

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

VITA KANDZERAUSKAITĖ

LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO  
SISTEMA: EUROPOS SAJUNGOS VAIDMUO

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc. dr. V. Adomonis

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO  
SISTEMA: EUROPOS SĄJUNGOS VAIDMUO

Europos Sąjungos politikos ir administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S203

Vadovas  
doc. dr. V. Adomonis

Recenzentas

Atliko  
ESAmn8-03 gr. stud.  
Vita Kandzerauskaitė  
2009-11-09

VILNIUS, 2009

## TURINYS

IVADAS.....	8
1. EUROPOS SAJUNGOS VAIDMUO VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME .....	11
1.1. Europos Sąjungos įtakos mechanizmai šalims kandidatėms.....	12
1.2. Atviro koordinavimo metodo taikymas valstybėse narėse.....	15
1.3. Europos socialinio fondo lėšų panaudojimas viešajame administravime .....	18
2. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ SVARBA EUROPOS SAJUNGOJE .....	23
3. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMOS KŪRIMAS SIEKIANT NARYSTĖS EUROPOS SAJUNGOJE.....	27
4. EUROPOS SAJUNGOS VAIDMUO LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMOJE .....	36
4.1. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymas Europos Sąjungos kontekste.....	36
4.2. ES struktūrinių fondų parama valstybės tarnautojų mokymui .....	43
5. NUOSTATŲ APIE EUROPOS SAJUNGOS VAIDMENĮ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYME TYRIMAS .....	55
IŠVADOS.....	63
LITERATŪRA .....	70
PRIEDAI .....	76

## PRIEDAI

1 priedas. Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonės projektų, kurių metu buvo apmokomi valstybės tarnautojai, sąrašas.....	77
2 priedas. 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonių sąrašas.....	86
3 priedas. Valstybės tarnautojų apklausos anketa.....	97
4 priedas. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų apklausos anketa.....	101

## LENTELĖS

1 lentelė. 1998-2004 metais vykdytų Dvynių projektų pasiskirstymas pagal sektorius tarp ES valstybių kandidačių.....	32
2 lentelė. Lietuvos institucijų atitikimas ES gerajai praktikai.....	40
3 lentelė. Valstybės ir regionų projektų planavimas.....	51
4 lentelė. 2007-2013 m. institucijų stiprinimui skirtos lėšos Europos Sąjungos narėse.....	52
5 lentelė. Dalyvavimo mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos ir Europos Sąjungos įtakos valstybės tarnautojų mokymui priklausomybės nustatymas.....	61

## PAVEIKSLAI

1 pav. ES paramos lėšos, skirtos institucijų stiprinimui, valstybėse narėse.....	20
2 pav. 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimas.....	21
3 pav. Valstybės tarnautojų mokymams skirtas finansavimas.....	30
4 pav. 1998-2003 metais Lietuvoje vykdytų Dvynių projektų partneriai tarp Europos Sąjungos valstybių narių.....	33
5 pav. Ar įstaiga dalinasi gerąja viešojo administravimo patirtimi tobulinant valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis?.....	38
6 pav. Valstybės tarnautojų mokymo programos, susijusios su Europos Sąjungos tematika.....	42
7 pav. Valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, susijusiuose su ES.....	42
8 pav. 2.2 priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ 1 ir 2 kvietimas.....	47
9 pav. Administracinių gebėjimų tobulinimo formos įstaigose .....	56
10 pav. Europos Sąjungos įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje vertinimas.....	57
11 pav. Valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga...58	58
12 pav. ES vaidmens Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje vertinimas.....	58
13 pav. ES vaidmens Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje vertinimas.....	59
14 pav. ES įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui vertinimas.....	60

## **SANTRUMPOS**

ES - Europos Sąjunga

AKM –Atviras koordinavimo metodas

BPD – Bendrasis programavimo periodas

ESF – Europos socialinis fondas

## IVADAS

Dinamiškai besikeičiančiame pasaulyje, tobulėjant technologijoms visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnautojams. Veiksmingumo ir produktyvumo viešajame sektoriuje paieškos susijusios ir su valstybės tarnautojų mokymu. Visų pirma valstybės tarnautojai turi ne tik gerai išmanyti sritį, kurioje dirba, bet ir gebėti greitai reaguoti į pokyčius, išmanyti naujausius technologinius sprendimus, stebėti pasaulio įvykius. Taip pat svarbus valstybės tarnautojų gebėjimų ugdymas administravimo ir valdymo srityse.

Valstybės tarnautojų mokymas tarp Lietuvos mokslininkų yra pakankamai plačiai išnagrinėtas, akcentuojant valstybės tarnautojų mokymų sistemos raidą, valstybės tarnautojų mokymų svarbą, problematiką, dažnai lyginama Lietuvoje susiklosčiusi valstybės tarnautojų mokymo sistema su kitomis Europos valstybių mokymo sistemomis. Eilę straipsnių išleido profesorius Eugenijus Chlivickas, neseniai išleista kolektyvinė monografija „Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis“. Daugelyje straipsnių užsimenama apie Europos Sąjungos įtaką valstybės tarnautojų mokymo sistemai, tačiau iki šiol ši tema nebuvo sistemingai nagrinėjama. Magistriniame darbe sieksiu išsiaiškinti, koks Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Šiuo metu susidomėjimas valstybės tarnautojų mokymų tematika auga, kadangi Lietuva ruošiasi pirmininkauti Europos Sąjungai, o tam reikalingi kompetentingi valstybės tarnautojai, taip pat pagal 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą suteikta galimybė tobulinti valstybės tarnybos sistemą, įskaitant valstybės tarnautojų mokymą. Galiausiai pripažįstama, kad Lietuvos pozicija Europos Sąjungoje dalinai priklauso ir nuo valstybės tarnautojų gebėjimų administruoti Europos Sąjungos reikalus.

Lietuvai siekiant narystės Europos Sąjungoje, valstybės tarnautojų mokymas buvo siejamas su pasirengimu narystei Europos Sąjungoje. Dažnai buvo akcentuojama, kad nepakankami administraciniai gebėjimai gali atsiliesti sėkmingam stojimo procesui, nes svarbu, kad Europos Sąjungoje valstybės tarnautojai vienodai suprastų Europos institucinę sąrangą, politinius instrumentus ir funkcionavimą, galiausiai profesionaliai įgyvendintų Europos Sąjungos tikslus, tinkamai įsisavintų ES lėšas, kadangi kiekvienos valstybės narės administracinis pasirengimas ir pajėgumas dirbti turi įtakos ir kitoms valstybėms narėms. Stojimo procese iškelti reikalavimai administraciniam gebėjimams, galima sakyti, kartu buvo reikalavimai nacionaliniai valstybės tarnybai. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą kiekvienas valstybės tarnautojas privalo išmanyti ne tik savo šalies, bet ir ES institucinio funkcionavimo ypatumus, taip pat bendradarbiauti su kitų šalių specialistais įgyvendinant Europos Sąjungos politiką, atstovauti Lietuvos pozicijas ES darbo grupėse. Iš kitos pusės Europos Sąjunga suinteresuota,



kad kiekviena valstybė būtų stipri ir turėtų pakankamus administracinius gebėjimus įgyvendinti Europos Sąjungos *acquis*. Verta paminėti, kad Lietuva kartu su Airija ir Graikija 2013 - 2014 m. periodu pirmininkaus ES, todėl bus reikalingas itin didelis valstybės tarnautojų skaičius, gebantis profesionaliai atstovauti Lietuvai Briuselyje bei dirbti Lietuvoje.

Magistriniame darbe tema nagrinėjama keliais pjūviais:

1. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje ir tapus nare;
2. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui nagrinėjamas analizuojant skirtingus Europos Sąjungos įtakos mechanizmus;
3. Europos Sąjungos vaidmuo skirtingiems Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos elementams.

**Darbo objektas:** Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema

Pagrindinis darbo **tikslas:** išsiaiškinti, kokią reikšmę Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai turi Europos Sąjunga

Siekiant šio tikslo numatyti darbo **uždaviniai:**

- išnagrinėti Europos Sąjungos galimybę daryti įtaką valstybių kandidačių viešojo administravimo sistemai;
- išsiaiškinti Europos Sąjungos įtaką valstybėms narėms: atvirojo koordinavimo metodo taikymo galimybės viešajame sektoriuje ir ES struktūrinės paramos panaudojimas viešajame administravime;
- išnagrinėti administracinių gebėjimų svarbą Europos Sąjungoje;
- išanalizuoti Europos Sąjungos įtaką Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidai iki narystės ES;
- išnagrinėti Europos Sąjungos atviro koordinavimo metodo veiksmingumą Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje;
- išsiaiškinti 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento ir 2007-2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ reikšmę valstybės tarnautojų mokymui;
- išsiaiškinti valstybės tarnautojų ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų požiūrį į Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

**Tyrimo hipotezė:** valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėsiu Europos Sąjungos galimybę daryti įtaką valstybėms kandidatėms ir narėms viešojo administravimo srityje, kurioje trūksta institucionlizmo, taisyklių, kurias būtų galima perimti bei kontroliuoti jų laikymąsi, kad tiek kandidatėse, tiek valstybėse narėse būtų užtikrinti pakankami administraciniai gebėjimai. Vadovaudamasi Heather Grabbe pasiūlytu Europos Sąjungos įtakos mechanizmų skirstymu nagrinėsiu Europos Sąjungos įtakos formas kandidatėse narėse. Kalbant apie Europos Sąjungos įtaką valstybėms narėms, galima daugiau kalbėti tik apie ES vaidmenį bei netiesioginę įtaką, kadangi nei vienoje iš sutarčių nėra numatyta Europos Sąjungos kompetencijos nacionalinės valstybės tarnybos sistemoje, todėl viešojo administravimo standartų gerinimas gali būti siejamas daugiausiai su valstybės tarnautojų mokymu, gerosios praktikos dalinimusi bei ES struktūrinių fondų finansuojamais projektais viešojo administravimo tobulinimui. Antroje darbo dalyje nagrinėjama, kaip keitėsi Europos Sąjungoje dėmesys administraciniams gebėjimams. Likusiose darbo dalyse analizuojama, kiek Europos Sąjungos įtakos mechanizmai viešajame administravime aktualūs Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo iki narystės Europos Sąjungoje. Nagrinėjant atvirojo koordinavimo metodo veiksmingumą Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo srityje bei galimybes Europos Sąjungos lėšomis organizuoti valstybės tarnautojų mokymus analizuojama, ar Lietuvai tapus ES nare pasikeitė Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Paskutinėje darbo dalyje aptariami tyrimo rezultatai, siekiant išsiaiškinti Europos Sąjungos įtakos formas Lietuvos valstybės tarnautojų mokymams, apklausiant valstybės tarnautojus ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų atstovus.

Tyrimo metodai: pirminiai šaltiniai - statistiniai duomenys, Europos Sąjungos dokumentai (ES sutartis, Komisijos nuomonės, SIGMA ataskaitos), kiekybinių tyrimų duomenų analizė, antriniai šaltiniai – mokslinės literatūros ir antrinių duomenų analizė, publikacijos bei įvairių šalių analitikų darbai.

## 1. EUROPOS SAJUNGOS VAIDMUO VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME

Europos Sąjunga vienija 27 valstybes nares su skirtingomis administravimo tradicijomis, įskaitant ir valstybės tarnautojų mokymo sistemas. „Apibrėžiant valstybės tarnautojų mokymo sistemas galima išskirti keletą komponentų: *objektas, teisinė bazė, finansavimas, mokymo institucijos, mokytojų žinios ir statusas, mokymų turinys, poreikiai.*“ (Sigma Papers, 1997, p. 8). Šie elementai skiriasi priklausomai nuo valstybės santvarkos formos (federacinė ar unitarinė), valstybės tarnybos sistemos, darbuotojų parinkimo filosofijos. „Pavyzdžiui, unitarinėse valstybėse labiau buvo kryptama į centralizuotą valstybės tarnautojų mokymą, tad tokiose valstybės formavosi centrinio mokymo įstaigos ir dažniausiai regioniniai mokymo centrai. Federacinėse valstybėse federacijos vienetuose tuo tarpu dažniausiai kūrėsi tų vienetų personalo mokymo centrai.“ (Domarkas V. 2007, p.145) Valstybės narės, įsijungusios į Europos Sąjungą 2004 metais, skiriasi ne tik minėtais kintamaisiais, bet ir istorine praeitimi, kai viešasis administravimas buvo komunistinės sistemos dalimi. Misroslav Beblavy nuomone (2002, p.57) Vidurio Europos šalyse viešojo administravimo problematiškumas pasireiškė šiais bruožais:

- darbuotojai veikiami politinio spaudimo ir yra nesunkiai pažeidžiami;
- biurokratija, kaip visuma, turėjo labai mažą politinę atskaitomybę žmonėms ir partijai;
- viešasis administravimas apskritai neturėjo įgūdžių ir informacijos, kurių reikia norint dalyvauti veiklos krypties formavime naujojoje demokratinėje pasaulio rinkoje;
- dėl valstybės kontrolės organizacijoms, viešojo tarnyba neturėjo reikiamo moralinio įvaizdžio, kad ją būtų galima laikyti „valstybės tarnyba“, vyriausybės tarnybos statusas buvo neiškus.

Siekiant reformuoti valstybės tarnybą pirmiausia svarbu atnaujinti valstybės tarnautojų bazę, suteikti viešojo administravimo darbuotojams reikiamus įgūdžius, kad jie būtų pajėgūs įveikti pereinamojo laikotarpio sunkumus. Juk valstybės tarnautojai, „kaip valdžios atstovai, daugiausiai daro įtaką valstybės tarnybos reformai jos parengiamuoju laikotarpiu ir jos įgyvendinimo procese.“ (Beblavy, 2002, p. 63) Tuo tarpu Vidurio ir Rytų Europos šalims, įstojusioms į ES 2004 metais, per labai trumpą laiką reikėjo ne tik atsikratyti komunistinės sistemos principų, bet ir atnaujinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, todėl ES buvo suinteresuota imtis priemonių, kad padėtų naujoms narėms pasirengti įgyvendinti *acquis*. Nors kiekviena valstybė kandidatė ir valstybė narė skirtingai organizuoja valstybės tarnautojų mokymą, tačiau Europos Sąjunga būdama suinteresuota, kad visos narės užtikrintų pakankamus valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus reikalingus ES politikoms įgyvendinti, gali imtis

papildomų priemonių skatinti tobulėjimą viešojo administravimo srityje. Šioje darbo dalyje apžvelgsiu Europos Sąjungos įtakos mechanizmus viešajame administravime kandidatėse ir pilnateisėse narėse.

### **1.1. Europos Sąjungos įtakos mechanizmai šalims kandidatėms**

Tiek Lietuvos, tiek užsienio literatūroje nemažai dėmesio skiriama Europeizacijos proceso, kryptų, mechanizmų nagrinėjimui. Dauguma autorių pagrindinį dėmesį skiria Europeizacijos teoriniams aspektams nagrinėti, gryninat definicijas, mechanizmus, įtakos sritis. Pats terminas europeizacija siejamas su „Europos integracijos ir šio proceso rezultato, Sąjungos kartu su visomis jos formaliomis ir neformaliomis institucijomis bei sprendimais poveikiu valstybėms narėms ar net valstybėms už ES ribų“ (Maniakas, 2003, p.71) Nagrinėdama Europos Sąjungos įtaką kandidatėms narėms viešajame administravime vadovausiuosi H. Grabbe pasiūlytu įtakos mechanizmų skirstymu ir taip bandysiu išgryninti, kaip šie mechanizmai veikia valstybės tarnautojų mokymo sistemą. H. Grabbe (2001) išskiria šiuos įtakos mechanizmus :

- „vartų saugojimas“
- geriausios praktikos perteikimas bei priežiūra
- teisiniai ir instituciniai modeliai
- techninė parama ir Dvynių programa
- ES stojimo paramos programos

*Vartų saugojimas (gate – keeping eng.)*

Valstybės kandidatės yra pasiryžusios imtis reikalingų reformų visose politikos srityse tam, kad taptų pilnateisėmis Europos Sąjungos narėmis. Žengimas laipteliais link tikslo, pereinant prie įvairių stojimo į ES proceso etapų (nuo asociacijų sutarčių, derybų iki jų užbaigimo ir įstojimo) veikia kaip „variklis“ reformoms. Parodytos pastangos ir pasiekti rezultatai yra periodiškai vertinami, todėl atitikus numatytas ES sąlygas kandidatė turi galimybę „lipti laipteliu aukštyn“:

Lengvatinės prekybos galimybės, papildoma pagalba

Asociacijos sutartys

Derybų dėl narystės pradžia

Kopenhagos kriterijai

Stojimo sutartys

Stojimo sutarties ratifikavimas

Pilnateisė narystė Europos Sąjungoje

Šis Europeizacijos mechanizmas yra itin susijęs su kitomis priemonėmis, kaip kandidačių pažangos priežiūra ar modelių perdavimas, tačiau veikia ir savarankiškai, kadangi ES gali nustatyti stojimo sąlygas ar koreguoti patį stojimo procesą ir etapus. Kai narystė Europos Sąjungoje tampa valstybės siekiamybė, tuomet bet kokia kritika, ypač vieša, iš Europos Sąjungos dėl neatitikimų ES reikalavimams veikia kaip politinis spaudimas. Ir atvirkščiai, pozityviai įvertintos pastangos ir sėkmingas ėjimas link narystės teigiamai veikia šalies įvaizdį tarptautinėje arenoje, ypač pokomunistiniame kontekste.

#### *Geriausios praktikos perteikimas bei priežiūra*

ES daro įtaką valstybėms kandidatėms per stojimo į ES pažangos priežiūrą ir „geriausios praktikos“ perteikimą, lygindama kandidates tarpusavyje, daugiausiai naudodama reguliariusius pranešimus ir stojimo partnerystes. ( Nakrošis, 2003, p. 5) Nuo 1998 metų Komisija pateikia vertinimus, koku mastu valstybės kandidatės siekia stojimo partnerystės prioritetų bei pateikia nacionalinių *acquis* perėmimo programų, administracinių gebėjimų administruoti ES fondus ir įgyvendinti *acquis*, vertinimus. Be to, nurodo „tiesų kelią vidaus politikos kryptims, pateikdama politikos prioritetų sąrašą, kuris turėtų būti įgyvendintas per metus ar vidutinį laikotarpį.“ (Grabbe, 2002, p.10). Komisijos reguliarius pranešimai gali būti pakankamai stipri priemonė, kadangi juose įvardinama kandidačių pažanga ir pasirengimas pereiti „į aukštesnį derybų laiptelį“.

#### *Teisiniai ir instituciniai modeliai*

Europos Sąjunga gali daryti įtaką valstybėms kandidatėms per siūlomus teisinius ir institucinius modelius. Visų pirma, kadangi kandidatės turi perimti visus galiojančius Europos Sąjungos įstatymus ir normas, kurie taikomi ir senosioms ES narėms, pasirengimo narystei proceso metu itin didelis dėmesys skiriamas valstybės narės gebėjimui perimti *acquis*. Teisės aktų spragos ir instituciniai trūkumai išryškėjo stojimo procese, todėl ES skatina esamų institucijų stiprinimo ir naujų kūrimo iniciatyvas.

Priklausomai nuo Europos Komisijos kompetencijos tiek valstybės narės, tiek kandidates veikia ES politika, tačiau kandidatės neturi galimybės daryti įtakos Europos politikos vykdymui, net jei ir vykdoma politika neatitinka valstybės vidaus struktūros ar principų. Taip pat kandidatės lengviau prisiima išsipareigojimus laikytis ir ES „minkštos“ teisės nuostatų, kaip Lisabonos strategijos įgyvendinimas ir pan., kas nėra numatyta tarp stojimo reikalavimų, tačiau siekiamas pilnateisės narystės pasiryžusios aktyviai dalyvauti ES politikoje ir dažnai padaryti daugiau nei reikalaujama. Kandidatės linkusios perimti ES modelius ir politines kryptis prieš išgirstant

reikalavimus iš Europos Sąjungos, kadangi pokomunistiniame pereinamajame laikotarpyje tai leido valstybėms narėms nubrėžti savo vykdomos politikos gaires, nukreiptas į Vakarų.

### *Techninė parama ir Dvynių programa*

Europos Sąjunga yra vienas iš didžiausių pagalbos šaltinių Vidurio ir Rytų Europos šalims. Kandidatėms narėms suteikiamas finansavimas yra pakankamai mažas palyginus su valstybėms narėms tenkančia parama iš struktūrinių ir sanglaudos fondų. Gaunamos lėšos tarsi „padėka“ už ES politikos įgyvendinimą. Iš kitos pusės ES daro įtaką valstybių kandidačių institucinei ir politikos kaitai per Dvynių projektus, kurie teikia patarimus valstybėms kandidatėms, kad šalys būtų pasirengusios įgyvendinti ES teisės aktus ir dalyvauti ES politikoje. „Skirtingai nuo Phare programos yra siekiama, kad Dvynių projektai būtų ilgalaikiai, kurių metu būtų panaudojama ES valstybių valdymo institucijų sukaupta patirtis ir profesiniai įgūdžiai.“ (Europos komitetas prie LRV, 2000) Dvynių instrumento esmė – valstybių narių tarnautojų siuntimas „ilgesniam laikui į valstybes kandidates, kuriose pasirengimo narystei patarėjai turėjo parengti narystei atitinkamas administracines struktūras. Kadangi *acquis* įgyvendinimo institucinės struktūros ir praktika valstybėse narėse labai skiriasi, į valstybės kandidates turėjo būti perkeliama geriausia *acquis* įgyvendinimo praktika.“ (K. Maniokas, 2003, p. 57). ES narių patirtis šioje srityje buvo pakankamai skirtinga, o Europos Komisija neturėjo pakankamai galių nustatyti vieno „tinkamiausio“ modelio. Tad šaliai teikiamos konsultacijos dėl institucijų pertvarkymo daugeliu atveju priklausė nuo patarėjų pilietybės, požiūrio. Tuo tarpu Komisija užtikrina, kad Dvynių projektai būtų vykdomi sąžiningai, skaidriai ir nuosekliai bei prižiūri šį procesą. „Apskritai Komisijos funkcijos yra: bendras koordinavimas, įskaitant Dvynių priemonės taisyklių ir procedūrų nustatymą; programavimas/planavimas; pagalba rengiant projektų aprašymus; įgaliotųjų institucijų akreditavimas arba įgaliojimų panaikinimas; tikrinimas, ar pasiūlymai atitinka nustatytus reikalavimus; Dvynių projektų stebėseną ir vertinimas; partnerių konsultavimas, kaip parengti gerą darbo planą; Dvynių sutarčių tikslų vertinimas“ (Europos Komisija, 2007)

Dvynių programa yra veiksmingiausias institucinės reformos mechanizmas Vidurio ir Rytų Europos šalyse, kadangi įgyvendinant projektus buvo rekomenduojama atsižvelgti į Vakarų Europos viešojo administravimo tradicijas.

### *ES stojimo paramos programos*

ES daro įtaką valstybėms kandidatėms per finansinę paramą iš ES stojimo paramos programų (PHARE, SAPARD, ISPA) bei per techninę pagalbą iš Phare institucijų plėtros programos. Phare - tai ekonominės pagalbos programa, kuri finansuoja ekonomines ir socialines

reformas Vidurio ir Rytų Europoje ir padeda kurti rinkos ekonomiką, paremtą laisva privataus sektoriaus iniciatyva. Phare programos lėšos skiriamos:

- *institucijų plėtrai (30% lėšų): 1) demokratinių institucijų ir teisinės valstybės stiprinimui, 2) valstybės valdymo t.y. reguliavimo struktūrų stiprinimui, reikalingų institucijų ir darbuotojų gebėjimų ugdymui, siekiant perimti ir įgyvendinti *acquis communautaire*;*
- *investicijoms į *acquis* (70% lėšų): 1) ekonominei ir socialinei sanglaudai bei struktūriniai reformai, 2) Bendrijos normų laikymuisi, ypač aplinkos apsaugos, žemės ūkio, pramonės, transporto, telekomunikacijų srityse; 3) smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrai.* (Europos komitetas prie LRV, 2004)

ES parama turi tiesioginę įtaką naujų valdymo struktūrų kūrimui, kadangi tiek kandidatėms, tiek perspektyvoje narėms teikiamai paramai gauti ir administruoti reikalingos efektyviai veikiančios administravimo procedūros ir struktūriniai vienetai. Tai, kad valstybėms kandidatėms Europos Sąjungos įtaka institucinių modelių atžvilgiu pasireiškia daug labiau nei valstybėse narėse lemia kandidačių prisitaikymo greitis, nacionalinių elitų atvirumas ES įtakai ir ES darbotvarkės dėl institucinių ir politikos pasikeitimų valstybėse narėse platumas. (Grabbe, 2002, p. 4) Visgi tiksliai įvardyti, kokio platumo ir reikšmingumo yra ES įtaka institucinei kaitai ir atitikimui ES reikalavimams kandidatėse pakankamai sunku.

