magistrantas. Tik vadovaujantis **JŪSŲ** vertinimais ir pasiūlymais bendromis jėgomis bus galima nustatyti opiausias problemas, atrasti priimtinausius jų sprendimo būdus.

Apklausa yra ANONIMINĖ
Anketoje VARDŲ ir PAVARDĖS nurodyti NEREIKIA

Anketos pildymo pavyzdžiai

Pildyti šią anketą labai paprasta

Atsakymus žymėkite šitaip



Jūsų dabartinė tarnybos vieta:

- VSAT Štabas
- Ignalinos AE aps. rinktinė
- Šiaulių rinktinė
- Ignalinos rinktinė
- Pakrančių apsaugos rinktinė
- Varėnos rinktinė
- Lazdijų rinktinė
- Pasieniečių mokykla
- Vilniaus rinktinė
- Pagėgių rinktinė

Anketoje prašoma įvertinti pačius įvairiausius aspektus: Jūsų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, priimtinausius kvalifikacijos kėlimo VSAT metodus, ar paaukštinimas pareigose susijęs su kvalifikacijos kėlimu ir pan.

Kuo didesnį skritulį pažymite, tuo palankiau vertinate. Kuo mažesnį skritulį pažymite, tuo prastesnį vertinimą išsakote ir pabrėžiate savo nepasitenkinimą.

KLAUSIMAS	greičiau ne - greičiau taip
	neigiamai - teigiamai
Keliu kvalifikaciją, nes tai leis man ateityje panaudoti savo naujas žinias bei įgūdžius šalies labui	
Priimtinausias kvalifikacijos kėlimo metodas yra nuotolinis mokymas	
Paaukštinimas pareigose susijęs su pažintimis	

Pavyzdyje matyti, kad apklaustasis pateikė skirtingus įvertinimus. Jis yra labai patenkintas, kad kelia kvalifikaciją, nes tai jam leis ateityje savo įgūdžius bei žinias panaudoti šaliai labai, o nuotoliniu būdu tai daryti jam nėra labai priimtina. Į klausimą apie karjeros ir pažinčių „turėjimo“ santykį jis atsakė nei „taip“, nei „ne“.

Remdamiesi šiuo pavyzdžiu, JŪS toliau anketoje pateikite SAVO vertinimus.

Anketa apima įvairias problemas, visgi galėjo likti nepamintų klausimų ir problemų, kurios yra Jums yra aktualios. Todėl anketoje yra palikta vietų, kur savo pastabas, problemas ir pageidavimus JŪS galite įrašyti ranka.

	Gali būti, jog anketoje liko nepaminti svarbūs klausimai. Pasidalinkite savo rūpesčiais ir problemomis, teikite pasiūlymus
Trumpai parašykite.....	

1. Atsakykite keletą klausimų apie save

1.1. Jūsų lytis:	<input type="radio"/> vyras	<input type="radio"/> moteris					
1.2. Jūsų amžius	<input type="radio"/> 18-20 metų	<input type="radio"/> 20 -25 metai	<input type="radio"/> 26 -30 metų	<input type="radio"/> 31- 40 metų	<input type="radio"/> 41 -50 metų	<input type="radio"/> 51 - 60 met	<input type="radio"/> virš 60 metų
1.3. Jūsų dabartinė tarnybos vieta:	<input type="radio"/> VSAT Štabas <input type="radio"/> Ignalinos AE aps. rinktinė <input type="radio"/> Šiaulių rinktinė <input type="radio"/> Ignalinos rinktinė <input type="radio"/> Aviacijos rinktinė <input type="radio"/> Pakrančių apsaugos rinktinė <input type="radio"/> Varėnos rinktinė <input type="radio"/> Lazdijų rinktinė <input type="radio"/> Specialiųjų užduočių rinktinė <input type="radio"/> Pasieniečių mokykla <input type="radio"/> Vilniaus rinktinė <input type="radio"/> Pagėgių rinktinė						
1.4. Jūsų išsilavinimas:	<input type="radio"/> Vidurinis, profesinė mokykla <input type="radio"/> Aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis (kolegija) <input type="radio"/> Aukštasis universitetinis						


2. Kiek kartų per paskutinius tris metus savo kvalifikaciją tobulinote kursuose, seminaruose ir pan.?

- Netobulinau
- 1-2 kartus
- 3-6 kartus
- 7-11 kartų

3. Kaip manote, ar siekiant karjeros būtina sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją?

	greičiau ne - greičiau taip neigiamai - teigiamai ←—————→
Jūsų asmeninė patirtis, kad skirtos pastangos tobulinti savo kvalifikaciją tik teoriškai sudaro palankesnes karjeros galimybes, o praktiškai likote buvusiose pareigose	● ● ● ● ●
Kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes	● ● ● ● ●
Kvalifikacijos tobulinimas stažuojantis užsienyje turėtų užtikrinti	● ● ● ● ●

palankesnes karjeros galimybes	
Savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas turėtų užtikrinti palankesnes karjeros galimybes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Kvalifikacijos tobulinimas neturėtų visai įtakoti karjeros	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	<i>Trumpai parašykite savo nuomonę</i>
.....	
.....	

