



INTERVIU CIKLAS SU LR MINISTERIJŲ PERSONALO SKYRIŲ ATSTOVAIS

DĖL MOKYMŲ ORGANIZAVIMO PRAKTIKŲ

ATASKAITA

PARENGĖ:

J. ŠARPIENĖ, J. KRANČIUKAITĖ IR Ž. KAPOČIUS

2020 VASARIS

Kurk
Lietuvai 



**EKONOMIKOS
IR INOVACIJŲ
MINISTERIJA**

KODĖL ORGANIZAVOME INTERVIU CIKLĄ?

Atlikę esamos ir užsienio gerųjų praktikų analizės pastebėjome, kad skaitmeninių įgūdžių lavinimas yra labai glaudžiai susijęs su mokymų organizavimo tvarka. Jei šiems įgūdžiams lavinti nėra skiriama pakankamai resursų, jei jie nėra organizacijos prioritetas ar nėra žinoma, kokia yra šių įgūdžių nauda - jie nebus lavinami sistemingai, kryptingai ir strategiškai.

Interviu ciklo metu siekėme sužinoti, kaip Lietuvos Ministerijų personalų skyriai organizuoja mokymus ministerijų darbuotojams, su kokiais iššūkiais susiduria ir kokios priemonės būtų tinkamiausios jiems spręsti.

Apklausėme 7-ių iš 14-os ministerijų personalo skyrių atstovus, atsakingus už mokymų organizavimą. Interviu buvo iš dalies struktūruoti, kas leido ne tik suprasti, kuo skiriasi ir kuo panašios ministerijų praktikos, bet ir pasigilinti į kiekvienos organizacijos specifinius iššūkius, gerąsias praktikas bei ateities ambicijas.

Šiame dokumente pateikiamos susistemintos interviu išvados.



INTERVIU CIKLAS

7 IŠ 14

MINISTERIJŲ ATSTOVAI

Kiekviename interviu dalyvavo vienas arba keli atstovai iš ministerijų personalo ir/ar teisės skyrių.

15 KLAUSIMŲ

INTERVIU STRUKTŪRA

Interviu sudarė trys dalys - klausimai apie atskaitomybę už mokymus, klausimai apie mokymų organizavimą ir klausimai apie mokymų turinį. Iš viso klausėme 15 klausimų, kuriuos interviu metu tikslinome ir pildėme, kad susidarytume pilną mokymų organizavimo praktikos vaizdą.

METINIS VERTINIMAS

MOKYMŲ TURINYS

Metinio vertinimo išvados yra pagrindinis mokymų planavimą informuojantis šaltinis, taip pat iš dalies atsižvelgiama į strateginius įstaigos tikslus ir būtinuosius mokymus darbuotojams.



TEMINĖ INTERVIU ANALIZĖ

Kiekviename interviu užsirašydavome pagrindines ministerijų atstovų atsakymuose išsakytas mintis. Po to jas skaitėme ir bendrinome atskirai. Šiame dokumente pateikiame pagrindines temas išvadas, kurias padarėme išanalizavę ir apibendrinę visus septynių apklaustų institucijų interviu. Trys pagrindinės temos, į kurias gilinomės interviu metu:



ATSAKOMYBĖ

Kokios yra personalo skyriaus atstovų ir pačių valstybės tarnautojų arba pagal darbo sutartis dirbančių atsakomybės keliant darbuotojų kompetencijas?



MOKYMŲ ORGANIZAVIMO PRAKTIKA

Kaip finansuojami ministerijų darbuotojų mokymai?
Ar institucija turi mokymų organizavimo strategiją?
Ar darbuotojų mokymų klausimais ministerijos bendrauja tarpusavyje?



MOKYMŲ TURINIO FORMAVIMAS

Kaip nusprendžiama, ko mokysis ministerijų darbuotojai?