## **1.2. Atviro koordinavimo metodo taikymas valstybėse narėse**

Kalbant apie Europos Sąjungos įtaką viešajame administravime valstybėms narėms pirmiausiai reiktų išsiaiškinti galimas įtakos formas. Remdamasi Helen Wallace ir Wiliam Wallace (2005) išskirtais 5 Europos Sąjungos politikos proceso formavimo metodais, pagal jų privalomumo pobūdį ir naudojamų priemonių statusą pabandyčiau suskirstyti į „kietus“ ir „minkštus“. Taigi autoriai išskiria penkis ES politinio proceso valdymo metodus:

- *ES Bendrijos metodas.* Viršvalstybinis politikos formavimo modelis, kuriuo valstybės narės dalį savo kompetencijos perleidžia bendroms Europos Sąjungoms institucijoms, taip suteikdamos įgaliojimus priimti sprendimus, kurie tampa teisiškai privalomi visoms valstybėms ir įgyja viršenybę nacionalinės teisės atžvilgiu. Komisija yra nepriklausoma kitų institucijų atžvilgiu, o tai sustiprina galimybę vykdyti politiką, atstovauti ES tarptautiniuose santykiuose. Pagrindiniai instrumentai, kuriais remiasi šis metodas būtų privalomi teisiniai aktai: direktyvos, sprendimai, reglamentai ir panašiai.

- *ES reguliavimo metodas.* Pagrindinis šio modelio principas: viršvalstybinės institucijos nustato reguliavimo taisykles, kurių laikymasis yra privalomas. „Taisyklių laikymąsi kontroliuoja reguliuojančios institucijos, kurios pastaraisiais dešimtmečiais yra vis labiau atskiriamos nuo politinių institucijų ir įgyja vis daugiau nepriklausomybės savo veikloje.“ ( Lietuvos Respublikos Vyriausybės tyrimas, 2004, p.6 )
- *ES paskirstymo metodas.* Pagrindiniai šio modelio bruožai: Komisija naudojami finansiniais paskatinimais partnerystėje su regionine ir vietinine valdžia ar sektorių tarpininkais, agentais. Valstybių vyriausybės Taryboje dėl vietinių ir regioninių valdžių ir kitų tarpininkų spaudimo, sutinka su tam tikrais biudžetu perskirstymo elementais; Europos Parlamento nariai nuolatos susiduria su politiniu spaudimu iš regiono. Taikoma Žemės ūkio politikoje.
- *Intensyvus tarpvyriausybiskumas.* Šis metodas, kaip priemonė leidžianti formuoti tarpusavio bendradarbiavimą turint sutarties pamatą. Kaip silpna kooperacijos forma. Tarybos aktyvus vaidmuo nustatant politikos kryptis. Tuo tarpu Komisijos vaidmuo ribotas ir šalutinis. Nacionalinės valdžios įtraukiamas į atskirus įgyvendinimo ciklus. (Wallace, 2005)
- *Politikos koordinavimas* Politikos koordinavimas apima kelis bruožus: susitarimus dėl bendrų politikos kryptių ir galutinio rezultato bei skirtingos institucijos pateikia skirtingus politinius požiūrius, kaip turėtų būti įgyvendinami bendri valstybių narių sprendimai. Bendrijos taisyklės ir procedūros numatytiems tikslams įgyvendinti yra orientuotos į vidutinio laikotarpio perspektyvas; (Miccosi S., 2002, p. 1) Nacionalinės politikos koordinuojamos tose srityse, kur Europos Sąjunga neturi išimtinės kompetencijos, taip pat siekiant pasidalinti valstybių patirtimi, bei remti dialogą tarp visuomenės atstovų ir atsakingų institucijų.

Išvardintus Europos Sąjungos politikos proceso formavimo metodus, remiantis naudojamų priemonių privalomumo laipsniu, galima priskirti „kietai“ arba „minkštai“ teisei. Bendrijos metodui ir reguliavimo, intensyvaus tarpvyriausybiskumo ir perskirstymo metodui būdingas įpareigojantis sprendimų priėmimas, direktyvos, reglamentai ir privalomi sprendimai. Minėti metodai (reguliavimo, intensyvaus tarpvyriausybiskumo ir perskirstymo) yra tarsi Bendrijos metodo variantai, tuo tarpu politikos koordinavimas dėl formalios galios trūkumo neabejotinai priskiriamas „minkštai“ teisei. Kalbant apie viešąjį administravimą, Europos Sąjunga neturi išimtinės kompetencijos šioje srityje, tačiau „minkštos“ teisės naudojimas – atvirasis koordinavimo metodas (AKM) turi įtakos viešajam administravimui.



Atvirasis koordinavimo metodas yra „Europos Sąjungos valdymo metodas, kuris taikomas ES viešosios politikos srityse, kuriose ES institucijos neturi išimtinės arba bendros su ES šalimis narėmis kompetencijos, bet siekia tam tikrų bendrai sutartų ES tikslų ar prioritetų.“ (Nakrošis V., Vilpišauskas R., 2007, p. 44) Atviras koordinavimo metodas įgyvendinamas remiantis rekomendacinio pobūdžio priemonėmis: lyginamųjų gairių ir politikos tikslų nustatymu, nuolatiniu įgyvendinamos politikos rezultatų įvertinimu bei apsikaitimu geriausia praktika. Atviras koordinavimo metodas nukreiptas progresyviai plėtoti kiekvienos šalies politiką nuolat stebint kiekybinius ir kokybinius rodiklius, leidžiančius išryškinti ir palyginti geriausią praktiką valstybėse narėse, atsižvelgiant į nacionalinius skirtumus skleisti geriausią praktiką bei periodiškai kontroliuoti ir organizuoti tarpusavio mokymąsi. Tačiau rezultatai priklauso nuo kiekvienos šalies veiksmų.

Pirmą kartą atviras koordinavimo metodas buvo minimas Europos vadovų tarybos išvadose Lisabonoje. Ilgainiui AKM išsiplėtė ir į kitas Europos Sąjungos sritis, kaip informacinė visuomenė, moksliniai tyrimai, švietimas ir mokymas, jaunimo politika, konkurencijos politika ir kt. 2007 m. Lisabonos sutartis buvo papildyta nauju straipsniu „Administracinis bendradarbiavimas“, kuriame apibrėžiama Europos Sąjungos kompetencija skatinant administracinių gebėjimų ugdymą valstybėse narėse, kadangi „veiksmingas Sąjungos teisės įgyvendinimas, būtinas tinkamam Sąjungos veikimui, valstybėse narėse laikomas bendro intereso reikalu. Sąjunga gali remti valstybių narių pastangas gerinti savo administracinius gebėjimus įgyvendinant Sąjungos teisę. Tokiais veiksmais gali būtų keitimosi informacija ir valstybės tarnautojų mainų palengvinimas bei mokymo programų rėmimas. Nė viena valstybė narė neprivalo pasinaudoti šia parama.“ (Lisabonos sutartis, 2007, 91 p.)

*Naujojo valdymo priemonių paplitimo priežastis - kaip tik susijusi su po Vieningos rinkos programos priėmimo pasiekta integracijos tarp ES šalių pažanga, kadangi dar neharmonizuotos sritys – švietimas ir aukštasis mokslas, sveikatos apsauga, socialinė apsauga, valstybių vidaus reikalų reguliavimas ir pan. – yra tiesiogiai susijusios su valstybių suverenine teise priimti sprendimus jų piliečiams svarbiausios viešosios politikos srityse, kurios tiesiogiai nesusijusios su tarpusavio prekyba ir gamybos veiksnių judėjimu, ir todėl šiose srityse harmonizavimas yra sunkiai politiškai pasiekiamas. Todėl, siekiant paspartinti politikos koordinavimą bei įvertinant politinius sunkumus, bandant harmonizuoti esmines ES šalių narių vidaus politikos sritis, ES institucijos ėmėsi vis plačiau taikyti naujas valdymo formas. ( Nakrošis V., 2006, p.10)*

Viešajame administravime dažniausiai pasitaikančios atvirojo koordinavimo metodo priemonės: geroji praktika, bendri tikslai, rodikliai, Europos Komisijos rekomendacijos, ES vadovų Tarybos išvados, reitingai, palyginimai ir pan.

Atvirojo koordinavimo metodo priemonės pakankamai silpnos savaime, tad pasiekiami rezultatai priklauso daugiau nuo nacionalinių veiksmų.

Nepaisant to, kad Europos Sąjunga neturi tiesioginės įtakos nacionalinių valstybių administraciniam valdymui šalių narių viduje, tačiau, įpareigodama valstybes pasiekti tam tikrą rezultatą, kaip, pavyzdžiui, stiprūs administraciniai gebėjimai, veikia valstybių prioritetus ir koreguoja sprendimus, politinę kryptį. „Europos Sąjunga gali reikalauti, kad būsimosios ir esamos šalys narės turėtų patikimą valdymo sistemą, kuri būtų pajėgi priimti Bendruomenės standartus ir sprendimus į savo teisinę sistemą, juos efektyviai įgyvendinti ir užtikrinti jų laikymąsi. Viena iš esminių šios erdvės savybių yra administracinis patikimumas, kuris būtinas teisinei valstybei, norint užtikrinti efektyvų politikos įgyvendinimą ir ekonominį vystymąsi“ (SIGMA Nr. 26, 1998)

### **1.3. Europos socialinio fondo lėšų panaudojimas viešajame administravime**

Nagrinėjant Europos Sąjungos vaidmenį valstybių narių viešajame administravime, negalima nepaminėti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos valstybėms narėms viešajame sektoriuje. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas valstybėse narėse gali būti finansuojamas iš Europos socialinio fondo (ESF), kurio pagrindinis tikslas - tobulinti ES piliečių gyvenimą, suteikiant jiems geresnių įgūdžių ir geresnes darbo perspektyvas. Europos socialinis fondas remia projektus, „sprendžiančius socialines problemas ir finansuoja švietimą ir profesinį mokymą, įsidarbinimo galimybių plėtrą, mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą, švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimą.“ (LR Finansų ministerija, 2008). Žmogiškųjų išteklių tobulinimas remiamas ES lėšomis gali būti vykdomas tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje.

Valstybės narės ES struktūrinių fondų paramos panaudojimo prioritetines sritis derina su Europos Komisijos gairėmis. Tačiau „programuojant 2000-2006 m. paramą ES valstybės narės skirtingu mastu atsižvelgė į Europos Komisijos rekomendacijas: kai kurios valstybės narės (Švedija, Suomija, Vokietija, Airija ir Jungtinė Karalystė) visapusiškai atsižvelgė į Europos Komisijos rekomendacijas programavimo metu, o kitos valstybės narės (Ispanija, Graikija, Portugalija, Prancūzija, Italija) mažiau atsižvelgė.“ (Brožaitis H., 2004, p. 21)

Visų pirma, kaip numatyta 1999 m. Tarybos reglamente dėl bendrųjų struktūrinių fondų nuostatų, ES valstybės narės, pagal Europos Komisijos pateiktas programų rengimo gaires, parengia plėtros planą (Bendrąjį programavimo dokumentą). Bendrasis programavimo dokumentas apima socialinės ekonominės padėties analizę, plėtros strategiją, aprašytos priemonės, kuriomis ketinama įgyvendinti prioritetus, finansavimo planas. „Komisija vertina valstybės narės siūlomas veiklos programas, kad nustatytų, ar jos atitinka tam tikro Bendrijos

paramos plano tikslus ir kitas Bendrijos politikos kryptis.“ (Tarybos reglamentas, 1999, p.15) Komisijai priėmus teigiamą sprendimą dėl Bendrijos programavimo dokumento tinkamumo, valstybė narė rengia veiksmų programas ir „per tris mėnesius po to, kai buvo priimtas Komisijos sprendimas, kuriuo patvirtinama veiklos programa arba bendrasis programavimo dokumentas, valstybė narė vienu dokumentu nusiunčia Komisijai programos priedą susipažinti.“ (Tarybos reglamentas, 1999, p.16) Programos priedas - tai dokumentas, įgyvendinantis paramos strategiją ir prioritetus. Bendrąjį programavimo dokumentą rengia valstybės narės paskirta atsakinga institucija (Lietuvos atveju - Finansų ministerija), tačiau ji turi atsižvelgti į Europos Komisijos gaires, taip pat Komisija gali išsakyti rekomendacijas dėl šio dokumento tinkamumo. Pavyzdžiui, „trijuose programavimo dokumentuose trūko būtinų skyrių, todėl Europos Komisija grąžino juos valstybėms narėms (Vokietijai, Italijai ir Jungtinei Karalystei) kaip netinkamus“. (Nakrošis V., 2003, p.31) Programavimo periode Europos Komisijos vaidmuo nėra tik formalus ir valstybės narės rengiamiems dokumentams Europos Komisija daro tam tikrą įtaką.

Lietuva, tapusi Europos Sąjungos nare, taip pat įgijo teisę gauti paramą iš Europos struktūrinių fondų, tame tarpe ir Europos socialinio fondo. Kaip ir kitos valstybės narės, pagal poreikį, turėjo galimybę paskirstyti paramą pagal prioritetus, todėl Lietuva, pagal 2004-2006 m. bendrojo programavimo dokumento 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ numatė galimybę valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms teikti paraiškas paramai gauti darbuotojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui ir perkvalifikavimui. Kiek Lietuvos institucijos pasinaudojo šia galimybe nagrinėjama kitose šio darbo dalyse.

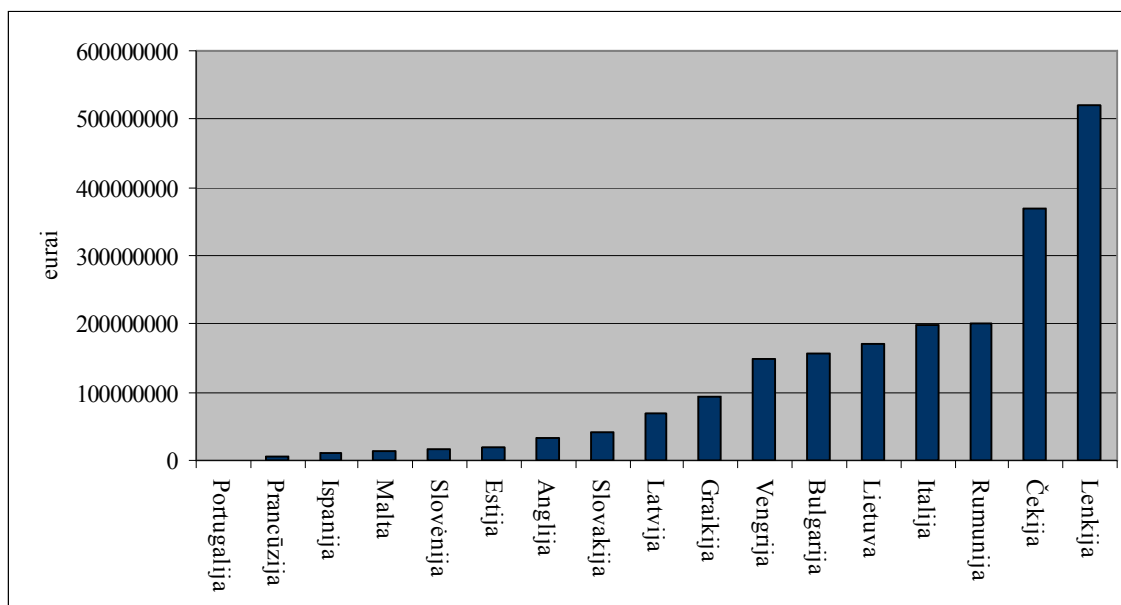
Tuo tarpu 2007-2013 metų programavimo laikotarpiu ES valstybėse narėse ar jų regionuose, kurie gaus ES struktūrinę paramą pagal konvergencijos tikslą, finansuojama atskira prioritetinga sritis skirta administracinių gebėjimų tobulinimui ir viešojo administravimo efektyvumo didinimui. Valstybėms kandidatėms buvo nuolat akcentuojama administracinių gebėjimų svarba ir skirta ženkli parama šioje srityje, tad Komisija suinteresuota toliau investuoti ir plėsti paramos apimtį šioje srityje. 2006 metų Tarybos sprendime dėl Bendrijos sanglaudos politikos strateginių gairių nurodoma, kad sanglaudos šalyse ir Konvergencijos tikslo kriterijus\* atitinkančiuose regionuose našumo ir darbo kokybės didinimas viešajame sektoriuje yra būtinas norint įgyvendinti ir paspartinti reformas, kelti našumą ir didinti visos ekonomikos augimą ir skatinti socialinę bei teritorinę sanglaudą ir tvarų vystymąsi. Struktūriniai fondai gali atlikti svarbų vaidmenį remdami veiksmingus politikos modelius ir jų įgyvendinimą. Šiame periode

---

\* Valstybės narės, kurių vidutinis BVP vienam gyventojui 2001–2003 m. laikotarpiu nesiekė 85 % 25 ES valstybių narių per tą patį laikotarpį vidurkio yra Čekija, Estija, Graikija, Kipras, Latvija, Lietuva, Vengrija, Malta, Lenkija, Portugalija, Slovėnija, Slovakija.

numatytas prioritetas instituciniams gebėjimams stiprinti dėl šių priežasčių: „viešųjų paslaugų efektyvumas didina ekonomikos produktyvumą (sumažinta administracinė našta, greitesnės procedūros, patobulintos paslaugos), gerai veikiančios institucijos ir viešasis administravimas yra viena iš sąlygų, skatinant sėkmingą politikos įgyvendinimą socialinėje ir ekonominėje srityje, taip pat didinant užimtumą bei efektyvūs instituciniai ir administraciniai gebėjimai yra gero valdymo dalis - vienas iš Lisabonos strategijos esminių elementų.“ (Europos Komisija, 2006, p.2) Taip pat Lisabonos strategijoje numatyta, kad efektyvus viešasis administravimas yra svarbi ūkio konkurencingumo sąlyga, tad siūloma geresnė teisėkūra, viešųjų politikų sudarymas ir jų įgyvendinimas.

Europos Komisija strateginėse gairėse nurodo, kokioms prioritetinėms sritims turėtų būti skiriama parama iš struktūrinių fondų, tuo tarpu valstybės narės, parengdamos nacionalinius strateginius dokumentus, kuriuos tvirtina Europos Sąjungos Taryba, programavimo dokumentuose (tvirtina Europos Komisija) pasirenka konkrečias sritis. 1 paveiksle matosi, kiek valstybės narės skyrė lėšų 2007-2013 programavimo periode institucijų stiprinimui. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad valstybės narės gauna skirtingą ES paramos dydį, todėl atitinkamai skiriasi ir institucijų stiprinimui skirtos lėšos valstybėse narėse. Daugiausiai lėšų šiuo atveju, skyrė Lenkija ir Čekija.

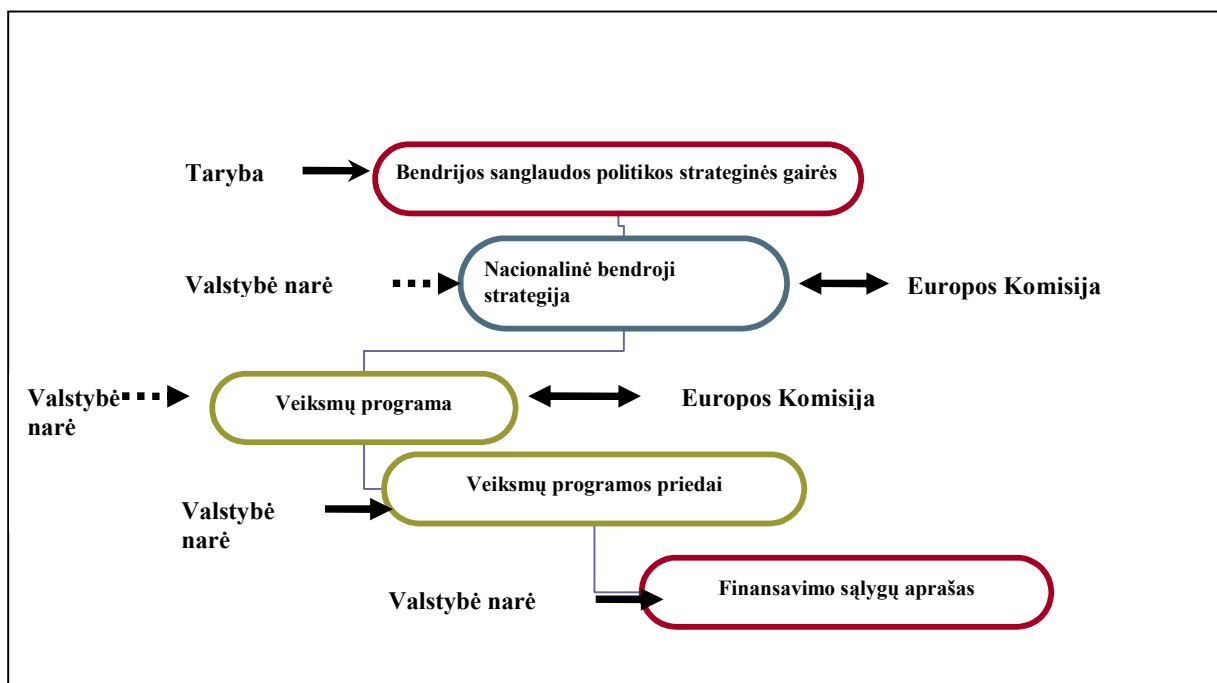


1 pav. ES paramos lėšos (eurais), skirtos institucijų stiprinimui, valstybėse narėse

Šaltinis: sudaryta pagal EK informaciją [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/esf\\_budgets/#](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/esf_budgets/#)

Kaip ir praeitame periode ES struktūrinių fondų paramą reikia suderinti su ES strategijomis. Programavimo periodas schematizuotas 2 paveiksle. Valstybė narė, atsižvelgdama

į Tarybos priimtas Bendrijos strategines gaires pateikia Komisijai nacionalinę bendrąją strategiją, kurioje aprašoma strateginė šalies būklės analizė, struktūrinės paramos panaudojimo strategija, prioritetai, taip pat užtikrinama, kad valstybėje naudojama ES struktūrinė parama atitiks Bendrijos strategines gaires ir Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą. Valstybės narės nacionalinę bendrąją strategiją rengia bendradarbiaudamos su ES institucijomis, atsižvelgiant į Komisijos pastabas. Kaip ir nacionalinę bendrąją strategiją, veiksmų programą tvirtina Komisija. „Komisija įvertina siūlomą veiksmų programą, kad nustatytų, ar ji padeda įgyvendinti nacionalinės bendrosios strategijos tikslus ir prioritetus bei Bendrijos strategines gaires dėl sanglaudos. Jeigu Komisija per du mėnesius nuo veiksmų programos gavimo nusprendžia, kad veiksmų programa nepadeda įgyvendinti nacionalinės bendrosios strategijos ir Bendrijos strateginių gairių dėl sanglaudos tikslų, ji gali paprašyti valstybę narę pateikti visą reikalingą papildomą informaciją ir prireikus atitinkamai peržiūrėti siūlomą programą.“ (Tarybos reglamentas, 2006, p.45) Galiausiai valstybės narės atsakingos institucijos ruošia veiksmų programos priedus ir finansavimo aprašus. Veiksmų programoje nuosekliai išdėstomi prioritetai, kurie bus įgyvendinti bendrai finansuojant tiek iš Europos Sąjungos paramos, tiek nacionalinių lėšų. Konkreti veiksmų programa gali būti bendrai finansuojama tik iš Europos socialinio fondo lėšų arba iš Sanglaudos fondo ir/arba Europos regioninės plėtros fondų lėšų.



**2 pav. 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos programavimas**

Šaltinis: sudaryta pagal Tarybos reglamentą Nr. 1083/2006, 2006 m. liepos 11 d.