4. Kaip manote, ar personalo kvalifikacija įtakoja sėkmingą VSAT veiklą?

- Labai įtakoja
- Nelabai įtakoja
- Neįtakoja

5. VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turi rūpintis:

	greičiau ne - greičiau taip neigiamai - teigiamai ←—————→
Jūsų asmeninė patirtis rodo, kad kvalifikacijos kėlimu daugiausiai turėtumėte rūpintis Jūs pats	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VSAT personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis darbdavys	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Jums atrodo, kad kvalifikacijos kėlimui iniciatyvą turėtumėte rodyti pats, o darbdavio užduotis - sudaryti tam tinkamas sąlygas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
VSAT dirbančio personalo kvalifikacijos kėlimu turėtų rūpintis specializuotos valstybinės įstaigos ir organizacijos (Ministerijos, Universitetai, kolegijos, kvalifikacijos kėlimo centrai bei institutai)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

6. Kelti savo profesinę kvalifikaciją mane skatina:

	greičiau ne - greičiau taip neigiamai - teigiamai ←—————→
Nuolatinis noras semtis naujų žinių ir įgūdžių	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Noras išvengti mano veikloje egzistuojančių klaidų	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Noras pasirodyti prieš draugus ir šeimos narius	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Tikiuosi įgijęs daugiau žinių būsiu naudingesnis savo darbdaviui	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Tikiuosi, kad pakėlęs kvalifikaciją galėsiu pakilti į aukštesnes pareigas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

7. VSAT sudarytos palankios galimybės kelti kvalifikaciją darbo vietose:

	greičiau ne – greičiau taip neigiamai – teigiamai ←—————→
Kelti kvalifikaciją darbo vietoje patogiu, nes nereikia niekur vykti, atitrūkti nuo šeimos	
Kvalifikacijos kėlimas darbo vietoje trukdo personalui gerai atlikti savo pareigas, nes darbo laikas turėtų būti išnaudojamas darbui	
Pagal dabar galiojančią tvarką, darbo vietose užsiėmimus pravedantys instruktoriai nėra pakankamos kvalifikacijos	
Darbo vietoje keliant kvalifikaciją sunku susikaupti, nes nesudaroma tam psichologinė aplinka	
Darbo vietose nėra sudarytų specialių sąlygų kelti kvalifikaciją (trūksta sporto salių, šaudyklų, kompiuterių ir t.t.)	
Kita	

8. Jūsų nuomonė apie galimybę VSAT pareigūnams kelti kvalifikaciją nuotoliniu būdu:

	greičiau ne – greičiau taip neigiamai – teigiamai ←—————→
Tai būtų labai patogiu, nes galėtum mokytis ir namuose	
Man tai būtų sudėtinga, nes nesu gerai įvaldęs kompiuterinių technologijų	
Tai artimiausioje ateityje būtų neįmanoma, nes mūsų padalinyje nėra nė vieno „laisvo“ kompiuterio tokiems mokymams	
Tai nėra geriausias būdas kelti kvalifikaciją	
Kita	

9. Jūsų nuomonė į VSAT egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo sistemą:

	greičiau ne – greičiau taip neigiamai – teigiamai ←—————→
Sistema gerai strategiškai suplanuota	
Visoms pareigūnų grandims (nuo žemiausio iki aukščiausio) sudarytos vienodos galimybės kelti savo žinių bei įgūdžių lygį	
Kvalifikacijos kėlimas vyksta stichiškai, nesilaikant strateginio plano	
Kvalifikaciją dažniausiai kelia „savi“ ar „reikalingi“ žmonės	
Kvalifikaciją dažniausiai kelia žmonės, kurie tuo metu yra laisvesni ir turi mažesnį darbo krūvį, o ne tie kuriems to labiausiai reikia	
Kvalifikacijos kėlimas nėra sureguliuotas įstatymiškai (mažai lėšų skiriama komandiruotėms, dėl to finansiškai nukenčia keliantis kvalifikaciją pareigūnas, prastos buitinės sąlygos ir t.t.)	
Kita	

10. Jūsų vertinimas - ar įstaiga atsižvelgdama į Jūsų interesus:

	greičiau ne - greičiau taip neigiamai - teigiamai ←—————→
Ieško galimybių mokėti atlyginimą atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus	
Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų kvalifikacijos lygį	
Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją darbo vietoje	
Sudaro galimybes kelti Jūsų kvalifikaciją kvalifikacijos kėlimo kursuose	
Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui atsižvelgiant į kvalifikacijos lygį	
Kita	

11. Jūsų nuomone, ar paaukštinimas pareigose VSAT yra susijęs:

	greičiau ne - greičiau taip ←—————→
Su turima aukšta kvalifikacija	
Su nuolat keliamą kvalifikacija	
Su turimomis pažintimis ar giminystės ryšiais	
Su asmeniškumu (vadovams, atrankos komisijai turint išankstinę nuomonę)	
Kita	