ATSAKOMYBĖ

KOKIA PERSONALO SKYRIAUS ROLĖ PLANUOJANT MOKYMUS?

Paklausti apie tai, kas yra atsakingas už ministerijos darbuotojų kompetencijų vystymą, LR ministerijų atstovai vieningai teigė: personalo arba teisės skyrius, priklausomai nuo to, kam priskirta ši atsakomybė. Dažniausiai yra remiamasi vidinėmis įstaigos taisyklėmis - daroma taip, kaip nurodyta reglamente. Keleto ministerijų atstovai taip pat minėjo, jog Kanclerio(-ės) įsitraukimas į mokymų planavimą yra labai svarbus. Anksčiau mokymus organizuodavo ir Valstybės Tarnybos Departamentas (VTD), tačiau po 2019 m. sausį įvykusios reformos jie nebėra už tai atsakingi ir rūpinasi tik darbuotojų priėmimu į tarnybą.

UŽ KĄ YRA ATSAKINGI PATYS MINISTERIJŲ DARBUOTOJAI?

Visų apklaustų ministerijų atstovai teigė, kad metinių pokalbių su savo tiesioginiu vadovu metu valstybės tarnautojai ir pagal darbo sutartis institucijoje dirbantys darbuotojai gali išreikšti poreikį ir norą tobulinti kompetencijas. Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojo progresą, vykdomas užduotis ir darbo funkcijas, taip pat gali siūlyti kompetencijų tobulinimo būdus. Nėra jokio formalaus atsiskaitymo už lankytus mokymus, tačiau valstybės tarnautojai informaciją apie išklaustytus mokymus arba pakeltas kvalifikacijas gali užregistruoti VATARAS (Valstybės Tarnybos Registras) sistemoje.

„Personalo skyrius yra atsakingas už kompetencijų vystymą“

„Teisės skyriuje yra mokymų funkcija“

„Kai mokymai vyksta darbovietėje, darbuotojų prašoma užildyti anketą apie mokymų naudingumą“

MOKYMŲ ORGANIZAVIMAS

KOKIA YRA MOKYMŲ FINANSAVIMO PRAKTIKA?

Prieš Valstybės Tarnybos reformą, įvykusią 2019 m. pradžioje, ministerijoms buvo nurodoma skirti 1-5% įstaigos biudžeto savo darbuotojų kvalifikacijų tobulinimui. Interviu kai kurių ministerijų atstovai teigė, kad iki šiol tikriausiai nei viena ministerija nėra skyrusi tiek lėšų savo darbuotojų mokymams.

Vienos ministerijos pinigus mokymams skiria krepšelio principu, kuomet kiekvienam darbuotojui yra skiriama tam tikra pinigų suma metų laikotarpiui. Kitos, planuoja mokymams skirtus finansus bendrai ir iš anksto. Dar kitos, turi nustatytą sumą, kurią kasmet paskiria įstaigos darbuotojų mokymams. Kai kuriose ministerijose patys darbuotojai investuoja į savo kompetencijas ir apmoka dalį jų kainos – taip skatinama paties darbuotojo atsakomybė ir suinteresuotumas mokymų metu.

Vienose ministerijose biudžetas skiriamas mokymams yra panašaus dydžio kiekvienais metais, kitose – kasmet yra peržiūrimas ir perskirstomas pagal poreikį, matomą po metinių darbuotojų vertinimo pokalbių. Kaip ir mokymų kryptių nustatyme, taip ir biudžeto, skirto mokymams, planavime, svarbų vaidmenį užima ministerijos kancleris(-ė). Jo(-s) požiūris į kompetencijų ugdymą lemia, kiek dėmesio tam yra skiriama.

Kai kurių ministerijų atstovai išreiškė nusivylimą, jog mokymams skirtos lėšos yra labai mažos, o ministerijos ir Vyriausybės prioritetai - nesutampa. Keli apklaustieji nuogąstavo, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas nėra įstaigos prioritetas, o tai lemia mažą šiai sričiai skiriamą biudžetą.