Nors dar pakankamai sudėtinga vertinti, kiek Lietuvos institucijos efektyviai pasinaudos galimybe finansuoti Europos Sąjungos lėšomis valstybės tarnautojų mokymą, tačiau kitose darbo dalyse bandysiu nagrinėti, koks Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai šiuo periodu.

## 2. ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ SVARBA EUROPOS SĄJUNGOJE

Administracinių gebėjimų svarba Europos Sąjungoje pradėta vis dažniau akcentuoti, kai Vidurio ir Rytų Europos valstybių kandidačių gebėjimas perimti *acquis communitare* bei vykdyti numatytus įsipareigojimus buvo vertinamas Europos Komisijos. Šalims, prisijungusioms prie Europos Sąjungos, mažiau ar daugiau teko reformuoti viešojo administravimo sistemas, tačiau 2004 metais prisijungusios narės turėjo per ganėtinai trumpą laiką iš naujo sukurti institucijas bei administracinį personalą paruošti taip, kad tinkamai atstovautų nacionalines pozicijas ES lygmeniu. Naujoms narėms, įskaitant Lietuvą, teko imtis visų reikalingų priemonių, kad užtikrintų pakankamą administracinių gebėjimų lygį lyginant su Europos Sąjungos „senosiomis“ narėmis.

Pats terminas „administraciniai gebėjimai“ Europos politikos mokslų enciklopediniame žodyne aiškinamas kaip reiškiantis esamą ar galimą visos viešosios administracijos ar kurios nors viešojo administravimo įstaigos pajėgumą tinkamai ir laiku atlikti užduotis. (A. Jankauskas, 2007) Administraciniai resursai yra būtina, bet ne pakankama sąlyga taikant ES pirminės ir antrinės teisės aktus. Europos Sąjungos kontekste daug svarbiau, ar valstybės turi pakankamų administracinių gebėjimų pasiekti ES numatytus tikslus, taikyti ir įgyvendinti bendras taisykles. Taip pat valstybė, turėdama pakankamus administracinius gebėjimus gali stokoti tinkamų *acquis* įgyvendinimo sąlygų, pavyzdžiui, dviprasmiška teisinė bazė. ( Nicolaides P., 1999, p. 4)

Nors Europos Sąjungos Romos (1957) ir Maastrichto (1992) sutartyse nėra minima administracinių gebėjimų terminas, tačiau užsimenama, kad valstybės narės turi imtis visų atitinkamų priemonių, kad užtikrintų institucijų nustatytų pareigų vykdymą, atliekant Bendrijos uždavinius. Dauguma Bendrijos taisyklių yra perteikiama direktyvomis, kuriomis nacionalinė teisė pakeičiama taip, kad atitiktų direktyvoje nustatytus tikslus. „Valstybės tarnybos teisinė bazė nėra *acquis communitare* dalis, kurią valstybės narės turėtų perimti, tačiau administracinės sistemos funkcionavimas yra būtina sąlyga pilnateisei narystei ES.“ (Beblavy N. 2002, p.63) Valstybės turi gebėti efektyviai dalyvauti Europos Sąjungos politiniuose procesuose, tinkamai įgyvendinti ES direktyvas ir reglamentus, vykdyti biudžetinius įsipareigojimus. Administracinių gebėjimų svarba Europos Sąjungoje tapo itin svarbi, kai Vidurio ir Rytų Europos valstybėms pareiškus norą prisijungti prie Sąjungos teko įvertinti valstybių gebėjimus prisimti įsipareigojimus ir įgyvendinti ES politiką. Galiausiai naujos valstybės narės turi įsijungti į ES institucijų veiklą, dalyvauti darbo grupėse, komitetuose. Ilgą laiką viešojo administravimo efektyvumas nebuvo įtrauktas tarp narystės ES sąlygų. Net 1995 metais, kai Europos Sąjungos narėmis tapo Austrija, Suomija ir Švedija, administraciniai gebėjimai nebuvo taip akcentuojami. Tuo tarpu Vidurio ir Rytų Europos šalys, norėdamos tapti pilnateisėmis ES narėmis, turėjo

atitikti tris, taip vadinamus Kopenhagos kriterijus. 1993 metais vykusio Europos viršūnių tarybos susitikimo metu buvo išgryninti kriterijai valstybėms, siekiančioms tapti ES narėmis, ir išvadų 7 punkte nurodyta, kad asocijuotos valstybės turi užtikrinti:

- stabilių institucijų, garantuojančių demokratiją, įstatymų viršenybę, žmogaus teises ir pagarbą mažumų apsaugai buvimą;
- funkcionalios rinkos ekonomikos veikimą, jos pajėgumą atlaikyti konkurencijos spaudimą ir rinkos jėgų veikimą ES;
- sugebėjimą prisiimti narystės išipareigojimus, išipareigojimas siekti politinės, ekonominės ir pinigų sąjungos. (Europos viršūnių taryba, 1993)

„Mažiau konkretūs kriterijai, arba sąlygos, buvo ta kaina, kurią valstybėms kandidatėms reikėjo sumokėti už aiškesnes plėtros gaires. <.> Žiūrint iš tam tikros laiko perspektyvos aišku tik tai, kad ES ir ypač Europos Komisija palaiapsniui sustiprino savo pozicijas valstybių kandidačių atžvilgiu, monopolizuodamos Kopenhagos kriterijų interpretavimą.“ (K. Maniokas, 2003, p. 35) Papildomas kriterijus, atsiradęs 1995 metų Madrido Europos viršūnių susitikime – tai valstybių administracinių struktūrų sureguliuojimo bei prisitaikymo prie ES reikalavimų svarba. (Europos viršūnių taryba, 1995), tačiau kas apima administracinius gebėjimus ir kaip išmatuoti narių pasiekimus šioje srityje nebuvo numatyta. Europos Sąjungoje nebuvo nusistovėjusių jokių bendrų taisyklių, susijusių su administraciniais gebėjimais, tuo labiau teisinių įpareigojimų, bendro modelio, kuriuo galėtų vadovautis šalys kandidatės, todėl Europos Komisijos pozicija šiuo atžvilgiu buvo pakankamai sudėtinga. Nepaisant to, valstybių narių pateiktų metinio pažangos pranešimų pagrindu, Europos Komisija nuo 1997 metų parengtuose pranešimuose apie pažangą rengiantis narystei kaip atskirą kriterijų vertino šalių administracinius ir teisinius gebėjimus. Europos viršūnių taryba patvirtino, kad „be derybinių klausimų sprendimo pažanga derybose priklauso taip pat ir nuo *acquis* perkėlimo į šalies kandidatės nacionalinę teisinę sistemą“ bei pabrėžė „gebėjimą efektyviai juos įgyvendinti.“ (Europos Komisijos pažangos pranešimas, 1999, 5p.) Šiuo atveju rekomendacijos dažnai būdavo miglotos, apsiribojančios rekomendacijomis tobulinti gebėjimus ar mokymus, nei apibrėžiant detalius institucinius prioritetus.

Europos Sąjunga kandidates skatino reformoms ir gebėjimų tobulinimui, tačiau konkrečiai, kokie gebėjimai ir administracija turėtų būti suformuoti nebuvo aišku. Be to „bendrų Europos Sąjungos taisyklių nebuvimas sąlygojo aiškumo ir apibrėžtumo trūkumą“ (A.Dimitrova, 2005, 80 p).

Europos Komisija neturėdama aiškių administracinių reformų gairių kreipėsi į Ekonominės bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), kuri programos SIGMA (*Support for Improvement in Governance and*



*Managment*) ataskaitose įpareigota išgryninti administracinių reformų kriterijus. Nuo 1992 metų OECD, kuri pagal Europos Komisijos Phare programą SIGMA teikia paramą šalims, gyvenančioms pereinamąjį laikotarpį, reformuojant viešojo administravimo sektorių. SIGMA ataskaitose pateikiamos ekspertų analizės, lyginamoji informacija bei šalių viešojo administravimo sektoriaus vertinimai. Vienoje iš pirmųjų SIGMA ataskaitų nagrinėjama Europos Sąjungos įtaka valstybės tarnautojų mokymo sistemoms, tačiau nei pats terminas „administraciniai gebėjimai“, nei ko tikimasi iš kandidačių narių nėra minimi.

Europos Sąjungos įtaką viešojo administravimo srityje buvo sunku įforminti, kadangi nebuvo nei aiškių nurodymų, kas yra administraciniai gebėjimai, nei apibrėžtas vienas viešojo administravimo modelis, todėl Europos Komisija ėmėsi pastangų formuluoti kiekybinius ir kokybinius kriterijus. Europos Komisija įpareigojo SIGMA parengti „administracinių gebėjimų vertinimo metodiką, išskyrusią svarbiausius sektorius ir „geriausios praktikos“ reikalavimus kiekvienoje jų“. (K.Maniokas, 2003, 91 p.) 1998 metų SIGMA ataskaitoje įvardinamos šios pagrindinės administracinės vertybės „*patikimumas, skaidrumas, gebėjimas prognozuoti, atskaitomybė, prisitaikymas bei efektyvumas*. Šios vertybės nėra vien tik idėjos, kurias valstybės perduoda savo tarnautojams. Jos turi būti įtvirtintos visuose institucijose ir visuose administravimo lygmenyse“ (SIGMA Nr. 26, 1998, 15 p.) 1999 ataskaitoje išgryninti taip vadinami Europos viešojo administravimo principai, kurie Europos Komisijai tarnavo kaip gairės vertinant kandidačių administracinius gebėjimus ir jų pažangą. Vakarų Europos šalyse bendri administracinės teisės principai remiasi į šias grupes :

1. valstybės tarnybos patikimumas ir teisinis tikrumas;
2. atvirumas ir skaidrumas;
3. teisinė atskaitomybė;
4. efektyvumas ir rezultatyvumas. (Sigma, 1999, 8 p.)

Numatytos gairės identifikuojamos, kaip bendros Europos normos, tačiau kyla klausimas, kaip plačiai ir kaip ilgai jos gali būti priimamos ir kiek yra bendros.

Europos integracija yra nuolatinis, evoliucinis procesas, todėl valstybė turi parodyti pakankamą progreso lygį, kad rezultatai siektų vidutinį Europos Sąjungos lygį. Vadinasi, kandidatės turi lygiuotis ne į bet kurią, nors ir „senąją“ valstybę narę, o vadovautis gerąja praktika.

Valstybės tarnybai keliami reikalavimai:

- viešosios ir privačios sferos atskyrimas;
- politikos ir administracijos atskyrimas;
- valstybės tarnautojų asmeninės atsakomybės užtikrinimas, išsilavinusių ir įgudusių tarnautojų poreikis;

- sėkminga darbo apsauga, stabilumas, atlygio sistema, aiškiai apibrėžtos valstybės tarnautojų teisės ir pareigos;
- darbuotojų atranka ir paaukštinimas pagrįstas nuopelnais. (Sigma, 1999, 21 p.)

Peržvelgus administracinių gebėjimų raidą, vertėtų atkreipti dėmesį, kad laikui bėgant administracinių gebėjimų reikalavimai augo ir sudėtingėjo, tad peraugo į reikalavimus, kaip „institucinių gebėjimų stiprinimas“ (eng. *institution – building*). 1999 metais, su kandidatėmis narėmis pasirašytose partnerystės sutartyse institucinių gebėjimų stiprinimas nurodomas kaip vienas iš programos Phare tikslų - institucinių gebėjimų stiprinimas, kaip pagalba šalims kandidatėms tobulinti struktūras, sistemas, žmogiškųjų išteklių ir valdymo įgūdžius, reikalingus stiprinant socialinių, ekonominių reguliacinių ir administracinius gebėjimus. (Stojimo partnerystė, 1999, 10 p.) Atkreiptinas dėmesys, kad pagal Madrido Europos viršūnių Tarybos išvadas buvo svarbiausia įvertinti šalių kandidačių administracinius gebėjimus, susijusius su *acquis* įgyvendinimu, galima sakyti, sektorinius administracinius gebėjimus, tačiau laikui bėgant reikalavimai išsiplėtė iki horizontalių gebėjimų, administracinių struktūrų ir net teisinių reformų. (Dimitrova, 2002, 179 p.)

Administraciniai gebėjimai Rytų ir Vidurio Europos šalyse buvo nuolat stebimi ir modeliuojami pagal Europos Sąjungos numatytas kryptis. (Browne, 2004, 2p.) Šalys, norėdamos tapti ES narėmis, turėjo pereiti daug pastangų, reformų, kompleksinių sprendimų reikalaujantį procesą, kad pagal numatytus reikalavimus taptų pilnateisėmis ir, galima sakyti, „idealiomis“ narėmis. „Reformos tikslas niekada nebuvo labai aiškiai apibrėžtas, tačiau jos pagrindinius ypatumus galima sieti su vėberiškojo stiliaus profesionalios, maksimaliai nuo politinės įtakos atribotos biurokratijos kūrimu“. (Maniokas, 2003, 139 p.)

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonėje „Kaip patobulinti ES teisės aktų įgyvendinimą ir vykdymą“ 4.2.5. punkte nurodoma, kad „administraciniai gebėjimai yra „visiems aktualus“ dalykas, ir valstybės narės privalo aiškiai parodyti, kad institucijų, atsakingų už įgyvendinimą ir vykdymą, gebėjimai yra aukšto lygio.“

Nepaisant to, kad Europos Sąjungos parama yra apribota laiko, apimties ir apmokytų tarnautojų skaičiumi, tačiau valstybės tarnautojų mokymams gaunama nauda pasireiškia ir tuo, kad „valstybės tarnautojų mokymų paramos projektai padeda paramą gaunančioms šalims suprasti mokymus kaip svarbią žmogiškųjų išteklių vystymo priemonę ir viešojo administravimo reformos reikšmę, įdiegia naują požiūrį į viešąjį administravimą, inicijuoja naujas mokymų kryptis, mokymų tikslus, objektus, metodus, naujas mokymų technikas.“ (Gajduchek G., Hajnal G., 2003, p.42)

### 3. LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMOS KŪRIMAS SIEKIANT NARYSTĖS EUROPOS SAJUNGOJE

Šiame skyriuje aptariamas Lietuvos valstybės tarnautojų sistemos kūrimas siekiant narystės Europos Sąjungoje ir Europos Sąjungos vaidmuo, nagrinėjant Europos Sąjungos įtakos mechanizmų poveikį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai.

Aleksandras Minkevičius ir Asta Ivanauskienė (2007) savo straipsnyje „Valstybės tarnybos reforma“ išskiria penkis Lietuvos valstybės tarnybos reformos etapus. 1. Valstybės tarnyba po 1990 metų. 2. Valstybinio valdymo institucijų sistemos pokyčiais 1990 – 1995 metais. 3. Valstybės tarnybos reforma 1995 – 1999 metais. 4. Valstybės tarnybos reforma 1999 – 2002 metais. 5. Valstybės tarnybos reforma po 2002 metų. Vadovaujantis šiuo skirstymu galima nagrinėti ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymą iki narystės Europos Sąjungoje, tačiau apie Europos Sąjungos vaidmenį ir valstybės tarnautojų mokymą apskritai vertėtų kalbėti tik nuo 1995 metų, kadangi Lietuvoje 1990-1995 m. „nebuvo ryškios valstybės tarnybos koncepcijos, todėl vargu ar galima kalbėti ir apie tuometinius valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir valstybės tarnautojų mokymo modelį.“ (Jurelevičienė J. 2005, p. 60) Atkūrus nepriklausomybę „Lietuvai teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas.“ (Gustas E., 2003, p. 65)

1995 metais priėmus Valdininkų įstatymą buvo pradėta kurti valstybės tarnautojų mokymų sistema. Valdininkų įstatymo 14 straipsnyje nurodyta, jog valdininkai privalo kelti savo kvalifikaciją, tačiau nebuvo numatyta materialinė bazė kvalifikacijai kelti. „Kitas Valdininkų įstatymo trūkumas – jame nebuvo numatytas karjeros vystymo mechanizmas, todėl valdininkai nebuvo motyvuoti rūpintis savo kvalifikacija, nes įgiję aukštesnę kvalifikaciją jie negalėjo tikėtis paaukštinimo, atlyginimo pakėlimo ar kitų jiems palankių pokyčių.“ (Minkevičius A., Ivanauskienė A., 2007, p. 79)

Nuo 1997 metų Europos Komisija kasmet pateikia kiekvienos Vidurio ir Rytų Europos šalies kandidatės, pareiškusios norą tapti ES nare vertinimus, kuriose apžvelgiama padaryta pažanga rengiantis narystei, atitikimas Kopenhagos kriterijams, intensyvumas derinant savo nacionalinius įstatymus su Europos Sąjungos teisės aktų visuma, sugebėjimas perimti iš narystės išplaukiančius įsipareigojimus, taip pat vertinami kandidatės administraciniai gebėjimai. „Europos Komisijos kasmetiniai pranešimai nurodo konkrečias sritis, kuriose būtina gerinti tarpžinybinį koordinavimą, užtikrinti sistemišką valstybės tarnautojų mokymą, pasiekti tokį administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje susijusias funkcijas.“ (Juralevičienė J., 2003, p. 86) 1997 metais Europos Komisija pateikė pranešimą, kuriame vertinamas ne tik Valdininkų įstatymas bei jo veikimas, bet ir Lietuvos administraciniai

gebėjimai. Visgi Pirmojoje Europos Komisijos paskelbtoje Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungos pažangos ataskaitoje, kaip vienas iš esminių Lietuvos pasirengimo narystei trūkumų minimi nepakankami valdininkų administraciniai gebėjimai. Tiek pirmojoje, tiek kitose kasmet teikiamose ataskaitose administracinių gebėjimų vertinimai pateikiami pakankamai abstrakčiai ir apsiriboja tokiais teiginiais kaip „nepakankami“, „trūksta“, „tobulintina“ ir panašiai, nedetalizuojant, kokiais vertinimo kriterijais įvertinti administraciniai gebėjimai, nepateikiama konkrečių rekomendacijų, kuriomis galėtų valstybė kandidatė vadovautis, o jas įgyvendinus sulaukti teigiamo Komisijos vertinimo. Nepaisant to, teikiamos Komisijos ataskaitos veikia kaip vienas iš aptartų Europos Sąjungos įtakos mechanizmų - geriausios praktikos perteikimas ir priežiūra. Lietuva, kaip ir kitos kandidatės, suinteresuotos teigiamu Komisijos vertinimu, daugiau ar mažiau atsižvelgia į įvardintas silpnąsias vietas, šiuo atveju ir dėl silpnų administracinių gebėjimų.

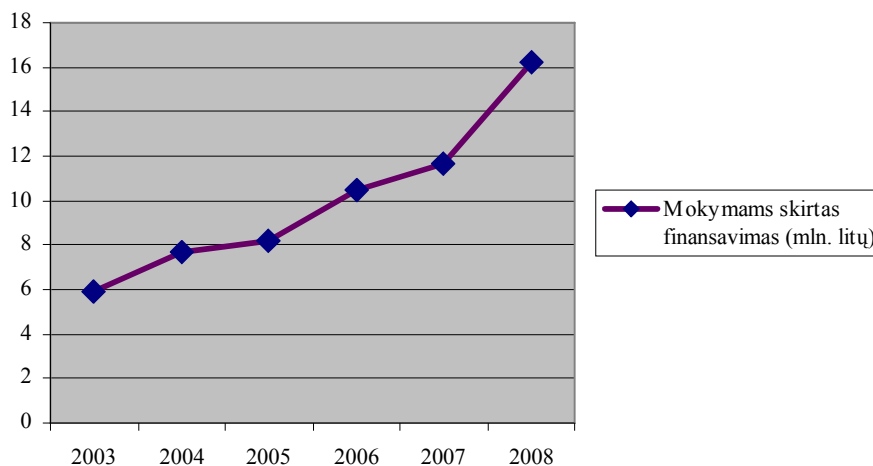
Europos Komisijos pažangos ataskaitose Lietuvos valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai vertinami kaip tobulintini, todėl skatino Lietuvą kiekvienu periodu iki narystės ES atsižvelgti į išsakytas pastabas ir imtis atitinkamų nacionalinių veiksmų šioje srityje. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad Komisijos ataskaitose nurodomos ne tik silpnosios, bet ir stipriosios kandidačių institucijų administracinių gebėjimų pusės, įvertinama per metus padaryta pažanga. Pavyzdžiui, 2000 metų ataskaitoje Komisija kaip gerosios praktikos pavyzdžius pateikia Konkurencijos tarybą, Viešųjų pirkimų tarnybą ir Statistikos departamentą, kaip kompetentingai dirbančias institucijas.

Europos Komisijos įtaka viešojo administravimo srityje akcentuojama ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo 2000-2006 metų strategijoje, kurioje pažymima, kad valstybės tarnautojų mokymą skatina Europos Komisijos 2001 metų ataskaitoje apie šalių kandidačių pažangą rengiantis narystei Europos Sąjungoje nurodytos konkrečios tobulinimo sritys, todėl „būtina gerinti tarpžinybinį koordinavimą ir užtikrinti sistemišką valstybės tarnautojų mokymą, per 2002–2003 metus pasiekti tokį administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje susijusias funkcijas bei užtikrinti institucijų administracinius gebėjimus panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas.“ (Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo strategija, 2002)

Su kasmet pateikiamomis Europos Komisijos ataskaitomis itin susijęs dar vienas ES įtakos mechanizmas, kaip *vartų saugojimas*. Šiuo atveju, „ES įtaką geriausiai rodo 1999 metais Valstybės tarnybos įstatymo priėmimas Lietuvos Respublikos Seime.“ (Nakrošis V., 2008, p. 137). Kartu valstybės tarnybos įstatymo priėmimas žymi ketvirtąjį Lietuvos valstybės reformos etapą. Šio įstatymo rengimo darbo grupei vadovavęs tuometinis Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų viceministras Vidmantas Adomonis taip pat pritaria, kad Europos Sąjunga

suvaicino nemažą vaidmenį valstybės tarnybos įstatymo rengimui, patvirtindamas, kad „kaip dažniausiai tuo metu ir būdavo su įvairiomis reformomis, postūmį gavome iš Europos Komisijos. Lietuva buvo kandidatė į Europos Sąjungos nares. Kasmet vykdavo šalių kandidačių vertinimas, taip pat ir jų valstybės tarnybos. Tų vertinimų rezultatai nuolat būdavo prasti: menki administraciniai gebėjimai, nėra objektyvios valstybės tarnautojų priėmimo sistemos, nesutvarkyta atlyginimų sistema. Buvo matyti, kad Valdininkų įstatymas nesugebės atitikti Europos Komisijos reikalavimų. Pataisymų turėjo būti tiek daug, kad paprasčiau buvo tiesiog parengti naują įstatymą.“ ( Adomonis V., 2007, p.12) „Nors įstatymo projektas dar nebuvo visiškai parengtas, nuspręsta jį priimti iki 1999 metų rudens, nes bijota, kad nepriėmus įstatymo Europos Komisija gal nepakviesti Lietuvos derėtis dėl ES narystės su pirmąja šalių kandidačių grupe.“ (Nakrošis V., 2008, p. 136) Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos sprendimas tobulinti Valdininkų įstatymą iš dalies buvo veikiamas Europos Sąjungos spaudimo, siekiant atitinkamo „apdovanojimo“ iš Europos Sąjungos - galimybės „žengti laipteliu aukštyn“ link narystės Europos Sąjungoje.

Naujai priimto Valstybės tarnybos įstatymo 7 skirsnyje apibrėžiamos valstybės tarnautojų mokymų rūšys: įvadinis, tęstinio kvalifikacijos kėlimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymas, mokymo proceso valdymas bei finansavimas. „Valstybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų ir savivaldybių tarnautojų planiniam mokymui valstybės, savivaldybių ir kituose biudžetuose, valstybės fondų ir kitų valstybės lėšų naudojimo šiamatose numatoma lėšų, kurios, palyginti su asignavimais, valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio.“ (Valstybės tarnybos įstatymas, 1999) Mokymas traktuojamas kaip valstybės tarnautojo teisė ir pareiga, tad kiekvienos institucijos biudžete turi būti numatomas finansavimas valstybės tarnautojų mokymui. Vyriausybė nustato valstybės tarnautojų mokymo valstybės strategiją, o kiekviena institucija ir įstaiga, vadovaudamasi valstybės strategija, numato mokymo poreikius. Pagal turimus duomenis (žiūrėti 3 pav.) nuo 2003 metų finansavimas valstybės tarnautojų mokymui kasmet augo. Nors valstybės tarnautojų mokymams skirtos lėšos kasmet didėjo ir tai susiję su daugiau organizuojamų mokymų, tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad atitinkamai augo ir valstybės tarnautojų darbo užmokestis ir mokymo įstaigų paslaugų kainos, todėl mokymams skirtos lėšos nebūtinai proporcingai susijusios su daugiau organizuotų mokymų ir didesnių apmokytų darbuotojų skaičiumi.