„Kai įstaiga skiria mažai pinigų mokymams, perkami tęstiniai mokymai“

„Darbdavys (ministerijoje) nėra suinteresuotas kelti kompetencijų, nes yra didelė tikimybė, kad darbuotojas išeis dirbti kur nors kitur“

MOKYMŲ ORGANIZAVIMAS

AR MOKYMAI YRA PLANUOJAMI STRATEGIŠKAI?

Vienur taip, kitur ne. Prieš VTD reformą mokymų planas buvo nustatomas remiantis Valstybės Tarnybos įstatymu. Šiuo metu, nebelikus privalomųjų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo uždavinių, kiekviena ministerija mokymų planą kuria savo nuožiūra. Dažnoje institucijoje strategiškai planuoti mokymus dėl biudžeto, darbuotojų, politinių kryptių kaitos yra sunku. Neretas apklaustasis teigė, jog dažnai yra bandoma „sutilpti“ į biudžeta, todėl mokymų planavimas taip pat pasunkėja. Dėl šios priežasties kai kurios įstaigos organizuoja vidinius mokymus, kurių metu jų darbuotojai moko savo kolegas. Deja, kai kurių ministerijų atstovai teigia, kad vadovų lygmenyje trūksta žinių apie tai, kokias kompetencijas reikėtų ugdyti, tačiau būtent vadovybė yra viena stipriausiai mokymų kryptį nulemiančių suinteresuotųjų šalių.

Kadangi naujame Valstybės Tarnybos įstatyme yra įtvirtintos ne tik tradicinės mokymosi formos, bet ir mokymasis darbe bei savišvieta, kai kuriose ministerijose yra fiksuojami ir tokie kvalifikacijos kėlimo būdai. Dalis apklaustųjų taip pat teigė, jog patys darbuotojai turėtų prisiimti daugiau atsakomybės už savo švietimą, pasinaudoti savišvietos ir mokymosi iš kolegų galimybėmis, tačiau taip pat nuogaštavo, jog sunku pamatuoti, kiek ir kaip tokiu būdu darbuotojams sekasi išmokti.

Taigi, dažniausiai mokymų planai ministerijose yra kuriami biudžetiniams metams, tačiau, kaip iliustruoja vieno iš respondentų teiginys „Mokymai yra ganėtinai paskutinėje vietoje biudžete. Yra daug didesnių problemų...“

MOKYMŲ ORGANIZAVIMAS

AR MOKYMŲ KLAUSIMAIS MINISTERIJOS BENDRAUJA TARPUSAVYJE?

Dalis apklaustųjų teigė, jog šiuo metu tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo mokymų organizavimo klausimais tarp ministerijų atstovų nėra. Nėra vieningos sistemos ar praktikos, kurios leistų už mokymus atsakingiems ministerijų atstovams dalintis geraja praktika, patikimais ir pasiteisinusiais mokymais bei mokymų planavimo patirtimis. Praeityje Valstybės Tarnybos Departamentas (VTD) organizavo personalo valdymo atstovų susitikimus, tačiau pasikeitus VTD funkcijoms tai nebevyksta. Kai kurie respondentai teigė, kad šiuo metu vis dar vyksta neformalus dalinimasis gerosiomis praktikomis, tačiau jis nėra susijęs su mokymais – daugiau liečia administracinius klausimus, tokius kaip komandiruočių planavimas ir pan. Kai kurios institucijos mokymų klausimais bendrauja su joms pavaldžių įstaigų atstovais.

Beveik visi atstovai, paklausti, ar toks bendravimas ir bendradarbiavimas būtų naudingi, teigė, jog taip.



„Keitimasis specialistais turėtų būti skatinamas, bet yra problema: pareigybėje nėra nurodoma mokymų funkcija, todėl darbuotojas turi imti laisvą dieną“.