**3 pav. Valstybės tarnautojų mokymams skirtas finansavimas**

**Šaltinis:** sudaryta pagal Valstybės tarnybos departamento parengtas ataskaitas (2003 m., 2004 m., 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m.)

Kadangi valstybės tarnautojų mokymą įstaigose organizuoja asmenys, atsakingi už personalo valdymą, ilgainiui iškilo poreikis tobulinti ir šių asmenų kvalifikaciją. „Įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą: 1) nepakankamas finansavimas ir 2) nepakankama personalo tarnybų motyvacija.“ (Gustas E., 2003, p.67) Išsprendus finansavimo problemą, personalo darbuotojų mokymas Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatomas, kaip prioritetas.

Atitinkamai po Valstybės tarnybos įstatymo priėmimo 2000 m. paskelbtame Komisijos pranešime pastebima, jog „padaryti pirmieji žingsniai įgyvendinant Viešojo administravimo ir Valstybės tarnybos įstatymus; Vyriausybė ėmėsi žingsnių valstybės tarnybos sistemos racionalizavimui. Padaryta pažanga valstybės tarnautojų mokymo srityje“ (Europos Komisija, 2000), tačiau administraciniai gebėjimai, susiję su programavimu ir projektų rengimu bei įgyvendinimu yra labai silpni dėl lėšų ir personalo stokos. 2001 metų Komisijos pranešime nurodoma, kad pastaraisiais metais Lietuvoje pakilo bendras administracinių gebėjimų lygis, nors šalies pažanga įgyvendinant Valstybės tarnybos ir Viešojo administravimo įstatymus vis dar ribota.

Vykdamas „valstybės valdymo reformą, kuri apėmė Valstybės tarnybos įstatymo ir Viešojo administravimo įstatymo priėmimą, valstybės valdymo decentralizavimą, valstybės valdymo institucijų funkcijų pasikeitimą ir institucijų, kurių funkcijos reikalingos ES *acquis* įgyvendinimui, įkūrimą“ (Minkevičius A., 2005) 1999 metų pradžioje įkurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Instituto įkūrimas susijęs su Europos Sąjungos vykdoma Dvynių

programa, kadangi mokymo programų kūrimas, dėstytojų komandos stiprinimas buvo finansuojamas ES lėšomis (daugiau apie Dvynių projektą 29 p.). Tik pradėjus vykdyti Phare finansuojamą Dvynių projektą buvo pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. Institutui buvo suteikta teisė rengti įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos kėlimo ir 18 - 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas, organizuoti valstybės tarnautojų atsiskaitymą. Šiuo metu institutui likusi Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta monopolinė teisė mokyti aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojus. Visgi iki 2002 metų nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, neužtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybė, neaiškūs mokymo prioritetai, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas.

2002 m. liepos 1 d. įsigaliojęs naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas žymi valstybės reformos, trūkusios iki narystės Europos Sąjungoje paskutinį etapą, kuris Europos Komisijos buvo įvertintas pakankamai gerai. Atnaujintas valstybės tarnybos įstatymas numatė, kad „valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal Vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.“ (Valstybės tarnybos įstatymas, 2002) 2002 m. SIGMA pateiktame Lietuvos viešosios tarnybos ir administracinės struktūros vertinime nurodama, kad pagrindinė Viešojo administravimo instituto problema yra ta, kad institucijos siunčia mokytis tuos pačius žmones, taip sumažindami mokymų įtaką ir apimtį, o apsimokę nauji žmonės ieškosi geriau apmokamo darbo, dažniausiai privačiame sektoriuje. Rekomenduojama toliau tobulinti personalo valdymo technikas ir mokymus, ypatingai įvadinio mokymo schemas, sustiprinti Viešojo administravimo instituto išteklius ( biudžetas, personalas). Kartu 2002 metais įsteigtas Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau– Valstybės tarnybos departamentas), kuris atsakingas už valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo užtikrinimą, įskaitant valstybės tarnautojų mokymo koordinavimą.

2002 metų Komisijos ataskaitoje nurodoma, kad Lietuva pasiekė didelės pažangos vykdydama viešojo administravimo reformą, ypač priėmusi naują Valstybės tarnybos įstatymą ir įgyvendinančius teisės aktus, vis dėlto reikia ir toliau dėti nuoseklias pastangas stiprinant administracinius gebėjimus, ypač – vykdant mokymus bei personalo perkvalifikavimą, užtikrinant efektyvų tarpžinybinį koordinavimą. 2003 m. SIGMOS pateiktame Lietuvos viešosios tarnybos ir administracinės struktūros vertinime rekomenduojama sutelkti pastangas

užtikrinant profesionalumą tarp vidutinės ir žemos kategorijos valstybės tarnautojų, tad siekiant šio tikslo, mokymai turėtų būti prioritetinga sritis. Vietinių ir regioninių institucijų valstybės tarnautojų profesionalumo gerinimas yra būtinas artėjant ES narystei, kadangi dauguma Europos fondų bus valdomi viešojo sektoriaus personalo.

Europos Komisijos pateikiami reguliarūs pranešimai apie Lietuvos pažangą siekiant narystės Europos Sąjungoje turėjo lemiama įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimui ir raidai. Europos Komisijai prižiūrint ir vertinant Lietuvos pastangas atitikti narystės kriterijus, susijusius su viešojo administravimo veikimo gerinimu, Lietuvoje buvo sukurta valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojanti įstatyminė bazė, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas, numatytos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo sritys.

Lietuvos pasiruošimas narystei buvo finansuojamas Europos Sąjungos Phare programos. Europos Bendrijų pagalba buvo skiriama atsižvelgiant į Lietuvos poreikius ir pasirengimo narystei prioritetus, kurie apibūdinti kiekvienos valstybės stojimo partnerystės programoje. Phare lėšos skirtos investicijoms į *acquis* nėra susijusios su poveikiu Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai, kadangi šios sritys finansuojami projektai buvo daugiau skirti ekonominei ir socialinei sanglaudai, struktūrinėms reformoms, Bendrijos normų laikymuisi, smulkaus ir vidutinio verslo įmonių plėtrai. Pagrindinis instrumentas, kurį Europos Sąjunga pasitelkia valstybių administraciniams gebėjimams stiprinti, būtų *Dvynių programa*. Lietuvos 1999 metų pažangos pranešime įvertinama, kad Lietuvos pažanga plėtojant administracinius gebėjimus paskatinta ES Dvynių programos. 1998 – 2004 metais Lietuvoje buvo įvykdyti 76 Dvynių projektai. Daugiausiai projektų Lietuvoje įvykdyta vidaus rinkos ir statistikos srityje – 20 projektų ( žr. 1 lentelę), taip pat žemės ūkio (17 projektų) bei teisingumo ir vidaus reikalų (16 projektų) srityse. Palyginus su kitomis kandidatėmis pakankamai daug Dvynių projektų Lietuvoje buvo orientuota į žemės ūkio sektorį.

**1 lentelė. 1998-2004 metais vykdytų Dvynių projektų pasiskirstymas pagal sektorius tarp ES valstybių kandidačių**

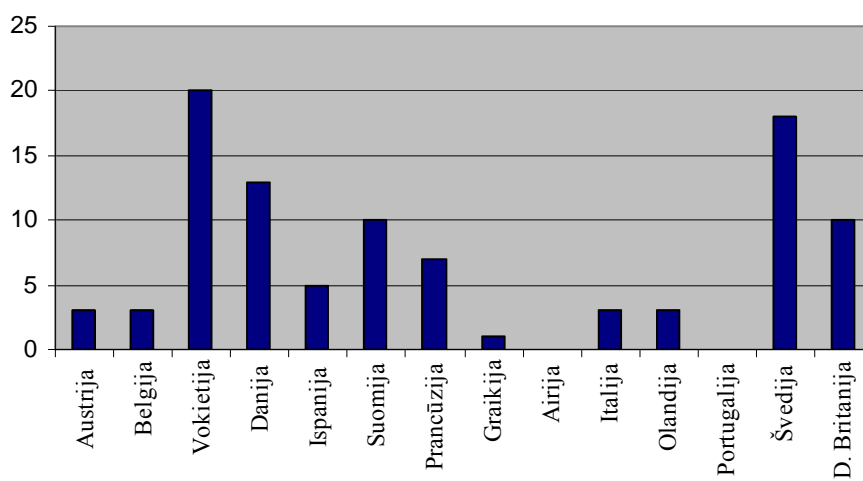
Sritis/šalis	Čekija	Kipras	Estija	Vengrija	Latvija	Lietuva	Malta	Lenkija	Slovakija	Slovėnija	Iš viso
<b>Žemės ūkis</b>	7		10	14	5	17	7	35	10	10	115
<b>Aplinkos apsauga</b>	12		7	11	5	2	3	17	12	2	71
<b>Struktūriniai fondai</b>	6		3	4	3	3	1	19	4	7	50
<b>Socialiniai reikalai</b>	20		10	9	5	7	1	15	9	3	79
<b>Vidaus rinka ir statistika</b>	18	1	12	13	17	20	1	42	13	12	149
<b>Teisingumas ir vidaus reikalai</b>	24	1	16	13	15	16	1	23	18	11	138
<b>Transportas</b>	5		2	4	1	8	1	6	4	3	34
<b>Standartizacija</b>	0		0	0	4	0	0	1	0	2	7
<b>Kiti</b>	6		1	1	3	3	3	13	4	1	35
<b>Iš viso</b>	98	2	61	69	58	76	18	171	74	51	

Šaltinis: sudaryta pagal Twinning coordination team prezentaciją „Twinning institution building programme“, 2005



Svarbiausias Dvynių projektų aspektas – ilgalaikių valstybės narių ekspertų skyrimas dirbti valstybės paramos gavėjos administravimo institucijose Dvynių projektų metu. Europos Komisijos parengtame Dvynių priemonės, skirtos stiprinti institucijų gebėjimus įgyvendinti Europos Sąjungos politiką, vadove (2007) detalizuojamas Dvynių projektų partnerių pasirinkimo eiga. Visų pirma Dvynių projektų valstybė paramos gavėja, vadovaudamasi Europos Komisijos politikos kryptimis bei įvertinusi poreikius, padedama Europos Komisijos parengia Dvynių projektų aprašymus, kurie išplatunami valstybių narių nacionaliniams Dvynių projektų koordinatoriams. Atitinkamai valstybės narės parengia ir pateikia pasiūlymus, kuriuos paramos gavėja vertina ir pasirenka priimtinausią partnerį valstybę, su kurios pagalba įgyvendins projekte numatytus tikslus.

Iki narystės Europos Sąjungoje Lietuva įgyvendino daugiausiai projektu kartu su Vokietijos ir Švedijos patarėjais. 4 paveiksle pateikiami duomenys, kokios valstybės narės prisidėjo prie Lietuvoje vykdomų Dvynių projektų.



**4 pav. 1998-2003 metais Lietuvoje vykdytų Dvynių projektų partneriai tarp Europos Sąjungos valstybių narių**

Dvynių projektuose numatytos pagrindinės paramos formos tai - nuolatiniai Dvynių projektų patarėjai, stažuotės, mokymai, prekių ir paslaugų, reikalingų projekto įgyvendinimui, įsigijimas. Viešosios politikos ir vadybos instituto (2008) atliktos Lietuvos viešojo administravimo institucijų apklausos duomenimis, Dvynių projektuose dažniausiai buvo taikomos šios veiklos: mokymai ir seminarai Lietuvoje, profesiniai patarimai Lietuvos paramos gavėjams, studijų vizitai ir stažuotės užsienyje, kiek mažiau patarimai dėl įvairių metodologijų, gairių rengimo, informacijos sklaida, patarimai dėl teisės aktų rengimo ir jų tobulinimo. Nors daugelis Dvynių projektų nėra tiesiogiai susiję su viešojo administravimo sistemos tobulinimu, tačiau mokymai ar stažuotės dažniausiai yra neatsiejama Dvynių programos esmė. Vertėtų

atkreipti dėmesį, kad Dvynių projektai iki narystės ES buvo skirti pasirengimui Europos Sąjungos plėtrai, stiprinant institucijų gebėjimus, įgyvendinant ES teisyno reikalavimus, todėl nors mokymai buvo tik priemonė šiam tikslui pasiekti, galima sakyti, kad Dvynių programa prisidėjo prie valstybinių institucijų ar įstaigų darbuotojų kompetencijos kėlimo. Šiuo periodu paramos gavėjai buvo ministerijos, ministerijoms pavaldžios institucijos, Vyriausybei, Seimui atskaitingos institucijos, todėl daugiau ar mažiau šių įstaigų darbuotojai turėjo galimybę dalyvauti mokymuose pagal Dvynių programą. Tuo tarpu valstybės tarnautojai, dirbantys apskričių administracijose, savivaldybės rečiau dalyvavo Dvynių programoje.

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas yra tiesiogiai susijęs su Dvynių programa, kadangi Lietuvoje buvo vykdomi du projektai skirti valstybės tarnybos tobulinimui t.y. Lietuvos viešojo administravimo instituto projektas „Valstybės tarnautojų mokymas“ ir Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos projektas „Valstybės tarnybos valdymo tobulinimas, stiprinant valstybės tarnybos tvarkymo įstaigą“. Visų pirma 1999 metais pradėtas vykdyti 2 616 300 eurų vertės Dvynių programos projektas, kurio metu buvo sukurta Lietuvos viešojo administravimo instituto struktūra, veiklos kryptys bei pagrindinės programos. Projekto partneriai buvo Vokietijos federalinė viešojo administravimo akademija, Danijos viešojo administravimo mokykla, Suomijos viešojo valdymo institutas. Tuo metu instituto vaidmuo buvo svarbus rengiant Lietuvos valstybės tarnautojus narystei Europos Sąjungoje, atstovauti Lietuvai ES institucijose, todėl buvo rengiamos narystei Europos Sąjungoje mokymo programos, formuojama kompetentinga dėstytojų komanda. 2003 metais pradėtas įgyvendinti Valstybės tarnybos departamento kuriamas projektas, kurio metu siekta „sustiprinti Valstybės tarnybos departamento prie VRM administracinius gebėjimus, ministerijų administracinius gebėjimus, parengti ilgalaikę žmonių išteklių valdymo strategiją, tobulinti valstybės tarnybą reglamentuojančią teisinę bazę, parengti būtinąs metodikas, sukurti ir įdiegti informacinę sistemą, kuri tarnautų veiksmingesniam valstybės tarnybos valdymui.“ (Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, 2007) Bendra projekto vertė – 880 000 eurų. Projektui vadovavo Prancūzijos viešojo administravimo ir valstybės tarnybos generalinis direktoratas, projekto jaunesnieji partneriai - Danijos viešojo administravimo mokykla ir Belgijos federalinė valstybės tarnybos organizavimo agentūra. Kadangi Valstybės tarnybos departamentas buvo įkurtas tik 2002 metais, tad minėtas Dvynių projektas susijęs tiek su departamento veikla, administracinių gebėjimų tobulinimu, tiek aktualus formuojant valstybės tarnautojų mokymo sistemą Lietuvoje, tobulinant valstybės tarnybą reglamentuojančius teisės aktus, kuriant vientisą valstybės tarnybos personalo valdymą, įskaitant kvalifikacijos kėlimą, mokymo poreikių nustatymą ir pan.

Valstybės tarnybos ekspertų iš viešojo ir privataus sektoriaus nuomone, iki narystės Europos Sąjunga labiausiai prisidėjo prie valstybės tarnybos plėtros programos ir valstybės

tarnybos įstatymo priėmimo, taip pat sustiprino už valstybės tarnybą atsakingą instituciją (Valstybės tarnybos departamentą), o 67 proc. apklaustųjų sutinka su nuomone, kad ES padidino vadovaujančias pareigas ministerijų administracijose einančių valstybės tarnautojų profesionalumą. (Nakrošis V., 2008, p. 137)

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo dalis buvo tiesiogiai finansuojama Europos Sąjungos per Dvynių projektus, kurių metu buvo įkurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas ir sustiprintos Valstybės tarnybos departamento funkcijos. Taip pat Europos Sąjunga finansavo aibę projektų, kurių metu buvo mokomi valstybės tarnautojai bei keičiamasi gerąja patirtimi su senosiomis Europos Sąjungos narėmis.

## 4. EUROPOS SAJUNGOS VAIDMUO LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMOJE

### 4.1. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymas Europos Sąjungos kontekste

Šiame skyriuje aptariamas Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokymo sistemoje Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą. Nagrinėjama atviro koordinavimo mechanizmo elementų, kaip gerosios praktikos sklaida, valstybių palyginimas, gairės, rekomendacijos poveikis valstybės tarnautojų mokymo sistemai, taip pat analizuojama, kaip Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema prisitaikė prie Europos Sąjungos.

Kaip jau buvo minėta šio darbo antrame skyriuje 2007 m. Lisabonos sutartis buvo papildyta nauju straipsniu „Administracinis bendradarbiavimas“, kuriame apibrėžiama Europos Sąjungos kompetencija skatinant administracinių gebėjimų ugdymą valstybėse narėse, kadangi „veiksmingas Sąjungos teisės įgyvendinimas, būtinas tinkamam Sąjungos veikimui, valstybėse narėse laikomas bendro intereso reikalu. Sąjunga gali remti valstybių narių pastangas gerinti savo administracinius gebėjimus įgyvendinant Sąjungos teisę. Tokiais veiksmais gali būtų keitimosi informacija ir valstybės tarnautojų mainų palengvinimas bei mokymo programų rėmimas. Nė viena valstybė narė neprivalo pasinaudoti šia parama.“ (Lisabonos sutartis, 2007, 91 p.) Galima sakyti, kad Europos Sąjunga šiuo aktu deklaruoja didesnę dėmesį valstybių narių administraciniams gebėjimams remti, o ypatingai naujos ES narės daug lanksčiau reaguoja į tokias Europos Sąjungos rekomendacijas. 2005 metais Europos Komisijos parengtame komunikate „Sanglaudos politika ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui skatinti: Bendrijos strateginės gairės 2007–2013 m. nurodyta, kad pagrindinė ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo prielaida – „veiksmingi valstybės institucijų ir viešųjų tarnybų, t. y. *sumanaus valdymo, administraciniai gebėjimai. Taigi vadovaujantis atnaujinta Lisabonos strategija, raginančia parengti tobulesnius teisės aktus ir politikos modelius bei juos įgyvendinti, siekiant sukurti prielaidas ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui, fondai remia investicijas į administracinių ir viešųjų tarnybų žmogiškąjį kapitalą visuose teritoriniuose lygmenyse.*“ (Europos Komisija, 2005) Taip pat valstybės narės raginamos išsiaiškinti politikos sritis, kurioms reikia daugiausia paramos administraciniams gebėjimams skatinti. Atitinkamai Europos socialinio fondo reglamente dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo akcentuojama administracinių gebėjimų ir efektyvaus viešojo administravimo svarba.

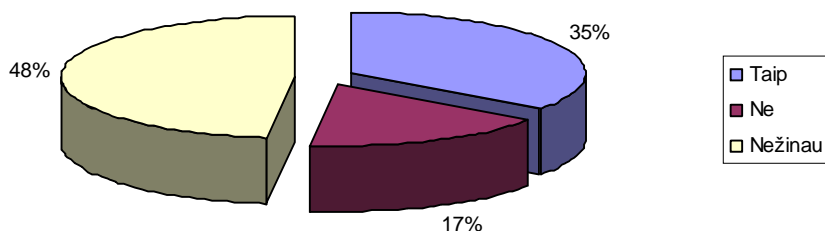
Lietuva apibrėždama Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008-2013 metų strategines kryptis išsipareigoja „skatinti aktyvesnę ES valstybių bendradarbiavimą ir keitimąsi gerąja administracine patirtimi, remti įvairių mechanizmų bei priemonių, užtikrinančių veiksmingą viešojo administravimo procesų valdymą bei adekvačią informacijos sklaidą, kūrimą.“ (Lietuvos

Respublikos Vyriausybė, 2007) Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programoje administracinių gebėjimų stiprinimas, valstybės tarnautojų mokymas numatomas geresnio reglamentavimo ir transporto srityse. Atitinkamai su Lisabonos strategija suderinta Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui pasiekti, kuri nagrinėjama kitoje magistrinio darbo dalyje.

Europos Sąjungoje nėra nustatytos vieningos valstybės tarnautojų mokymo politikos, tačiau bendradarbiavimas tarp narių suteikia galimybę pasisemti patirties iš sėkmingai veikiančių mokymo programų, taip tobulinti savo šalies valstybės tarnautojų mokymo sistemą, vykdyti valstybės tarnautojų mokymo projektus ir pan.

Gerosios praktikos sklaida dažniausiai Lietuvoje susijusi su tiesiogine Europos Sąjungos parama, šiuo atveju su vykdytais Phare/ Dvynių projektais, kadangi šių programų sudedamoji dalis - būtent gerosios praktikos mainai. Įstojus į ES sumažėjo ir Europos Sąjungos paramos apimtys, kadangi Pereinamosios priemonės biudžetas mažesnis, atitinkamai finansuojama mažiau projektų, tuomet atitinkamai sumažėja ES gerosios praktikos sklaida. 2004-2008 metais Lietuvoje buvo įvykdytas 21 projektas pagal Dvynių programą už maždaug 13 mln. eurų. Palyginus su Dvynių programos parama Lietuvai skirta iki 2004 metų (apie 60 mln. eurų), finansavimas šioje srityje sumažėjo bene penkis kartus. Tačiau Lietuva, tapusi ES nare prisijungė prie Europos viešojo administravimo tinklo ir turi galimybę ne tik perimti, bet ir skleisti gerą patirtį. Europos viešojo administravimo tinklas (toliau – EVAT) yra neoficialus visų ES šalių valstybės tarnautojų tinklas, skirtas bendradarbiauti viešojo administravimo srityje ir dalytis šios srities žiniomis. Bendradarbiavimas gali būti organizuojamas trimis lygmenimis: „politiniu (ministrai ir Komisijos narys, atsakingas už viešąjį administravimą), vadovų (generaliniai direktoriai arba administravimo įstaigų vadovai) ir techniniu (žmogiškųjų išteklių, novatoriškų viešųjų paslaugų, e. vyriausybės darbo grupės; ekspertų susitikimai dėl geresnio reglamentavimo; viešojo administravimo institutų ir mokyklų vadovų susitikimai).“ (Europos viešojo administravimo tinklas, 2008) Posėdžiai rengiami kiekvienos ES pirmininkaujančios šalies iniciatyva. Taip pat organizuojamos konferencijos, kurių metu dalinamasi visų ES šalių ir Europos Komisijos geriausios patirties pavyzdžiais. Lietuvos iniciatyva pristatyti gerosios praktikos pavyzdžius, susijusius su valstybės tarnyba, Europos Sąjungoje pakankamai nedidelė, kadangi tik trečiojoje Europos Sąjungos kokybės konferencijoje, vykusioje 2004 metais Roterdame, Lietuva pristatė gerosios patirties pavyzdį – Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimas, kurio tikslas buvo vystyti valstybės tarnautojų mokymo valdymo sistemą bei kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Tuo tarpu 2007 metais valstybės tarnybos srityje nebuvo pateikta nei vieno gerosios patirties pavyzdžio.

Beveik pusė apklaustų valstybės tarnautojų nežinojo, ar įstaiga, kurioje jie dirba, dalinasi gerąją viešojo administravimo patirtimi tobulinant administracinius gebėjimus. Iš vienos pusės gali būti, kad darbuotojai neinformuojami apie „patirties mainus“ tarp Europos Sąjungos narių, tačiau iš kitos pusės, tai patvirtina, kad Lietuvos institucijos nėra linkusios administracinių gebėjimų tobulinimo srityje bendradarbiauti su kitomis institucijomis (žr. 5 pav.)