MOKYMŲ TURINYS

KAIP NUSPREDŽIAMA, KO MOKYSIS MINISTERIJŲ DARBUOTOJAI?

Neprivalomųjų mokymų planavimas prasideda kasmetinio darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbio metu, kai aptariama, kaip darbuotojui ar valstybės tarnautojui sekėsi dirbti pastaruosius metus, kokie iššūkiai iškilo įgyvendinant paskirtas užduotis, bei kokias kompetencijas jis ar ji turėtų ir/ar norėtų patobulinti. Personalo skyriaus atstovai, peržiūrėję šių pokalbių ataskaitas, dažniausiai susidaro sąrašą, kuriame atsispindi visiems įstaigos darbuotojams reikalingų mokymų temos. Šios temos tada yra grupuojamos ir, atsižvelgiant į mokymams skirtą biudžetą, nusprendžiamas mokymų planas. Formuluodamos šį planą kai kurios institucijos taip pat atsižvelgia į savo įstaigos vertybes bei strategines veiklos kryptis.

Kai kurios ministerijos kasmetinių pokalbių išvadomis vadovaujasi mažiau ir dėmesį kreipia į darbuotojų poreikius, kuriuos mato organizacijoje įvykdę darbuotojų apklausą, išanalizavę rinkos pasiūlą, įsivardiję savo institucijos prioritetines sritis bei apgalvoję, kokių įgūdžių darbuotojui gali prireikti ateityje. Vienose įstaigose darbuotojai teikia jiems reikalingų mokymų siūlymus, kitose - darbuotojams yra pateikiamas siūlomų mokymų sąrašas, iš kurių jie gali išsirinkti sau tinkamiausius. Tokiu būdu į mokymų procesą stengiamasi įtraukti darbuotojus, taip su jais pasidalinant kvalifikacijos tobulinimo atsakomybėmis.

Daugelis interviu respondentų teigė, jog šiuo metu jų institucijose stengiamasi įtvirtinti naująjį Valstybės Tarnautojų kompetencijų ir standartizuotų pareigybių aprašymų modelį. Šiame modelyje atsispindi ne tik darbo funkcijos, bet ir joms atlikti reikalingos kompetencijos. Kai kurių institucijų atstovai sakė, jog ateityje šis modelis taip pat padės informuoti valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartį valstybinėse institucijose dirbančių darbuotojų mokymų temas ir kvalifikacijos tobulinimo kryptis.

KITI PASTEBĖJIMAI

- Dalis respondentų kėlė klausimą, kaip pamatuoti, ar mokymai buvo naudingi, o darbuotojas įgijo reikiamų kompetencijų. Jos teigė neturinčios įrankio, kuriuo galėtų pasinaudoti ir juo pamatuoti mokymų naudą ir darbuotojo kompetencijų pokytį. Kol techninių kompetencijų pokytis matomas akivaizdžiau, žymiai sunkiau yra pamatuoti nekognityvinių įgūdžių pokyčius.
- Respondentai taip pat išreiškė resursų trūkumą planuojant ateičiai reikalingų kompetencijų tobulinimui skirtus mokymus. Atstovai teigė, jog būtų naudinga, jei jie turėtų galimybę susipažinti su gerosiomis kitų institucijų ir užsienio praktikomis bei jas pritaikyti strateginiam mokymų planavimui savo įstaigose, tačiau tam paprasčiausiai nepakanka laiko ir žmogiškųjų išteklių.
- Keliuose interviu politinis nestabilumas ir Valstybės Tarnautojų kaita taip pat buvo įvardinti kaip iššūkiai planuojant kompetencijų tobulinimą ir organizuojant mokymus. Taip pat, didelis reguliavimas, atsižvelgimas į įstatus, strateginius dokumentus, vidaus tvarką ir pan. nepalengvina šio proceso.