**5 pav. Ar įstaiga dalinasi gerąją viešojo administravimo patirtimi tobulinant valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis?**

Tuo tarpu valstybės tarnautojų mokymus organizuojančių institucijų įsitraukimas į Europos Sąjungos bendruomenę taip pat yra svarbus, kadangi gerosios patirties sklaida gali vykti ir šiame lygyje, kas susiję su mokymo programų rengimu, mokymo formomis ir pan. Į klausimą „Ar bendradarbiaujate su kitomis valstybės tarnautojų mokymo įstaigomis Europos Sąjungoje?“ pusė mokymo institucijų apklaustų darbuotojų atsakė teigiamai. Didesnė tikimybė, kad gerosios patirties sklaida aktualesnė valstybių ar ministerijų įsteigtiems specializuotiems mokymo centrams. Pavyzdžiui, Lietuvos viešojo administravimo institutas dalyvauja Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų konferencijose. „Į Europos Sąjungą įstojus dešimčiai naujų narių, jos institucijoms kyla naujų iššūkių. Iki šiol šios dešimt šalių tarpusavyje nederino valstybės tarnautojų mokymo sistemų. Taigi naujų šalių narių valstybės tarnautojai prie Europos Sąjungos darbo stalo sėda turėdami skirtingą žinių bagažą bei vadovaudamiesi skirtingais darbo organizavimo principais. Jeigu kiekvienos ES šalies narės valstybės tarnautojai ugdys skirtingus įgūdžius bei skirtingą kompetenciją, kyla nesusikalbėjimo grėsmė derinant įvairias pozicijas.“ (Velička A., 2005, p.21)

Gerosios patirties sklaida tiek tarp valstybinių institucijų, tiek tarp mokymų įstaigų priklauso nuo pačios institucijos iniciatyvumo, norėjimo bendradarbiauti, keistis, diegti reformas, taip pat „dėl Lietuvoje veikiančios hierarchinės viešojo administravimo struktūros institucijos ir

jos darbuotojų dalyvavimo Dvynių programoje aktyvumui daug įtakos turi institucijų vadovų pozicija“ (Nakrošis V., Varkojūtė A., 2008, p. 203).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą nebeliko Europos Komisijos teikiamų metinių pranešimų, kuriose būtų aktuali valstybių narių administracinių gebėjimų tema. Atitinkamai nebeliko akstino ir toliau reformuoti valstybės tarnybą. Nepaisant to, Lietuvos valstybės tarnyba tapo Europos Sąjungos dalimi ir yra lyginama su kitomis Europos Sąjungos narėmis. 2009 metais SIGMA pateikė naujų Europos Sąjungos narių iš Vidurio ir Rytų Europos palyginamąją valstybės tarnybų analizę, lygindama naujų narių valstybės tarnybų atitikimą Europos viešojo administravimo principams. Šios analizės metu buvo vertinamos valstybės tarnybos funkcijos, kaip teisinis pagrindas, valstybės tarnybos apimtis, valstybės tarnybos valdymas, priėmimas į darbą, karjera, aukštesnioji valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų teisės ir pareigos, darbo užmokestis ir mokymas. Analizė remiasi tyrimu, atliktu apklausus valstybės tarnautojus, ekspertus, taip pat nagrinėjant teisinę bazę. Šios analizės metu „Lietuvos atitiktis Europos viešojo administravimo principams buvo įvertintas geriausiai: 84 balai iš 100, esant 53 balų vidurkiui.“ (Sahling J.H.M., Nakrošis V., 2009) Tuo tarpu Lietuvos valstybės tarnybos funkcija – mokymas, buvo įvertinta labai gerai, kaip atitinkanti Europos viešojo administravimo principus. Analizuojant valstybės tarnautojų mokymą buvo vertinama mokymo programos, mokymo institucijos ir valstybės tarnautojų dalyvavimo mokymuose dažnumas. Sigma ataskaitoje (2009) pažymima, kad dažnai valstybėse narėse administracinių gebėjimų tobulinimas ES *acquis* srityje apsiriboja tik pagrindinių žinių suteikimu šioje srityje, tačiau valstybės tarnautojų mokymas apima daug bendresnį mechanizmą, orientuotą į valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimą, skatinančio valstybės tarnybos efektyvumą. Būtent Lietuvos ir Estijos valdžios iniciatyvos atspindi valstybių narių kompleksinių gebėjimų tobulinimą valstybėse narėse, tačiau pastebėta, kad iki šiol dauguma mokymų orientuoti pagrindinėms žinioms apie Europos Sąjungos politinę sistemą, struktūrą, viešojo administravimo procedūras suteikti, tačiau trūksta analitiniams, problemų sprendimo įgūdžiams tobulinti bei apskritai vadovams skirtų mokymų. Nors šioje lyginamojoje analizėje Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema įvertinta kaip atitinkanti Europos viešojo administravimo principus, tačiau kartu pateiktos minėtos rekomendacijos jos tobulinimui.

Lietuvos paramos gavėjai ir asmenys, dalyvavę Dvynių programoje mano, kad Lietuva atitinka arba iš dalies atitinka Europos Sąjungos gerąją praktiką. (žr. 2 lentelę) Kadangi šios institucijos dalyvavo ES remiamose programose, keitėsi gerąja praktika su kitomis narėmis, tai galėjo sąlygoti ir tam tikrų ES principų įsisavinimą, kartu atitiktį ES gerąjai patirčiai. Apklausus respondentus, kurie nedalyvavo tokiose programose, tikėtini kitokie atsakymų variantai.

**2 lentelė Lietuvos institucijų atitikimas ES gerajai praktikai**

	Lietuvos paramos gavėjų apklausos respondentai (proc.)	Dvynių apklausos respondentai (porc.)
Tikrai taip	52,3	44,12
Daugiau taip	45,5	52,94
Daugiau ne/sunku pasakyti	2,3	2,94

Šaltinis: VPVI atliktos Lietuvos paramos gavėjų apklausos duomenys, 2008.

Kalbant apie valstybės tarnautojų mokymo sistemą Lietuvoje vertėtų aptarti ir ES konteksto sąlygotą įtaką, kuri pasireiškia tuo, kad nacionalinės valstybės suinteresuotos turėti asmenis, gebančius atstovauti Lietuvos valstybei tiek derybose dėl narystės, tiek pačioje Europos Sąjungoje. Tad iš vienos pusės Europos Sąjunga siekia užtikrinti institucijose dirbančių žmonių pakankamą kvalifikaciją, reikalingą ES politikoms įgyvendinti, taip pat ES struktūrinių lėšų įsisavinimui, todėl kelia aukštus reikalavimus kandidačių administraciniams gebėjimams, tačiau iš kitos pusės pats Europos Sąjungos kontekstas įpareigoja valstybę parengti tarnautojus taip, kad jie būtų stiprūs atstovauti valstybę ir leistų iki galo pasinaudoti ES narystės pranašumais (kaip ES struktūrine parama). Priklausymas Europos Sąjungos bendruomenei įpareigoja valstybę parengti specialistus dirbti narystės ES sąlygomis, pritaikyti mokymo programas, į minėtas sąlygas atsižvelgti planuojant mokymo prioritetus, rengiant strategijas.

Visų pirmiausia, mokymai turėtų būti skirti tam tikrai tikslinei grupei, kurią būtų galima išskaidyti į „nedidelę tarnautojų grupę, kuri pirmiausia susiduria su derybomis dėl narystės ir vėliau dirbs Europos sprendimų priėmimo sistemoje ir daug didesnė darbuotojų grupė, kuri anksčiau ar vėliau bus veikiama ES teisės ir politikos.“ (Ziller J., 1996, p. 4) Pagrindinės problemos ruošiant valstybės tarnautojus Europos Sąjungai būtų šios: „dauguma valstybės tarnautojų išsilavinimą gavo dar sovietinio režimo metu, todėl pasikeitus viešojo administravimo sąlygoms būtinas žinių atnaujinimas. Taip pat išryškėjo pagrindinių ekspertų trūkumas, kurių skaičių valstybė turėjo greitai padidinti. Galiausiai, viena iš pagrindinių ministerijų personalo problema yra kalbinių gebėjimų trūkumas.“ (Meeting of heads of civil service in the ten candidate countries, 1998)

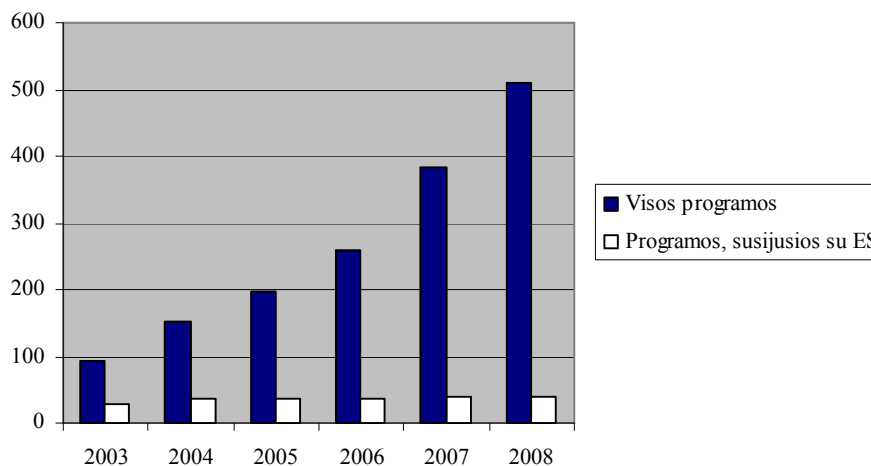
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 metų nutarimu Nr. 1073 patvirtintoje valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje kaip prioritetinė valstybės tarnautojų mokymo grupė įvardinama valstybės tarnautojai, kurie vykdo pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas, o prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai apima pasirengimą vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės įgyvendinimu, dalyvavimu Europos Sąjungos teisėkūros procese ir institucijų veikloje.



2004 m. balandžio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 488 dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. kaip viešojo administravimo silpnybės pažymima, jog valstybės tarnautojai menkai moka užsienio kalbas, nepakankamas jų kompiuterinis raštingumas, personalo tarnybų kvalifikacija, nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai dirbti narystės ES sąlygomis bei nepakankamai rūpinamasi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose. Galiausiai stokojama specialistų, gebančių valdyti ir administruoti ES struktūrinę paramą, rengti strateginio planavimo dokumentus. Galima sakyti, kad Lietuvos interesų atstovavimo ES institucijose sėkmė priklauso nuo valstybės tarnautojų pasirengimo dirbti narystės ES sąlygomis. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, atitinkamai koregavosi ir mokymo prioritetai bei tikslinė grupė. Dabartinėmis sąlygomis iškyla būtinybė efektyviai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese, laiku įgyvendinti ES sprendimus, atstovauti Lietuvos interesus, be to tinkamai pasirengti Lietuvos pirmininkavimui Europos Sąjungoje 2013 metais. Atitinkamai Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje kaip prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai įvardijami: dalyvavimas ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose ir pasirengimas pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais bei visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimų administruoti ES struktūrinę paramą tobulinimas. Be abejo, prioritetinė valstybės tarnautojų mokymo grupė taip pat koreguojama, atsižvelgiant į Lietuvos tikslus Europos Sąjungoje, todėl valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą ir valstybės tarnautojai, susiję su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais, dažniau siunčiami į mokymus.

Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga t.y. Valstybės tarnybos departamentas tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas, kurios kasmet pasipildo (žr. 6 pav.). Daugiausiai mokymo programų, susijusių su Europos Sąjunga, pateikė Lietuvos viešojo administravimo institutas, Finansų ministerijos mokymo centras, Šiaulių Universitetas. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad pastaraisiais metais mokymai ES temomis pasipildydavo tik po vieną naują programą kasmet, taip pat kai kurios programos nebegalioja.

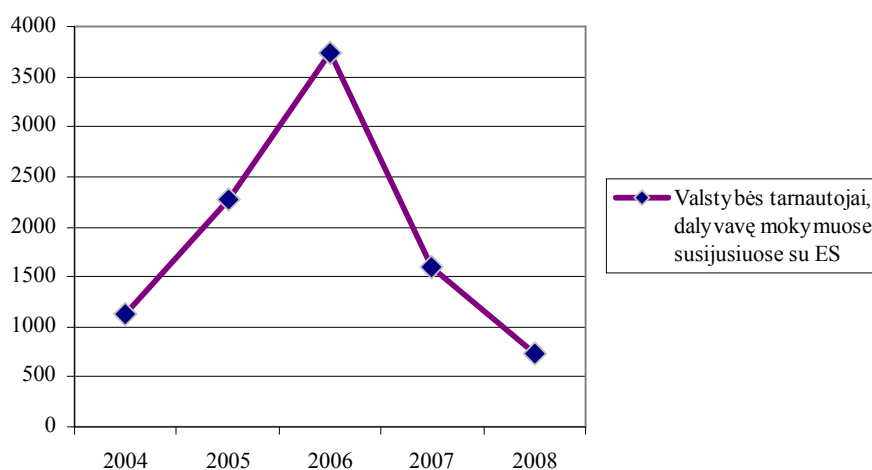
Pagrindinės mokymo įstaigos, organizuojančios mokymus valstybės tarnautojams yra Lietuvos viešojo administravimo institutas, Finansų ministerijos mokymo centras, Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“.



**6 pav. Valstybės tarnautojų mokymo programos, susijusios su Europos Sąjungos tematika, skaičius**

**Šaltinis:** sudaryta pagal Valstybės tarnybos departamento parengtas ataskaitas (2003 m., 2004 m., 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m.)

Įdomu tai, kad pastaraisiais metais mažėja ir Europos Sąjungos temomis apmokamų valstybės tarnautojų skaičius. (žr. 7 pav.) Daugiausiai valstybės tarnautojų šiomis temomis buvo apmokyta 2006 metais -3744 valstybės tarnautojų. Galima manyti, kad toks didelis valstybės tarnautojų kompetencijos kėlimas šioje srityje susijęs ir su nauju Europos Sąjungos struktūrinių fondų programavimo periodu, kadangi atsirado poreikis atnaujinti žinias. Apklausus mokymo įstaigų atstovus, daugiau kaip 77 procentai respondentų patvirtino, kad Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą išaugo valstybės tarnautojų poreikis mokymams, susijusiems su Europos Sąjunga. Tuo tarpu 2008 metų apmokytų valstybės tarnautojų skaičius pakankamai nedidelis, įvertinus tai, kad Lietuva ruošiasi Europos Sąjungos pirmininkavimui.



**7 pav. Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, susijusiuose su ES, skaičius**

**Šaltinis:** sudaryta pagal Valstybės tarnybos departamento parengtas ataskaitas (2003 m., 2004 m., 2005 m., 2006 m., 2007 m., 2008 m.)

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ES įtakos viešajame administravime priemonės tapo daug silpnesnės. Atvirojo koordinavimo mechanizmų stiprumas priklauso nuo pačios valstybės narės pozicijos. Lietuva šiuo atveju, atsižvelgia į Lisabonos strategijoje numatytus tikslus, Europos Sąjungos rekomendacijas toliau tobulinti administracinius gebėjimus, tačiau pakankamai vangiai įsijungia į gerosios praktikos sklaidą, susijusią su valstybės tarnautojų mokymu. Daugeliu atveju Europos Sąjungos vaidmuo kiekvienoje institucijoje pasireiškia skirtingai, priklausomai nuo institucijos pozicijos ir noro įsijungti į Europos Sąjungos bendruomenę tobulinant administracinius gebėjimus.

#### **4.2. ES struktūrinių fondų parama valstybės tarnautojų mokymui**

Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje yra netiesioginis, tačiau vienu aspektu galima kalbėti apie daug reikšmingesnę Europos Sąjungos paramą valstybės tarnautojų mokyme. Šioje darbo dalyje aptariama pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento (toliau – BPD) 2 prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ valstybės tarnautojų mokymams suteiktą ES paramą. Apžvelgiama, kokie gebėjimai tobulinti šiais projektais, kiek valstybės tarnautojų apmokyta, bandoma išsiaiškinti, ar Lietuvos institucijos pasinaudojo galimybe apmokyti valstybės tarnautojus. Taip pat nagrinėjama, kaip Lietuva planuoja įsisavinti ES lėšas pagal 2007-2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“, kokios numatytos priemonės, kokios remiamos veiklos, problemos. Lietuva 2007-2013 metams skiria iš ES valstybių daugiausiai (16,5 proc.) ESF biudžeto instituciniams gebėjimams skatinti, todėl, galima sakyti, Europos Sąjungos vaidmuo šio atveju išsiplečia.

##### *Valstybės tarnautojų mokymas pagal 2004-2006 metų bendrojo programavimo dokumentą*

Lietuva, įstojusi į Europos Sąjungą turėjo galimybę naudotis Europos Sąjungos teikiama struktūrinių lėšų parama. Pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento 2 prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos buvo įvardintos kaip galimos pareiškėjos žmogiškųjų išteklių tobulinimo paramai gauti.

Prieš nagrinėjant valstybės tarnautojų mokymo galimybes šiuo programavimo periodu, vertėtų paminėti, kokios institucijos buvo atsakingos už ES struktūrinių fondų paramos

įgyvendinimą Lietuvoje. 2001 m. gegužės 31 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 649 numatyta, kad „Lietuvoje vadovaujančioji institucija, atliekanti visas ES ir Lietuvos teisės aktų jai nustatytas funkcijas, yra Finansų ministerija, kuri atsako už patikimą ir veiksmingą struktūrinių fondų paramos valdymą pagal struktūrinių fondų reglamentus.“ Finansų ministerija taip pat buvo mokėjimo institucija, kuri atlieka funkcijas, numatytas 2003 m. rugsėjo 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime dėl Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų administravimo Lietuvoje, kaip iš Europos Komisijos gaunamų ES struktūrinių fondų lėšų sumų tikrinimas, taip pat Finansų ministerija tvarko visų ES struktūrinių fondų ir bendrojo finansavimo lėšų apskaitą, tikrina ir tvirtina tarpinių institucijų pateiktas išlaidų deklaracijas ir pan. Tarpinės institucijos atlieka priskirtų BPD priemonių priežiūrą, nustato (suderinusi su vadovaujančiąja institucija) priskirtų BPD priemonių projektų atrankos kriterijus ir vertinimo taisykles, tikrina ir tvirtina įgyvendinančiosios institucijos parengtas mokėjimo paraiškas valstybės išdui. Už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakinga tarpinė institucija – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Įgyvendinančioji institucija atsakinga už „kasdienį struktūrinių fondų valdymą ir atitinkamą bendrąjį nacionalinį finansavimą.“ (Nakrošis V. 2003, p.55) Už žmogiškųjų išteklių tobulinimą, o konkrečiau už 2 prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ atsakingas Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra (anksčiau - Žmogiškųjų išteklių plėtros programų paramos fondas). Šios pagrindinės institucijos dalyvavo vertinant paraiškas ir administruojant paramą, skirtą ir valstybės tarnautojų mokymui.

Taigi, 2004-2006 m. Lietuvos bendrajame programavimo dokumente numatyta, kad parama bus teikiama visų lygių valstybinio sektoriaus dirbančiųjų administracinių gebėjimų plėtrai. Teikiama parama viešojo administravimo, regioninės ir vietos administracijos, sveikatos priežiūros, švietimo valstybinėse įstaigose dirbančio personalo mokymų ir kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimui. Valstybės tarnautojų mokymas priskiriamas 2 prioritetui „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonei „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“, kurios pagrindinis tikslas – „didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą investicijų į žmogų pagalba, teikiant paramą mokymui, kvalifikacijos ir įgūdžių formavimui, siekiant prisitaikyti prie kintančių darbo rinkos pokyčių ir poreikių.“ Pagal šią priemonę tinkami pareiškėjai yra ne tik valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, bet ir jų įsteigtos mokymo ir viešosios įstaigos, bet ir švietimo, profesinio rengimo, mokslo ir studijų institucijos, įmonės (pramonės, verslo), socialiniai partneriai ir nevyriausybinės organizacijos. Ši priemonė išskaidyta į penkias veiklos sritis pagal paramos teikimo tikslus ir tikslines grupes, iš kurių antra veiklos sritis apima paramą valstybės ir savivaldybių dirbančiųjų mokymui. Pagal šią veiklos sritį remiamos veiklos - valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų bei jų įsteigtų viešųjų

įstaigų darbuotojų ir vadovų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, mokymo darbo vietoje organizavimas, lanksčių darbo ir darbo organizavimo metodų diegimas. Paramos intensyvumas gali siekti iki 75 proc. visų tinkamų projekto išlaidų. Likusi projekto tinkamų išlaidų dalis turi būti pareiškėjo lėšos. Įgyvendinant projektą, jo eigą prižiūri Įgyvendinančioji institucija t.y. Paramos fondas Europos socialinio fondo Agentūra, tačiau patikrinti projekto išlaidų tinkamumą gali ir Europos Komisija. „Komisija, būdama atsakinga už Europos Bendrijų bendrojo biudžeto įgyvendinimą, užtikrina, kad valstybės narės turėtų sklandžiai veikiančias valdymo bei kontrolės sistemas ir Bendrijos lėšos būtų naudojamos veiksmingai ir tvarkingai. Tam tikslui, neatmetant valstybių narių pagal nacionalinius įstatymus ir kitus teisės aktus atliktų patikrinimų, Komisijos pareigūnai arba tarnautojai gali, atlikti fondų finansuojamos veiklos ir valdymo bei kontrolės sistemų patikrinimus vietose, įskaitant atrankinius patikrinimus.“ (Tarybos reglamentas, 1999, p. 31) Europos Komisijai nustačius netinkamą ES struktūrinių lėšų panaudojimą, ypatingai kas liečia sisteminės klaidas, valstybei narei gali būti skiriama bauda. Taip pat pasibaigus kiekvieniems įgyvendinimo kalendoriniams metams, valstybė narė turi pateikti Komisijai metinę įgyvendinimo ataskaitą.

Projektai šiai priemonei buvo atrenkami konkurso būdu, todėl tiek paraiškų teikimas, tiek projektų atranka priklausė nuo pačių įstaigų iniciatyvumo ir atitikimo prioritetiniams kriterijams. Pirmas kvietimas teikti paraiškas pagal 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ buvo patvirtintas 2004 m. liepos 15 d. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-172 dėl gairių pareiškėjams pagal Lietuvos 2004–2006 metų Bendrojo programavimo dokumento 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ patvirtinimo, kuriame numatoma, kad paraiškas teikti pagal šią priemonę galima nuo 2004 m. rugpjūčio 2 d. iki rugsėjo 27 d. Antrasis kvietimas pagal šią priemonę buvo paskelbtas greičiau nei po metų t.y. 2005 m. gegužės 31 d. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-156. Prioritetiniai kriterijai, vertinant pateiktų paraiškų tinkamumą, buvo:

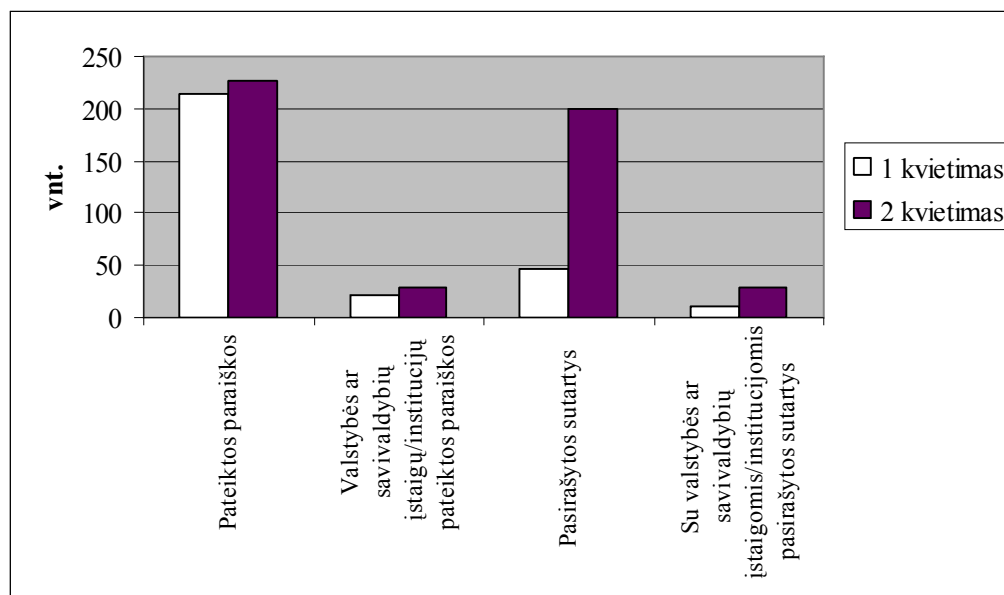
- pagrindinius įgūdžius (ITT, užsienio kalbos, verslumas ir kiti) ugdantiems projektams;
- organizuojantiems praktinį mokymą darbo vietoje;
- kuriuos teikia naujas technologijas diegiančios įmonės;
- kuriuos teikia pertvarkymą vykdančios įmonės;
- turintiems teigiamą poveikį regionų išsivystymo skirtumų mažinimui (ypatingai probleminėse teritorijose ir Ignalinos regiono problemoms spręsti).

kuri įgyvendinant bus didesnis projekto pareiškėjo finansavimo indėlis (Gairės pareiškėjams, 2004, p.6)

Peržvelgus prioritetinius kriterijus, galima pastebėti, kad gauti balus už nurodytus prioritetus paprasčiau įmonėms, nei valstybinėms institucijoms. Tai galėtų būti priežastis, kodėl buvo pakankamai nedidelis valstybinių įstaigų ir institucijų suinteresuotumas teikti paraiškas. Tačiau antro kvietimo metu visos valstybinės institucijos, kurios teikė paraiškas pagal šią priemonę, paramą gavo, todėl, galima teigti, kad viešojo sektoriaus projektų skaičius priklausė daugiau nuo pačios įstaigos iniciatyvumo. Taip pat per daug nesigilinant į patį vertinimo procesą, galima pastebėti, kad daugelį kriterijų galima vertinti subjektyviai, kaip „projekto poreikio pagrindimas: konkretus, logiškas, paremtas aiškiai aprašyta problema“, „veiklos atitikimas tikslinių grupių poreikiams“, „projekto tęstinumas“, „veiklų aprašymas“, „pareiškėjo ir partnerių vaidmuo įgyvendinant numatytas veiklas“ ir pan. ) ir galutinis rezultatas priklauso nuo vertintojo kompetencijos ar požiūrio.

Pirmojo kvietimo metu iš 214 pateiktų paraiškų 44 buvo teikiamos pagal antrą veiklos sritį t.y. paramą valstybės ir savivaldybių dirbančiųjų mokymui. Iš pirmo žvilgsnio šiai veiklos sričiai pateiktų paraiškų skaičius viršija 20 procentų nuo pateiktų paraiškų, tačiau reikia įvertinti tai, kad pagal šią priemonę gali būti apmokomi ne tik valstybės tarnautojai, tačiau ir viešosios įstaigos, vešiosios biudžetinės įstaigos, mokslo ir studijos institucijos darbuotojai (kaip paraiškas pateikusios: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, Abromiškių reabilitacijos ligoninė, Būsto agentūra ir pan.). Be to ne visos valstybės ir savivaldybių institucijos projekte buvo numačiusios savo darbuotojų mokymus, pavyzdžiui, Elektrėnų rajono savivaldybė pateikė paraišką ir vykdė projektą, skirtą gyventojų kompiuterinio raštingumo didinimui. Tad skaičiuojant projektus, kurių metu buvo tobulinami valstybės tarnautojų gebėjimai reikia ne tik kreipti dėmesį į pareiškėją, bet ir į projekto tikslus ir uždavinius. Valstybės tarnautojų mokymams paraiškas pateikusių institucijų skaičius sumažėja perpus, maždaug iki 21 pateiktos paraiškos, t.y. 9 proc. nuo iš viso pateiktų paraiškų. 2005 m. kovo 7 d. pagal 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ buvo pasirašytos paramos sutartys su 46 projektų vykdytojais“ (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2005, p. 6), iš jų su 11 valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios projektu metu ketino mokyti valstybės tarnautojus. (žr. 8 pav.)

Antro kvietimo metu gauta 226 paraiškos ir prašoma paramos suma siekė 202663,490 Lt. Po metų pagal antrą veiklos sritį buvo gauta 60 paraiškų, tačiau iš jų tik 28 valstybės ar savivaldybių institucijos ir įstaigos t.y. 12 proc. nuo pateiktų paraiškų. Visos 28 paraiškos gavo finansavimą ir buvo pasirašytos sutartys projektams įgyvendinti. (žiūrėti 8 pav.)



**8 pav. 2.2 priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų pritaikyti prie pokyčių ugdymas“ 1 ir 2 kvietimas**

Vertinant valstybių ir savivaldybių įstaigų ar institucijų suinteresuotumą apmokyti valstybės tarnautojus naudojantis ES struktūrinių lėšų parama, galima sakyti, kad šia galimybe institucijos naudojosi pakankamai vangiai. Pagrindinės institucijos, kurios teikė paraiškas, buvo iš didžiųjų Lietuvos miestų, kaip Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Alytus, Panevėžys t.y. valstybės institucijos arba didžiųjų Lietuvos miestų savivaldybės. Vertėtų priminti, kad Dvynių projektuose taip pat dalyvavo daugiau ministerijų ar joms pavaldžių įstaigų darbuotojai, todėl savivaldybės, ypač mažesnių miestų, išlieka lyg „juodosios dėmės“, kurių ES parama skirta administraciniams gebėjimams tobulinti nepasiekia. (žr. 1 priedą)

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų projektų metu įgyvendinamus mokymus pagal pobūdį galima suskirstyti į tokias pagrindines grupes: užsienio kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo didinimas, administracinių gebėjimų ugdymas bei karjeros valstybės tarnautojų mokymas pagal įvadinio mokymo bendrąją programą. (žr. 1 priedą) Tai iš dalies atitinka 2000-2006 metų valstybės tarnautojų mokymo strategijoje patvirtintus prioritetinius mokymo tikslus. Tačiau „pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (acquis) įgyvendinimu ir pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje“ tarp projektų veiklų nebuvo itin populiarus. Vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad kompiuterinio raštingumo ir užsienio kalbos mokymai buvo įvardinti kaip prioritetiniai ne tik minėtoje strategijoje, bet ir paraiškų vertinimo metu už pagrindinių įgūdžių ugdymą buvo suteikiami papildomi balai. Tad tokio pobūdžio mokymai buvo populiarūs ne tik tarp valstybės tarnautojų, bet ir kitų tikslinių grupių, kaip įmonių ar viešųjų įstaigų darbuotojų. Tuo tarpu mokymai, susiję su Europos Sąjunga, buvo pasirinkti pakankamai retai. Kalbant apie

mokymų turinį ir kokybę, mokymų organizatorius projektų vykdytojai, šiuo atveju valstybės ar savivaldybių institucijos, rinkosi atliekant viešuosius pirkimus, tačiau mokymus galėjo vesti ne tik kvalifikacijos įstaiga patvirtinta Vidaus reikalų ministerijos, kaip galinti vesti mokymus valstybės tarnautojams, o bet kuri įstaiga atitikusi perkančiosios organizacijos nurodytus reikalavimus.

Verta atkreipti dėmesį, kad Europos Sąjungos parama tobulinti žmogiškuosius išteklius pasinaudojo ir kai kurios mokymo įstaigos, turinčios teisę mokyti valstybės tarnautojus, kaip valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“, Mykolo Riomerio universitetas ir Viešojo administravimo lavinimo asociacija. Pavyzdžiui, viešojo administravimo institucijų lavinimo asociacijos projekto metu buvo apmokyta apie 100 viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų, taip pat sukurtos neformaliojo lavinimo institucijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modulinės programos, mokomosios medžiagos seminarams ir panašiai. (Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2008)

Galima daryti išvadą, kad 2004-2006 m. valstybės ir savivaldybių institucijos struktūrine parama valstybės tarnautojų mokymams organizuoti naudojosi gana vangiai, todėl Europos Sąjungos įtaka šioje srityje atitinkamai buvo nedidelė ir lietė tik tas institucijas, kurios vykdė projektus.

*Valstybės tarnautojų mokymas pagal 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą*

Išanalizavus valstybės tarnautojų mokymo galimybes pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrine parama 2004-2006 m. programavimo periodu, galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnautojų mokymas buvo patikėtas atskiroms institucijoms ir priklausė daugiau nuo kiekvienos institucijos poreikio ir iniciatyvumo. Tuo tarpu, 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimas Lietuvos valstybės tarnautojų mokymams daug labiau reglamentuotas ir centralizuotas. Šiuo periodu numatomas atskiras prioritetas, kuriuo siekiama tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą ir administracinių gebėjimų stiprinimą valstybės tarnyboje, taip pat projektai atrenkami ne konkursu būdu, bet planuojant iš anksto kokios institucijos gali teikti paraiškas ir vykdyti projektus. Galima jau dabar numatyti, kad projektų, tobulinančių valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus šiuo periodu bus daug daugiau.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas, Finansų ministerija šiame programavimo periode įpareigota atlikti veiksmų programų koordinuojančiosios,



vadovaujančiosios, tvirtinančiosios, mokėjimus atliekančiosios institucijų funkcijas. Finansų ministerija rengia tiek nacionalinę bendrąją strategiją, tiek veiksmų programą. Vidaus reikalų ministerija, kaip tarpinė institucija, atsakinga už žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteta „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ ir planuoja veiksmų programų ir priemonių įgyvendinimą, valstybės projektus, sudaro ir tvirtina šių projektų sąrašą ir atlieka kitas funkcijas numatytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime. Įgyvendinančioji institucija išlieka Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra.

Taigi Nacionalinė bendroji strategija, kuriai Europos Komisija pritarė 2007 metų balandį, įgyvendinama per keturias veiksmų programas:

1. Žmogiškųjų išteklių veiksmų programą
2. Ekonominio augimo veiksmų programą
3. Sanglaudos skatinimo veiksmų programą
4. Techninės paramos veiksmų programą;

Žmogiškųjų išteklių veiksmų programa atitinka prioriteta „Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių visuomenei“ ir apima 4 prioriteta „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“. Pagrindiniai šio prioriteto uždaviniai:

- Tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą bei stiprinti administracinius gebėjimus valstybės tarnyboje;
- Gerinti veiklos valdymą, geriau įgyvendinti ES politikas, tobulinti viešojo administravimo struktūrą;
- Gerinti ekonominės veiklos reglamentavimą, paslaugų teikimą gyventojams ir verslui. (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007)

Šių uždavinių bus siekiama įgyvendinant 15 priemonių (žiūrėti 2 priedo lentelę), kaip, pavyzdžiui, kvalifikacijos tobulinimas Europos Sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, veiklos valdymo tobulinimas, geresnis Europos Sąjungos politikų įgyvendinimas, viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos ir panašiai.

Kiekvienoje prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonėje gali būti finansuojamos skirtingos veiklos pagal numatytus uždavinius, tačiau apibendrintai galima išskirti šias remiamas veiklas (detali informacija pateikiama 2 priedo lentelėje):

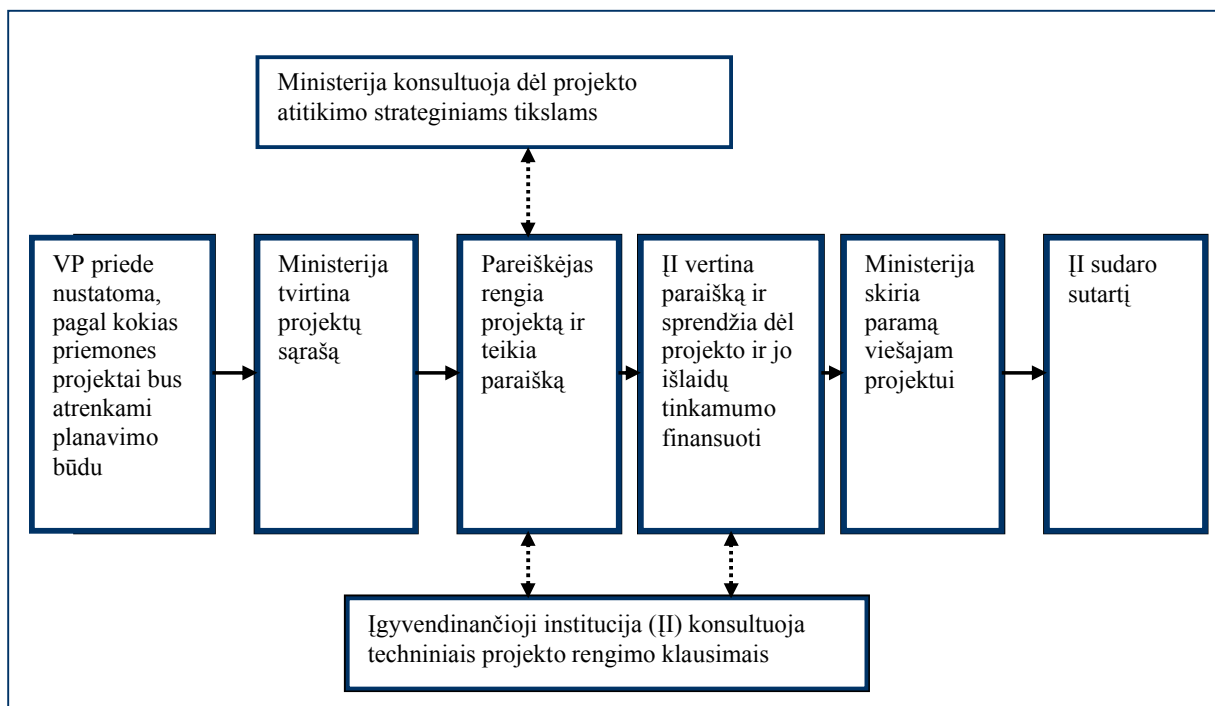
- mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikimas valstybės tarnautojams;

- įvadinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų rengimas, atnaujinimas, mokymo medžiagos ir priemonių įsigijimas, lektorių rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas;
- naujų mokymosi formų bei procesų kūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje;
- valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų gebėjimų stiprinimas;
- moksliniai tyrimai, analizės, studijos, vertinimai;
- konsultacinių paslaugų teikimas valdžios ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms;
- prietaisų, aparatų, kitos įrangos ir priemonių įsigijimas valdžios ir savivaldybių institucijose ir įstaigose (naudojant „kryžminį finansavimą“);
- bendri viešojo ir privataus sektorių partnerių veiksmai, įvairios priemonės partnerių gebėjimams stiprinti;
- įvairūs tarptautinio bendradarbiavimo veiksmai (stažuotės, kolegų apžvalgos, t.t.);
- dalyvavimas darbo grupių, komitetų, kitų darinių sutikimuose (pvz., ES sprendimų priėmimo procese);
- gerosios praktikos ir patirties sklaida, informacijos mainai, visuomenės informavimas, jos supratimo ir sąmoningumo kėlimas.

Numatyti uždaviniai ir priemonės jiems pasiekti suderinti ne tik su Europos Sąjungos, bet ir Lietuvos strateginiais dokumentais, kaip Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija, Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija. Skirtingai nei 2004-2006 metų 2.2 priemonėje „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ projektai buvo atrenkami konkurso būdu, prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ projektų atranka organizuojama planavimo būdu t.y. regioniniu arba valstybės planavimo būdu. Valstybės projektai – tai „projektai, skirti valstybės institucijų kompetencijai priskirtoms funkcijoms įgyvendinti, planuojami remiantis nacionaliniais strateginio planavimo dokumentais, strateginiais veiklos planais ir (ar) institucijų programomis bei Lietuvos Respublikos teisės aktais.“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2006) Bet kokiu atveju, valstybės projektai planuojami atsižvelgiant į „Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto tikslą ir uždavinius, Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedą, Projektų administravimo ir finansavimo taisyklių, nacionalinių strateginio planavimo dokumentų, strateginių veiklos planų ir (ar) institucijų programų bei kitų Lietuvos Respublikos teisės aktų nuostatas.“ (LR vidaus reikalų ministro įsakymas, 2008) Vidaus reikalų ministerija visų pirma raštu paprašo valstybės projektų pareiškėjų pateikti projektinius pasiūlymus, užpildant preliminarios paraiškos formą, o gauti projektiniai pasiūlymai svarstomi Valstybės projektų planavimo ir atrankos komisijose. Tik

tuomet paraiška pateikiama Įgyvendinančiai institucijai, kuri įvertina išlaidų ir veiklų tinkamumą. Dalis ES struktūrinės paramos lėšų bus panaudojama per regioninį projektų planavimą, t.y. dalies regione įgyvendinamų projektų planavimas bei atranka vyks Regionų plėtros tarybose, sudarant Regiono projektų sąrašus. „Galimiems pareiškėjams, nustatytiems Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priede, struktūriniai padaliniai raštu siunčia kvietimus teikti valstybės projektų aprašymus pagal vieną ar kelias įgyvendinimo priemones.“ (LR vidaus reikalų ministro įsakymas, 2008) Regioniniu planavimu būdu organizuojamos šios priemonės: Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas, regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai, teritorijų planavimas. Likusių priemonių projektai atrankami valstybės planavimo būdu, o priemonė „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, valstybės tarnautojų mobilumas“ - konkurso būdu. Taikant projektų atranką planavimo būdu, siekiama pašalinti tam tikrą konkurenciją tarp viešojo sektoriaus projektų. Bet kokių atveju net ir ministerijai patvirtinus projektų sąrašą, įgyvendinančioji institucija vertina, ar paraiška atitinka bendruosius ir specialiuosius kriterijus, priemonės tikslą, konkrečios priemonės projektų finansavimo sąlygų aprašo nuostatas ir radusi neatitikimų turi teisę paraišką atmesti. Valstybės ir regionų projektų planavimo eiga detalizuota 3 lentelėje.

**3 lentelė Valstybės ir regionų projektų planavimas**



Šaltinis: Dilba R. 2009

Specialieji atrankos kriterijai numatomi kiekvienai priemonei atskirai, pavyzdžiui, priemonėje „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ projektai turi

atitikti „Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimo Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ nors vieną iš 13.1, 13.2 ir 13.6 punktuose nustatytų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų: *tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu; dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų gyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais; stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius*, taip pat „Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488, 65.4 punkte nustatyta tikslą ir 65.4.1 punkte nustatyta uždavinį ir šios strategijos įgyvendinimo priemonės: *didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį, organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą bei šiam tikslui ir uždaviniui pasiekti numatytas strategijos įgyvendinimo priemones*.

2004-2006 metų Bendrojo programavimo laikotarpiu valstybės institucijos Europos Sąjungos parama valstybės tarnautojų mokymui naudojosi pakankamai pasyviai ir tai priklausė nuo pačios institucijos iniciatyvumo, be to valstybės institucijos turėjo lygiavertiškai konkuruoti su privačiu sektoriumi, tuo tarpu šiame periode valstybės institucija, teikianti paraišką yra užtikrinta, kad ES parama šiam projektui bus skiriama, taip išvengiant konkurencijos.

Lietuvoje priemonei „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ per visą programos laikotarpį bus skirta 169 387, 321 mln. eurų t.y. 16 procentų visų Europos socialinio fondo paramos lėšų. Palyginus su kitomis Europos Sąjungos narėmis Lietuvoje administraciniams gebėjimams tobulinti skirta procentinė ES paramos lėšų dalis yra didžiausia. (žr. 4 lentelę)

**4 lentelė 2007-2013 m. institucijų stiprinimui skirtos lėšos Europos Sąjungos valstybėse narėse**

Šalis	ES paramos lėšos (eurais), skirtos institucijų stiprinimui	ES paramos lėšos (eurais)	Procentai
Portugalija	100.000	6.512.387.865	0,0015
Prancūzija	4.700.000	5.394.547.990	0,0871
Ispanija	10.074.759	8.057.328.822	0,1250
Anglija	32.985.962	4.474.917.728	0,7371
Slovėnija	15.861.756	755.699.370	2,0990
Graikija	92.686.446	4.363.800.403	2,1240
Slovakija	42.295.370	1.499.603.156	2,8204
Italija	197.337.707	6.938.007.896	2,8443
Vengrija	149.603.701	3.629.088.551	4,1223

<b>Estija</b>	20.126.546	391.517.329	5,1407
<b>Lenkija</b>	519.225.980	9.707.176.000	5,3489
<b>Rumunija</b>	199.682.518	3.684.147.618	5,4200
<b>Čekija</b>	368.001.072	3.774.521.428	9,7496
<b>Malta</b>	12.958.400	112.000.000	11,5700
<b>Latvija</b>	68.980.990	550.653.717	12,5271
<b>Bulgarija</b>	157.790.076	1.185.459.863	13,3105
<b>Lietuva</b>	<b>169.387.321</b>	<b>1.028.306.727</b>	<b>16,4725</b>
Iš viso*	2.061.798.604	62.059.164.463	3,3223

Šaltinis: sudaryta pagal [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/esf\\_budgets/#](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/esf_budgets/#)

Lietuva skyrė didžiausią lėšų dalį ESF lėšų instituciniams gebėjimams stiprinti tarp Europos Sąjungos valstybių narių. Galima daryti prielaidą, kad kuo daugiau ES paramos skiriama viešajam administravimui tobulinti, tuo didesnė Europos Sąjungos intervencija šioje srityje: atliekamos patikros, teikiamos ataskaitos, sekami rodikliai, renkami geriausios praktikos pavyzdžiai. „Bendrijos kontrolės mastas ir intensyvumas turėtų būti proporcingi Bendrijos įnašų dydžiui.“ (Tarybos reglamentas, 2006) Komisija gali atlikti strateginį vertinimą bei vertinimus, susijusius su veiksnių programų stebėseną, taip pat pagal kasmet pateiktą metinę įgyvendinimo ataskaitą Komisija nagrinėja „pažangą, padarytą įgyvendinant veiksnių programą, pagrindinius praėjusių metų rezultatus, finansinį įgyvendinimą bei kitus veiksniai, siekiamos pagerinti programos įgyvendinimą.“ (Tarybos reglamentas, 2006) Be kita ko, Komisijos įgalioti atstovai, gali atlikti auditą vietoje, įskaitant veiksnių programoje numatytų veiksnių auditą.

Pagal „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę paraiškų teikimas ir projektų įgyvendinimas tik išibėgėję. Iki 2009 metų spalio 29 dienos pagal šią priemonę buvo pateiktos Įgyvendinančiajai institucijai 381 paraiškos, iš jų 69 patvirtintos. Prašoma lėšų suma - 351771233,96 litų, šiuo metu skirta lėšų suma – 57 303107,09 litų. Šiuo metu vyksta pateiktų paraiškų vertinimas, todėl per anksti analizuoti lėšų įsisavinimą, pasiektus rodiklius ir sėkmingus projektus, tačiau galima peržvelgi, kokias veiklas numatoma finansuoti pagal šią priemonę. (žr. 2 priedą)

Tiesiogiai su valstybės tarnautojų mokymu susijusios šios priemonės: VP1-4.1-VRM-02-V „Kvalifikacijos tobulinimas Europos sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse“, VP1-4.1-VRM-03-V „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ ir VP1-4.1-VRM-04-R „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“, tuo tarpu kitose priemonės mokymai remiami tiek, kiek reikia numatytiems priemonės tikslams pasiekti. (žr. 2 priedą) Tačiau, kol nepasirašytos finansavimo ir administravimo sutartys negalima

\* Į 4 lentelę neįtraukos valstybės narės, kurios neskyrė finansavimo institucijoms stiprinti.

įvertinti, kokia dalis projektuose bus skiriama valstybės tarnautojų mokymams kitose priemonėse. Pagal VP1-4.1-VRM-03-V „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ planuojama apmokyti 6000 valstybės tarnautojų, o pagal priemonę VP1-4.1-VRM-04-R „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ - 20 000 valstybės tarnautojų.

Ne vienoje priemonėje numatoma kaip remiama veikla - gerosios praktikos keitimasis. Galima daryti prielaidą, kad 2007-2013 metų Europos sąjungos struktūrinė parama kartu prisidės prie gerosios praktikos sklaidos Lietuvoje.