„Pagal asmeninį (darbuotojų) poreikį irgi įmanoma kelti kompetencijas, tačiau reikia tinkamai susiplanuoti biudžetą ir finansines galimybes“

KITI PASTEBĖJIMAI

- Kalbant apie skaitmeninių įgūdžių mokymus, dauguma apklaustųjų teigė, kad jie yra arba labai brangūs, arba nėra juos teikiančių kvalifikuotų tiekėjų. Šiems mokymams dažniausiai krepiamasi į vidinius IT skyriaus išteklius arba organizuojami bendrieji mokymai, tokiomis temomis kaip kibernetinis saugumas, MS Office paketo naudojimas arba vidinių informacinių sistemų naudojimo mokymai.
- Nemaža dalis apklaustųjų teigė, jog motyvacija taip pat yra svarbi planuojant organizacijos darbuotojų mokymus. Interviu metu išgirdome, kad norintiems mokytis VTD reforma praplėtė galimybių tinklą, kuomet į galimus mokymosi būdus buvo įtraukta savišvieta ir mokymasis darbe. Taip pat išgirdome nuogąstavimų, kad patys darbuotojai yra nemotyvuoti mokytis arba mano, kad mokymasis yra labiau prievolė nei nauda. Taigi, motyvacinės sistemos įstaigoje sukūrimas taip pat galėtų prisidėti prie jų sėkmingumo.
- Inicatyva iš valdybos yra labai svarbi. Jų užduodamas tonas yra jaučiamas visoje organizacijoje – taip lengviau darbuotojams parodyti naudą, kurią atneša kvalifikacijų tobulinimas. Vienos ministerijos atstovai pasidalino savo gerąja praktika, kuomet strateginius visos organizacijos tikslus paskirsčius darbuotojams ir kartu išsigryninus institucijos viziją viskas pasidarė aiškiau, išsigryninti bendri tikslai pakėlė motyvaciją.

„(Mokymai) virtualioje erdvėje yra labai prastos kokybės, o pats darbuotojas yra „nutraukiamas“ nuo darbo - išsiblaško“

IŠVADOS

ATSAKOMYBĖ

- Labai aiški personalo skyrių atsakomybė - sudaryti planą ir suorganizuoti mokymus valstybės tarnautojams ir darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartį.
- Neaišku, kokia paties darbuotojo ar valstybės tarnautojo atsakomybė mokymuose.

MOKYMŲ ORGANIZAVIMO PRAKTIKA

- Daugumoje ministerijų mokymai nėra organizuojami strategiškai ar kryptingai, šis procesas daugiausia vyksta *ad hoc* principu.
- Nesinaudojama gerąja kolegų iš kitų ministerijų ir joms pavaldžių institucijų praktika. Kadangi nevyksta jokie oficialūs ar neoficialūs susitikimai tarp institucijų atstovų, nėra platformos, kurioje tai galėtų vykti.

MOKYMŲ TURINIO FORMAVIMAS

- Mokymai yra organizuojami atsižvelgiant į esamos situacijos poreikius, tačiau neatsižvelgiama arba mažai atsižvelgiama į rinkos tendencijas ir ateities poreikius.
- Darbuotojų įsitraukimas į mokymų temų parinkimą yra gana mažas.

„Žmonės (darbuotojai) turi patys save stebėti ir prižiūrėti. Ateina žmonių, kurie reikalauja juos mokyti, bet kodėl tai turi daryti būtent ministerija?“



**JEI TURITE KLAUSIMŲ AR PASTEBĖJIMŲ
SUSISIEKITE SU MUMIS EL. PAŠTU:**

JUDITA.SARPIENE@KURKLT.LT
JUSTE.KRANCIUKAITE@KURKLT.LT
ZYGIMANTAS.KAPOCIUS@KURKLT.LT

Kurk
Lietuvai 

**DIGITAL
LITHUANIA
ACADEMY**


**EKONOMIKOS
IR INOVACIJŲ
MINISTERIJA**