Administracinių gebėjimų stiprinimui ir viešojo administravimo efektyvumo didinimui be mokymų numatomos tokios priemonės, kaip tyrimai, metodai, gairės, rekomendacijos, gerosios patirties sklaida, rekomendacijos dėl teisės aktų tobulinimo, sistemų diegimas ir pan. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad daugelyje priemonių numatoma pagal konkrečią sritį (žr. 2 priedą) rengti rekomendacijas, gaires, metodus veikloms tobulinti, tačiau neužtikrinama jų įgyvendinimo priežiūra. Visų pirma projektas stebimas tik jo įgyvendinimo metu, todėl kaip toliau bus įgyvendinamos veiklos nėra numatyta stebėsenos mechanizmo. Taip pat Europos Komisija audituodama projektus daugiau dėmesio kreipia į išlaidų tinkamumą, o ne į turinį, priemonių efektyvumą. Be to, įgyvendinančioji institucija ne visada yra kompetentinga įvertinti parengtų metodų ar gairių tinkamumą, kokybę ir pan. Galiausiai įgyvendinamų projektų sėkmingumas ir kokybė priklauso nuo pačios institucijos noro tobulinti numatytas veiklas, sritis, neapsiribojant tik ES paramos projekto rėmuose. Galima sakyti, kad Europos Sąjungos įtaka apsiriboja projektų laiko rėmuose, t.y. pasibaigus projektui finansuojam iš Europos Sąjungos struktūrinių lėšų, sumažėja ir Europos Sąjungos vaidmuo.

Galima teigti, kad 2007-2013 metų periodu Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui išaugs, kadangi finansavimas valstybės tarnautojų mokymui palyginus su 2004-2006 metų periodu išaugo mažiausiai 6 kartus, skaičiuojant tik priemones, kuriose pagrindinės remiamos veiklos susijusios su valstybės tarnautojų mokymu.

## 5. NUOSTATŲ APIE EUROPOS SĄJUNGOS VAIDMENĮ LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYME TYRIMAS

Siekiant išsiaiškinti Europos Sąjungos reikšmę valstybės tarnautojų mokymui buvo atliktas tyrimas. Tyrimo generalinė visuma – Lietuvos valstybės tarnautojai. Tyrimo metodas – apklausa elektroniniu paštu. Tyrimo problemai ištirti buvo pasirinkta kiekybinė metodologija. Valstybės tarnautojų kiekybinei apklausai buvo naudojamas standartizuotas klausimynas (žr. 3 priedas). Iš viso buvo apklausta 200 valstybės tarnautojų, tuo tarpu anketas užpildė 101 valstybės tarnautojas. Iš savivaldybių ir apskričių viršininkų administracijų buvo apklausti 59 respondentai, iš ministerijų – 26 respondentai, o iš įstaigų prie ministerijų – 16 respondentų.

Antrosios apklausos metu buvo apklausti mokymo įstaigų, galinčių teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, atstovai, kadangi organizuodami mokymus valstybės tarnautojams yra susiję su Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos kaita ir jei Europos Sąjungos vaidmuo pasireiškia Lietuvos valstybės tarnautojų sistemai, ji neišvengiamai jaučiama ir mokymo įstaigų, turinčių teisę mokyti valstybės tarnautojus. Tyrimo metodas – apklausa elektroniniu paštu. Tyrimo problemai ištirti buvo pasirinkta kiekybinė metodologija. Mokymo įstaigų atstovų kiekybinei apklausai buvo naudojamas standartizuotas klausimynas (žr. 4 priedas). Iš viso anketos buvo išsiuntinėtos 50 mokymo įstaigų pagal Valstybės tarnybos departamento pateiktą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą ir jame nurodytais elektroninio pašto adresais. Kadangi ne visos mokymo įstaigos šiuo metu yra parengusios ir veda mokymo programas valstybės tarnautojams, tad apklausų anketos buvo pateiktos tik šiuo metu valstybės tarnautojų mokymus vedančioms įstaigoms. Anketas užpildė 18 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų atstovų.

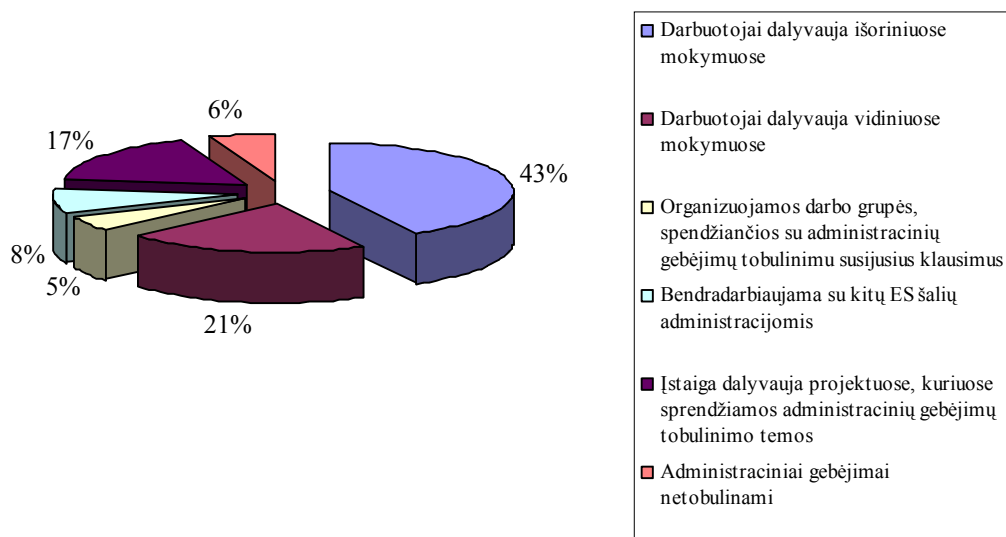
Tiriamąjį darbo imtis negali užtikrinti reprezentatyvumo. Rezultatų negalima ekstrapoliuoti visai generalinei visumai. Apklausos duomenys pagelbės išryškinti tendencijas ir iš dalies prognozuoti rūpimus procesus. Tyrimas atliktas 2009 metų spalio 1-13 dienomis.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti:

1. Valstybės tarnautojų požiūrį į Europos Sąjungos vaidmenį valstybės tarnautojų mokymui.
2. Europos Sąjungos įtakos formas valstybės tarnautojų mokymo sistemoje
3. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų požiūrį į Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai.

Hipotezė: valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

Apklausus darbuotojus, kokiomis formomis institucijose tobulinami administraciniai gebėjimai tik 6 procentai apklaustųjų patvirtino, kad administraciniai gebėjimai netobulinami, tuo tarpu populiariausia administracinių gebėjimų tobulinimo forma – mokymai, tiek išoriniai, tiek vidiniai, organizuojami įstaigos viduje. Tokia institucijų stiprinimo forma buvo populiari ir vykdant Dvynių projektus. Tuo tarpu tik 8 procentai apklaustųjų kaip administracinių gebėjimų tobulinimo galimybę įvardino bendradarbiavimą su kitomis ES šalių institucijomis. (žr. 9 pav.) Tai patvirtina, kad gerosios patirties sklaida tobulinant administracinius gebėjimus tarp Lietuvos valstybės institucijų nėra dažna.

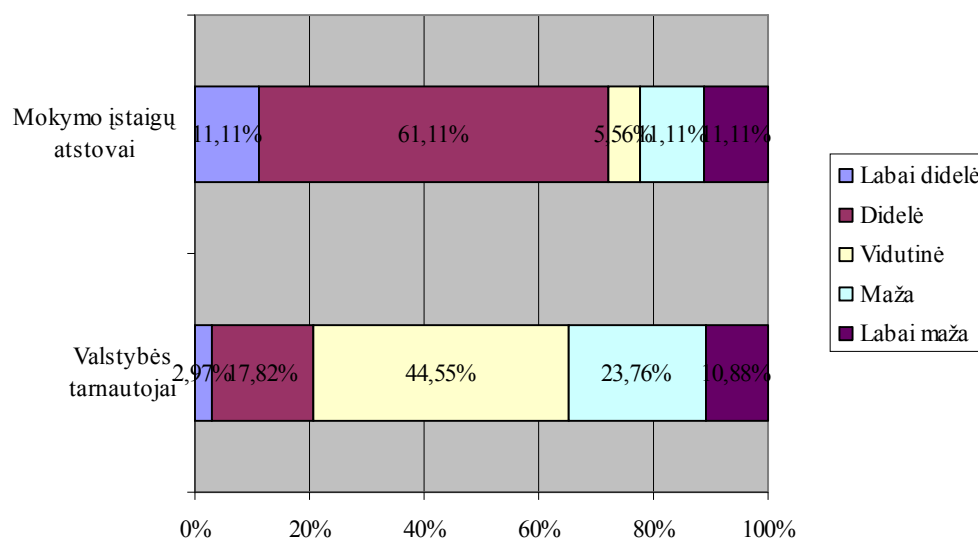


**9 pav. Administracinių gebėjimų tobulinimo formos įstaigose**

Paprašius tiek valstybės tarnautojus, tiek mokymo įstaigų darbuotojus įvertinti Europos Sąjungos įtaką valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje daugiau kaip 70 procentų mokymo įstaigų atstovų nurodė, kad Europos Sąjungos įtaka buvo didelė arba labai didelė. Tuo tarpu tik apie 20 proc. apklaustų valstybės tarnautojų nuomonė buvo panaši į mokymo įstaigų atstovų nuomonę. (žr. 10 pav.) Iš tikrųjų mokymo institucijos galėjo jausti Europos Sąjungos įtaką daug labiau iki narystės ES, kadangi dėl Europos Sąjungos dėmesio administracinių gebėjimų tobulinimui Lietuvoje, įgyvendinamų Dvynių programų išaugo valstybės tarnautojų mokymo poreikis, tiek bendromis, tiek Europos Sąjungos temomis. Tuo tarpu iki narystės Europos Sąjungoje tarp valstybės tarnautojų pirmiausiai buvo apmokamos prioritetinės valstybės tarnautojų grupės t.y. kurių tiesioginis darbas daugiau ar mažiau buvo susijęs su Europos Sąjunga. Taip pat, kaip ir minėjau, Dvynių projektai daugiau buvo įgyvendinami tarp ministerijų ir joms pavaldžių institucijų, todėl savivaldybių darbuotojai

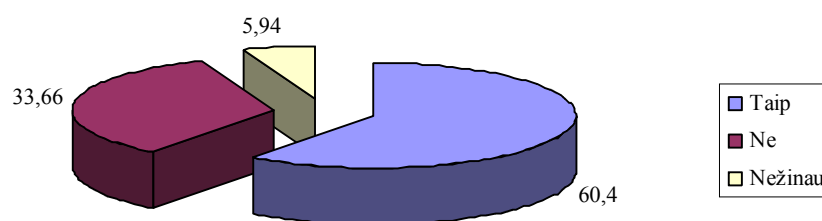


nebuvo pilnai įtraukti į pasirengimą Europos Sąjungos narystei. Kadangi apklausoje dalyvavo apie 60 proc. respondentų iš Lietuvos savivaldybių, tai atitinkamai įtakojo apklausos rezultatus.



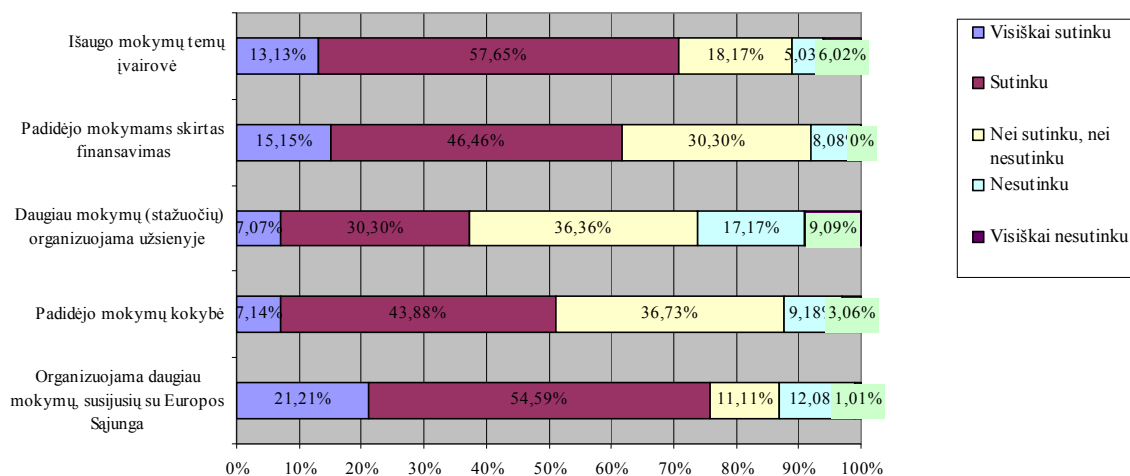
#### 10 pav. Europos Sąjungos įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje vertinimas

Daugiau kaip 60 proc. apklaustų valstybės tarnautojų patvirtino, kad dalyvavo mokymuose, kurie buvo finansuojami Europos Sąjungos. Tuo tarpu likusieji nei karto nedalyvavo tokiuose mokymuose arba buvo nepakankamai informuoti apie vykdomų mokymų finansavimo šaltinį ir pasirinko atsakymą „nežinau“. (žr. 11 pav.)



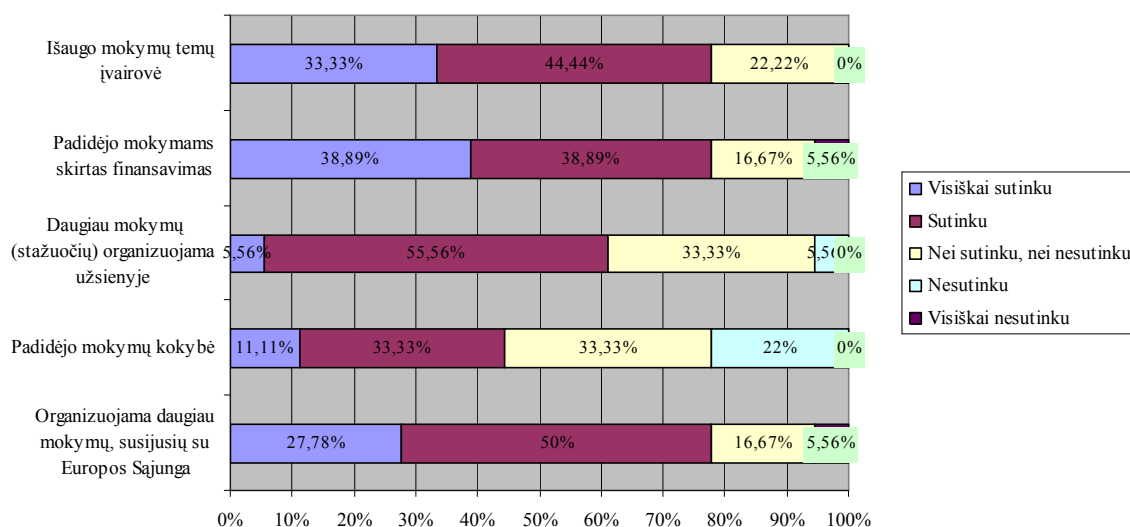
#### 11 pav. Valstybės tarnautojų, dalyvavimas mokymuose, kurius finansuoja Europos Sąjunga

Valstybės tarnautojų buvo paprašyta įvertinti Europos Sąjungos vaidmenį atskiriems valstybės tarnautojų mokymo elementams: mokymo temos, kokybė, kiekybė ir finansavimas. (žr. 12 pav.) Respondentams buvo pateikti teiginiai, iliustruojantys Europos Sąjungos įtaką, kuri atsispindėjo valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Atitinkamai mokymo įstaigų atstovai buvo apklausiami tuo pačiu principu. (žr. 13 pav.) Valstybės tarnautojų ir mokymo įstaigų atstovų atsakymai iš dalies buvo panašūs.



**12 pav. Europos Sąjungos vaidmens Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje vertinimas**

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų vertinimas, susijęs su Europos Sąjungos įtaka Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui, pavaizduotas 13 pav.



**13 pav. Europos Sąjungos vaidmens Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje vertinimas**

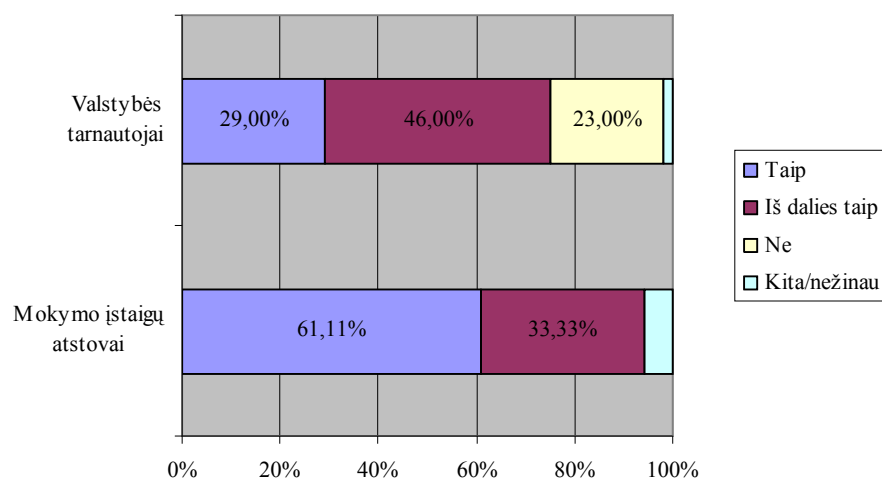
Daugiau nei 70 procentų apklaustųjų valstybės tarnautojų visiškai sutiko arba sutiko su teiginiu, kad Europos Sąjunga turi įtakos išaugusiai mokymo temų įvairovei. Labai panašius rezultatus galima matyti ir iš mokymo įstaigų atstovų atsakymų. Vargu, ar galima įvardinti tiesioginį Europos Sąjungos indelį į padidėjusį mokymo programų kiekį, tačiau išaugus mokymo poreikiams, susijusiems su administracinių gebėjimų tobulinimu, atitinkamai mokymo įstaigos rengė daugiau skirtingų programų, taip pat keletas mokymo institucijų dalyvavo projektuose, finansuojamose Europos Sąjungos, kurių metų buvo kuriamos arba atnaujinamos mokymo programos. Atitinkamai daugiau kaip 80 procentų apklaustųjų valstybės tarnautojų ir mokymo įstaigų atstovų sutiko su teiginiu, kad dėl Europos Sąjungos įtakos organizuojama daugiau mokymų, susijusių su Europos Sąjunga.

Analizuojant respondentų atsakymus, galima matyti, kad 61 proc. valstybės tarnautojų ir 76 procentai mokymo įstaigų visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad Europos Sąjunga turi įtakos išaugusiam mokymų finansavimui valstybės tarnyboje. Tokia respondentų pozicija gali būti paaiškinama tuo, kad iki narystės Europos Sąjungoje buvo vykdomos institucijų stiprinimo programos finansuojamos per Dvynių projektus, taip pat Lietuvai tapus ES nare valstybinės institucijos turėjo galimybę gauti paramą valstybės tarnautojų mokymams iš ES struktūrinių fondų. Be to, nuo 2003 metų finansavimas valstybės tarnautojų mokymui augo nepriklausomai nuo ES remiamų projektų ( žr. 25 p.).

Nors valstybės tarnautojų ir mokymo įstaigų atstovų atsakymų rezultatai panašūs, šiek teik skiriasi pozicija dėl Europos Sąjungos įtakos užsienyje organizuojamiems mokymams ar stažuotėms. Tik daugiau nei 37 proc. valstybės tarnautojų sutiko arba visiškai sutiko su šiuo teiginiu, tuo tarpu apie 60 proc. mokymo įstaigų atstovų nuomone Europos Sąjunga turėjo įtakos mokymų užsienyje organizavimo padidėjimui.

Galiausiai 44 proc. valstybės tarnautojų ir apie 40 proc. mokymo įstaigų atstovų sutinka su teiginiu, kad Europos Sąjunga turi įtakos išaugusiai mokymų kokybei. Vargu ar galima tiesiogiai susieti Europos Sąjungą ir išaugusią mokymų kokybę, tačiau vertėtų paminėti, kad mokymo institucijos, pavyzdžiui, Viešojo administravimo lavinimo asociacija, gaudamos paramą iš Europos Sąjungos, taip pat tobulino darbuotojų ir dėstytojų kvalifikaciją.

Detalizuotus valstybės tarnautojų mokymo elementus dauguma respondentų įvertino kaip veikiamus Europos Sąjungos. Paprašius respondentų atsakyti, ar Europos Sąjunga turi įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui, 75 proc. valstybės tarnautojų ir 94 proc. valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų atstovų atsakė „taip“ arba „iš dalies taip“, patvirtindami, kad Europos Sąjungos vaidmuo jaučiamas apmokant valstybės tarnautojus. (žr. 14 pav.)



#### 14 pav. Europos Sąjunga įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui vertinimas

Siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje, programos SPSS pagalba buvo patikrinta, ar du kintamieji t.y. dalyvavimas mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos ir Europos Sąjungos įtaka valstybės tarnautojų mokymui yra priklausomi ar nepriklausomi. Atliekant tyrimą, atsakymų variantai „ne“ ir „nežinau“ į klausimą apie valstybės tarnautojų dalyvavimą mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos buvo sujungti, kadangi yra lygiavertiški. Taip pat buvo sujungti atsakymų variantai „taip“ ir „iš dalies taip“ į klausimą, ar manote, kad Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui, kadangi abu atsakymų variantai atspindi panašią valstybės tarnautojų poziciją dėl Europos Sąjungos įtakos. SPSS paketu gautas atsakymas pateikiamas 5 lentelėje.

#### 5 lentelė Dalyvavimo mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos ir Europos Sąjungos įtakos valstybės tarnautojų mokymui priklausomybės nustatymas

Ar esate dalyvavę mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga? \* Jūsų nuomone, ar Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui Lietuvoje?

##### Crosstabulation

		Jūsų nuomone, ar Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui Lietuvoje?		Total	
		taip/is dalies taip	ne		
Ar esate dalyvavę	taip	Count	60	1	61

mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga?	% within Ar esate dalyvavę mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga?	98,4%	1,6%	100,0%
	% of Total	60,0%	1,0%	61,0%
	Adjusted Residual	6,5	-6,5	
	Count	16	23	39
ne	% within Ar esate dalyvavę mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga?	41,0%	59,0%	100,0%
	% of Total	16,0%	23,0%	39,0%
	Adjusted Residual	-6,5	6,5	
	Count	76	24	100
Total	% within Ar esate dalyvavę mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga?	76,0%	24,0%	100,0%
	% of Total	76,0%	24,0%	100,0%
	Count	76	24	100

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	42,876 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	39,790	1	,000		
Likelihood Ratio	47,208	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	42,447	1	,000		
N of Valid Cases	100				

Lentelė skirta atsakyti į klausimą, ar dalyvavimas mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos ir Europos Sąjungos įtaka valstybės tarnautojų mokymui yra statistiškai reikšmingai susiję. Kadangi grafoje Pearson Chi – square, p – reikšmė mažesnė už 0,05 ( t.y. p – 0,00), vadinasi požymiai statistiškai priklausomi. Galime patvirtinti hipotezę, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Vadinasi Europos Sąjungos įtaka

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui yra susijusi su valstybės tarnautojų dalyvavimu mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos. Valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos, daug dažniau mano, jog Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui. Iš 5 lentelės matome, kad 98,4 proc. valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, finansuojamuose ES, mano, kad Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui. Tuo tarpu 59 proc. valstybės tarnautojų nedalyvavusių mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos, mano, jog Europos Sąjunga neturi įtakos valstybės tarnautojų mokymui.

## IŠVADOS

1. Europos Sąjungos įtaka viešajame administravime valstybėse kandidatėse didesnė nei valstybėse narėse, kadangi šalys, siekdamos tapti Europos Sąjungos narėmis, linkusios atsižvelgti į Europos Sąjungos reikalavimus dėl viešojo administravimo reformų. Atitinkamai iki narystės, Europos Sąjunga varijuoja daugiau įtakos mechanizmų, kaip „vartų saugojimas“, geriausios praktikos perteikimas bei priežiūra, teisiniai ir instituciniai modeliai, Dvynių programa, o jų poveikis daug stipresnis dėl valstybės kandidatės statuso.
2. Europos Sąjunga neturi išimtinės kompetencijos valstybės tarnybos srityje, tačiau pasitelkiant atviro koordinavimo metodo priemones ir ES struktūrinių fondų paramą projektams, susijusiems su valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimu, Europos Sąjunga gali daryti įtaką valstybių narių viešajam administravimui. Europos Sąjungos įtaka valstybės tarnautojų mokymo sistemai narystės sąlygomis priklauso nuo nacionalinės valstybės veiksmų.
3. Europos Sąjungoje dėmesys valstybių narių administraciniams gebėjimams pastarąjį dešimtmetį didėjo. Viena iš Europos Sąjungos ekonominio augimo prielaidų įvardijama ir efektyvus viešasis administravimas, todėl atitinkamai Europos Sąjunga suinteresuota remti valstybių narių pastangas gerinti administracinius gebėjimus.
4. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokyme iki narystės ES buvo reikšmingas, kadangi minėti Europos Sąjungos įtakos mechanizmai buvo veiksmingi ir turėjo grįžtamąjį ryšį. Europos Sąjungos reikalavimai dėl Lietuvos administracinių gebėjimų tobulinimo buvo įgyvendinti. Europos Komisijai prižiūrint ir vertinant Lietuvos pastangas atitikti narystės kriterijus, susijusius su viešojo administravimo veikimo gerinimu, vykdant ES finansuojamus Dvynių projektus, gerosios praktikos sklaidą tarp valstybių narių ir Lietuvos institucijų buvo sukurta valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojanti įstatyminė bazė, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas, numatytos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo sritys, sukurtas Lietuvos viešojo administravimo institutas, Valstybės tarnybos departamentas, taip pat ES lėšomis buvo finansuota didelė dalis valstybės tarnautojų mokymų.
5. Europos Sąjungos įtaka Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai priklauso nuo nacionalinių veiksmų. Kuo daugiau Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos ar įstaigos vykdo valstybės tarnautojų mokymus, finansuojamus Europos Sąjungos, bendradarbiauja su kitomis Europos Sąjungos narėmis tobulinant valstybės tarnautojų

administracinius gebėjimus t.y. gerosios praktikos sklaida, tuo didesnė Europos Sąjungos įtaka valstybės tarnautojų mokymo sistemai Lietuvoje.

6. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje yra ribotas, kadangi Europos Sąjungos įtaka priklauso nuo atskirų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiksmų. Valstybės ir savivaldybių institucijų/įstaigų skaičius, įgyvendinusių valstybės tarnautojų mokymų projektus finansuojamus pagal 2004–2006 metų Bendrojo programavimo dokumento 2 prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ yra pakankamai mažas. Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokyme buvo svarbus institucijose, kuriose buvo vykdomi ES remiami projektai, tačiau Lietuvos mastu Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokymo sistemoje buvo neišnaudotas ir pakankamai nedidelis.
7. Tyrimo metu buvo patvirtina hipotezė, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Apklausus valstybės tarnautojus pasitvirtino, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose ES, daug dažniau mano, kad Europos Sąjunga turi įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui.
8. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui augs, kadangi pagal 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ skiriamas daug didesnis finansavimas valstybės tarnybos administraciniams gebėjimams tobulinti. Didesnis finansavimas susijęs ne tik su daugiau projektų ir apmokytų valstybės tarnautojų, bet ir išaugusių institucijų, kuriose bus vykdomi ES remiami projektai, skaičiumi. Atitinkamai Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje palyginus su pirmaisiais narystės metais Europos Sąjungoje bus žymiai didesnis.



**Kandzerauskaitė V.** Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema: Europos sąjungos vaidmuo/ Europos Sąjungos politikos ir administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Adomonis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas , 2009.-102 p.

### ANOTACIJA

Magistrinio baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu apsektu analizuojami Europos Sąjungos įtakos mechanizmai valstybių kandidačių ir valstybių narių viešajam administravimui. Antroje darbo dalyje nagrinėjama kaip Europos Sąjungoje auga dėmesys administraciniams gebėjimams valstybėse kandidatėse ir narėse. Trečioje darbo dalyje siekiama išsiaiškinti Europos Sąjungos reikšmę Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje, peržiūrint Europos Sąjungos įtakos mechanizmą, kaip „vartų saugojimas“, geriausios praktikos perteikimas bei priežiūra, teisiniai ir instituciniai modeliai, Dvynių programa, poveikį valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidai. Tuo tarpu ketvirtoje dalyje tiriamas Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, analizuojant atviro metodo taikymo galimybes ir ES struktūrinės paramos panaudojimo valstybės tarnyboje reikšmingumą. Paskutinėje darbo dalyje nagrinėjamas valstybės tarnautojų ir mokymo įstaigų požiūris į Europos Sąjungos vaidmenį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

**Pagrindiniai žodžiai:** Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema, Europos Sąjunga, atviras koordinavimo metodas, Europos Sąjungos struktūrinė parama.

**Kandzerauskaitė V.** The impact of the European Union on the civil service training system in Lithuania/ Master's work in European Union policy and administration. Supervisor prof. dr V. Adomonis.- Vilnius: Faculty of Strategic management and policy, Mykolas Romeris University, 2009. - 102 p.

**Key words:** European Union, civil service training system in Lithuania, open method of coordination, EU structural funds.

#### **ANOTATION**

This work aims to examine the impact of the European Union (EU) on the Civil Service Training System in Lithuania. The first part focuses on the main impact mechanisms imposed by the EU on candidate countries and member states. The next part discusses the increasing significance of administrative capacity building in the EU. The third part is concerned with the influence of the EU impact methods such as “gate keeping”, benchmarking and monitoring, legislative and institutional templates, advice and Twinning on the Civil Service Training System in Lithuania while candidate country. Subsequently, the influence of the EU on the Lithuanian CSTS after the accession is assessed. The final section of the third part addresses the importance of EU structural aid for public sector and analyses The Open Method of Coordination. The concluding part presents and explores the opinions of public sector employees and the representatives of training institutions on the impact of the EU on the Civil Service Training System in Lithuania.

**Kandzerauskaitė V.** Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema: Europos sąjungos vaidmuo/ Europos Sąjungos politikos ir administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Adomonis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009.-102 p.

### SANTRAUKA

Magistriniame darbe siekiama išsiaiškinti, koks Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Europos Sąjunga neturi išimtinės kompetencijos valstybės tarnybos srityje, įskaitant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, tačiau Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokyme gali būti pakankamai svarbus tiek iki narystės Europos Sąjungoje, tiek įstojus į Bendriją. Iki šiol Europos Sąjungos poveikis Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui nebuvo sistemingai nagrinėjamas, neanalizuojama kokiomis formomis Europos Sąjungos įtaka pasireiškia, kiek ji svarbi Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai.

Pagrindinis darbo tikslas: išsiaiškinti, kokią reikšmę Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai turi Europos Sąjunga.

Europos Sąjunga iki Lietuvos narystės turėjo didelės reikšmės kuriantis Lietuvos valstybės tarnautojų sistemai. Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės ES buvo reikšmingas, kadangi Europos Sąjungos įtakos mechanizmai, tokie kaip „vartų saugojimas“, geriausios praktikos perteikimas bei priežiūra, teisiniai ir instituciniai modeliai, Dvynių programa buvo veiksmingi ir turėjo grįžtamąjį ryšį - Europos Sąjungos reikalavimai dėl Lietuvos administracinių gebėjimų tobulinimo buvo įgyvendinti.

Analizės eigoje buvo išsiaiškinta, kad Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje yra ribotas, kadangi Europos Sąjungos įtaka priklauso nuo atskirų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiksmų, o valstybės ir savivaldybių institucijų/įstaigų skaičius, įgyvendinusių valstybės tarnautojų mokymų projektus finansuojamus pagal 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento 2 prioriteta „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ yra pakankamai mažas, todėl nors tose institucijose Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokymui buvo reikšmingas, tačiau Lietuvos mastu Europos Sąjungos vaidmuo valstybės tarnautojų mokymo sistemoje nedidelis.

Tyrimo metu buvo patvirtina hipotezė, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose, finansuojamuose Europos Sąjungos geriau suvokia Europos Sąjungos įtaką Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai. Apklausų duomenys patvirtino, kad valstybės tarnautojai, dalyvavę

mokymuose, finansuojamuose ES, daug dažniau mano, kad Europos Sąjunga turi įtakos Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui.

Galima daryti išvadą, kad Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokyme augs, nes pagal 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ skiriamas daug didesnis finansavimas valstybės tarnybos administraciniams gebėjimams tobulinti. Didesnis finansavimas susijęs ne tik su daugiau projektų ir apmokytų valstybės tarnautojų, bet ir išaugusių institucijų, kuriose bus vykdomi ES remiami projektai, skaičiumi. Atitinkamai padidės ir Europos Sąjungos vaidmuo Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

Tyrimo metodai: pirminiai šaltiniai - statistiniai duomenys, Europos Sąjungos dokumentai (ES sutartys, Komisijos nuomonės, SIGMA ataskaitos), kiekybinių tyrimų duomenų analizė, antriniai šaltiniai – mokslinės literatūros ir antrinių duomenų analizė, publikacijos bei įvairių šalių analitikų darbai.

**Kandzerauskaitė V.** The impact of the European Union on the civil service training system in Lithuania/ Master's work in European Union policy and administration. Supervisor prof. dr V. Adomonis. - Vilnius: Faculty of Strategic management and policy, Mykolas Romeris University, 2009. - 102 p.

### SUMMARY

The institutions of the European Union (EU) have no exclusive or shared competences in the area of member states civil service. Nevertheless, the impact of the EU on civil servant training can be more or less significant in candidate countries and member states. This work aims to analyse the impact of the European Union on the civil service training system in Lithuania. Main tasks of this work are:

- to analyse the possibilities of EU to influence the public administration in candidate countries;
- to explore the impact of the European Union on the public administration in member states: open method of coordination and EU structural funds in public administration;
- to demonstrate the importance assigned to administrative capacity building in EU;
- to evaluate the impact of the European Union on the civil service training system in Lithuania before accession;
- to determine the effectiveness of the open method of coordination on the civil service training system in Lithuania;
- to estimate the effect of the European Union structural support in 2004 - 2006 and 2007-2013 programming periods to the civil servant training in Lithuania;
- to deliver and explore the opinion of the civil servants and representatives of training agencies on the impact of the EU on the civil service training system in Lithuania.

The findings of the research reveal the substantial impact which the EU had on the development of the civil service training system in Lithuania. The influence was especially evident before EU accession while the employed methods were combined with conditionality and accession process requirements. After the accession the role played by the European Union in the development of the civil service training system in Lithuania has diminished. The further improvement of the system now depends on the actions of the institutions of individual member states. The influence of the EU is most obvious in institutions which were provided with the EU support for the training of employees. Apparently the EU part in the advancement of civil service training system in Lithuania is expected to increase, because the EU structural support designated for administrative capacity building and public sector effectiveness is more substantial for the period 2007-2013 compared with previous periods.

## LITERATŪRA

1. **Adomonis V.** Pionieriškas įstatymas vardan tarnautojų stabilumo // Valstybės tarnybos aktualijos.- Vilnius, 2007, Nr. 10, p. 10-14.- ISSN 1648 8075
2. **Beblavy M.** Management of civil service reform in central Europe // Mastering decentralization and public administration reforms in Central and Eastern Europe, edited by Gabor Peteri, Budapest, 2002, p. 55-71.- ISBN 963 7316 76 0
3. **Bendras Dvynių priemonės, skirtos stiprinti institucijų gebėjimus įgyvendinti Europos Sąjungos politiką vadovas**  
[http://www.euro.lt/documents/Dvyniu%20vadovas\\_vertimas\\_1.doc](http://www.euro.lt/documents/Dvyniu%20vadovas_vertimas_1.doc) [žiūrėta 2009-08-10]
4. **Bendrijos sanglaudos politikos strateginės gairės.** 2006  
[http://ec.europa.eu/prelex/detail\\_dossier\\_real.cfm?CL=lt&DosId=194484](http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=lt&DosId=194484) [žiūrėta 2009-07-01]
5. **Bendrosios struktūrinių fondų nuostatos.** 1999 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0025:LT:PDF> [žiūrėta 2009-09-01]
6. **Browne M. E.** Administrative capacity in the European Union: How high can we jump?.- General Awareness Conference: Towards EU together, - 2004  
<http://www.coleurop.be/content/devoffice/acad/cooperation/EITC/Paper%20Moxon-Browne.pdf> [žiūrėta 2009.08.10]
7. **Brožaitis H.** 2007-2013 m. ES struktūrinių fondų reglamentų projektų poveikio vertinimas: galutinė ataskaita.- 2004, 65 p.  
[http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2004/Strukturiniai\\_fondai\\_santrauka\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2004/Strukturiniai_fondai_santrauka_lt.pdf)  
 [žiūrėta 2009.09.10]
8. **Dilba R.** Projekto ciklas: projektų generavimas ir atranka// Dalomoji medžiaga.- Vilnius, 2009
9. **Dimitrova A.** Enlargement, Institution-Building and the EU's administrative capacity requirement // West European Politics, 2002, Vol. 25, No. 4, p. 171-190.- ISSN 0140-2382
10. **Dimitrova A.** The Europeanization and civil service reform in Central and Eastern Europe // The Europeanization of Central and Eastern Europe.- New York: Cornell University, 2005, p. 71-91 – ISBN 0-8014-4334-2
11. **ESF spending by country.**  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/discover/spending\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/spending_en.htm) [žiūrėta 2009-09-11]
12. **European Commission Accession partnership 1999.**  
[http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/ap\\_02\\_00/ap\\_slo\\_99\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/ap_02_00/ap_slo_99_en.pdf) [žiūrėta 2009-08-20]

13. **European Commission** Public administrations and services in the European Social Fund 2007-2013. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/tp\\_institutional\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/tp_institutional_en.pdf) [žiūrėta 2009-09-01]
14. **European Commission:** Lithuania's Progress towards Accession to the European Union, July 1999 – June 2000, 1999. <http://www.euro.lt/old/showmenuitems.php?TopMenuID=4&MenuItemID=22&LangID=1> [žiūrėta 2009-08-20]
15. **European Council in Copenhagen: Conclusion of the Presidency.** 1993. [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/72921.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/72921.pdf) [žiūrėta 2009-08-10]
16. **Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė Kaip patobulinti ES teisės aktų įgyvendinimą ir vykdymą.**
17. **Europos Komisijos reguliaraus pranešimas apie Lietuvos pažangą siekiant narystės.** [http://www.euro.lt/old/upl\\_images/20011120132807.doc](http://www.euro.lt/old/upl_images/20011120132807.doc) [žiūrėta 2009-08-10]
18. **Europos komitetas prie LR Vyriausybės.** <http://www.euro.lt/old/showmenuitems.php?TopMenuID=6&MenuItemID=113&LangID=1> [žiūrėta 2009-07-01]
19. **Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo nuostatos.** 2006 <http://www.esf.lt/lt/documents/view/?id=33> [žiūrėta 2009-09-01]
20. **Europos Sąjungos struktūrinė parama.** <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/parama> [žiūrėta 2009-08-20]
21. **Europos viešojo administravimo tinklas.** [http://ec.europa.eu/civil\\_service/audience/nat\\_admin/epan\\_lt.htm#1](http://ec.europa.eu/civil_service/audience/nat_admin/epan_lt.htm#1) [žiūrėta 2009.10.01]
22. **Gairės pareiškėjams pagal Lietuvos 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2. priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“.** <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=76279> [žiūrėta 2009-09-10]
23. **Gajdushek G., Hajnal G.** Civil service training assistance in the former communist countries: an assesment.- Budapest: Open society institute, 2003, 96 p. - ISBN 963 9419 67 2
24. **Geresnio reguliavimo iniciatyvų ES lygmenyje poveikio įvertinimas.** [http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2004/Geresnis\\_reguliavimas\\_ataskaita\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2004/Geresnis_reguliavimas_ataskaita_lt.pdf) [žiūrėta 2009-07-01]
25. **Geresnio reguliavimo iniciatyvų ES lygmenyje poveikio įvertinimas.** 2004, 35 p. [http://www.euro.lt/documents/poveikio\\_tyrimai/2004/Geresnis\\_reguliavimas\\_ataskaita\\_lt.pdf](http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2004/Geresnis_reguliavimas_ataskaita_lt.pdf) [žiūrėta 2009-08-20]

26. **Grabbe H.** Europeanisation Goes East: Power and Uncertainty in the EU Accession Process // Featherstone K. and Radaelli C. (eds.), The Politics of Europeanisation, Oxford: Oxford University Press.- 2002 [http://www.cer.org.uk/pdf/grabbe\\_ECPR.pdf](http://www.cer.org.uk/pdf/grabbe_ECPR.pdf) [žiūrėta 2009-08-01]
27. **Grabbe H.** How does Europeanisation affect CEE governance? Conditionality, diffusion and diversity // Journal of European Public Policy, 2001.- Vol. 8, Issue 4. - p. 1013-1031.- ISSN 1466-4429
28. **Gustas E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas.-Kaunas, 2003, Nr. 5, p.65-70.- ISSN 1648 2603
29. **Harmoningos institucijos - narystei Europos Sąjungoje.** SIGMA-OECD, 1997, No.26, 32 p. <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/14/50/39548851.pdf> [žiūrėta 2009-09-01].  
<http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:024:0052:0052:LT:PDF> [žiūrėta 2009-07-01]
30. [http://www.sigmaweb.org/document/37/0.3343.en\\_33638100\\_34612958\\_36494885\\_1\\_1\\_1\\_1\\_00.html](http://www.sigmaweb.org/document/37/0.3343.en_33638100_34612958_36494885_1_1_1_1_00.html) [žiūrėta 2009.05.20]
31. **Juralevičienė J.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // Viešoji politika ir administravimas, Kaunas,- 2005, Nr. 11, p. 55-64.- ISSN 1648 2603
32. **Jurevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai //Viešoji politika ir administravimas, Kaunas, 2003, Nr. 5, p. 84-90.- ISSN 1648 2603
33. **Lietuvos 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonės „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ metinė įgyvendinimo ataskaita: 2005** <http://esf.socmin.lt/index.php?-1752715949> [žiūrėta 2009-09-10]
34. **Lietuvos 2007-2013 m. metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui pasiekti: Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa.-** Vilnius: Finansų ministerija, 2007, 216 p. – ISBN 978 9955 789 01 7
35. **Lietuvos Europos Sąjungos politikos 2008–2013 metų strateginės kryptys.** <http://www.lrv.lt/lt/lietuva-es/lietuvas-es-politikos-strategines-kryptys/> [žiūrėta 2009-10-10]
36. **Lietuvos Respublikos Valdininkų įstatymas.** [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=30722&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=30722&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2009-09-01]
37. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** Nr. 1047, Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa, 2008
38. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** Nr. 1073 dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos, 2002



39. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės** nutarimas Nr. 1139 dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas, 2007
40. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** Nr. 1166 dėl atsakomybės už Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įgyvendinimą Lietuvoje pasiskirstymo tarp valstybės institucijų, 2003
41. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** Nr. 488 dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo, 2004
42. **Lietuvos viešojo administravimo institucijų asociacija.**  
<http://www.fmhc.lt/VALA/pradziagera.htm> [žiūrėta 2009.09.02]
43. **Lihuania: Public service and the administrative framework Assesments 2002, 14 p.**  
[http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en\\_33638100\\_34612958\\_36494885\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en_33638100_34612958_36494885_1_1_1_1,00.html) [žiūrėta 2009.05.20]
44. **Lihuania: Public service and the administrative framework Assesments 2003, 22 p.**
45. **Lisbon European Council. Presidency Conclusions. Lisbon 23–24 March 2000.**  
[http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm)  
[žiūrėta 2009-09-01]
46. **Lithuania Public service and the administrative framework assessment 2002.**  
[http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en\\_33638100\\_34612958\\_36494885\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en_33638100_34612958_36494885_1_1_1_1,00.html) [žiūrėta 2009.05.20]
47. **Lithuania Public service and the administrative framework assessment 2003.**  
[http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en\\_33638100\\_34612958\\_36494885\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.sigmaweb.org/document/37/0,3343,en_33638100_34612958_36494885_1_1_1_1,00.html) [žiūrėta 2009.05.20]
48. **Maniokas K.** Europos Sąjungos plėtra ir Europeizacija.-Vilnius: Eugrimas, 2003, 207 p.- ISBN 9955-501-40-5
49. **Masiulis K., Krupavičius A.** Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis, Vilnius: Akritas.- 2007, p. 430, ISBN 978-9955-9981-0-5
50. **Metiniai Lietuvos pažangos pranešimai 1998-1999.**  
[http://www.euro.lt/old/liet\\_integracija/pranesimai/santrauka\\_pazanga\\_1999.php3?TopMenuID=4&MenuItemID=22&ItemID=734&LangID=1](http://www.euro.lt/old/liet_integracija/pranesimai/santrauka_pazanga_1999.php3?TopMenuID=4&MenuItemID=22&ItemID=734&LangID=1) [žiūrėta 2009-09-01]
51. **Micossi S.** Economic policy coordination and policy regimes in the European Union, EPIN working paper No.2 2002, 21 p. [http://aei.pitt.edu/1884/01/EPIN\\_WP2.PDF](http://aei.pitt.edu/1884/01/EPIN_WP2.PDF) [žiūrėta 2009-07-02]
52. **Minkevičius A.** Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos// Valstybės aktualijos, 2005, Nr. 3, p. 42-46.- ISSN 1648-8075

53. **Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti.** [http://www.esparama.lt/ES\\_Paramas/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m.\\_medis/titulinis/files/Strategija\\_2007-03-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf) [žiūrėta 2009-10-01]
54. **Nakrošis V.** Europos Sąjungos regioninė politika ir struktūrinių fondų valdymas, Vilnius: Eugrimas, 2003.- 132 p.- ISBN: 9955-501-53-7
55. **Nakrošis V.** Europos Sąjungos Lisabonos strategijos įgyvendinimas Lietuvoje: atvirojo koordinavimo metodo taikymo analizė, Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2008, 251 p. – ISBN 9978-9955-33-378-4
56. **Nakrošis V.** Lietuvos dalyvavimo Europos Sąjungos atvirojo koordinavimo metodo procesuose įtakos viešajam administravimui ir viešajai politikai vertinimas, 2006 [www.tspmi.vu.lt/files/mokslkonfer/akm\\_tspmi\\_070405.ppt](http://www.tspmi.vu.lt/files/mokslkonfer/akm_tspmi_070405.ppt) [žiūrėta 2009-07-05]
57. **Nakrošis V.** Lietuvos prisitaikymas prie ES sanglaudos politikos: ES įtaka ir prisitaikymo rezultatai bei padariniai // Politologija, 2003, 4 (32), p. 19-68.-ISSN 1392-1681
58. **Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba kryžkelėje: vadybos modelio link? // Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje, Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, p.202.- ISBN 978-9955-9695-1-8
59. **Nakrošis V. Vilpišauskas R.** Kodėl neveiksmingas Europos Sąjungos atviras koordinavimo metodas: silpnas iš prigimties ar dėl netinkamo taikymo Lietuvoje? // Politologija, issue 3 (47), 2007, p. 44-70.- ISSN 1392-1681
60. **Nicolaides P.** Enlargement of the EU and effective implementation of community rules// European Institute of Public Administration, Maastricht, 1999, 36 p. [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20070816131807\\_99w04.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20070816131807_99w04.pdf) [žiūrėta 2009-07-12]
61. **Politikos mokslų enciklopedinis žodynas**, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 196, ISBN : 978-9955-33-163-6
62. **Preparing civil servants for EU: the case of Lithuania** // Meeting of heads of civil service in the ten candidate countries to the European Union, Vienna, 1998 <http://www.oecd.org/dataoecd/4/27/1850942.htm> [žiūrėta 2009.05.20]
63. **Public service training systems in OECD countries.** Sigma – OECD, 1997, No 16, 23 p. <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/52/39/1819020.pdf> [žiūrėta 2009-06-10]
64. **Sahling J.H.M. Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 7-15, ISSN 1648-2603

65. **Specialieji atrankos kriterijai.**  
[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/vrm/failai/Specialieji\\_projektu\\_atrankos\\_kriterijai2.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/vrm/failai/Specialieji_projektu_atrankos_kriterijai2.pdf) [žiūrėta 2009.10.10]
66. **Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU accession.** SIGMA-OECD, 2009, no.44, p. 91  
[http://www.rcpar.org/mediaupload/publications/2009/20090507\\_Sigma\\_PAR\\_in\\_CEE\\_after\\_EU\\_accession.pdf](http://www.rcpar.org/mediaupload/publications/2009/20090507_Sigma_PAR_in_CEE_after_EU_accession.pdf) [žiūrėta 2009-09-10]
67. **Twinning institution buildin programme.**  
[www.mpsv.cz/files/clanky/1253/presentation\\_AO.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1253/presentation_AO.pdf) [žiūrėta 2009.09.09]
68. **Valstybės projektų tvarkos aprašas.** <http://www.vrm.lt/index.php?id=82&page=10> [žiūrėta 2009-09-10]
69. **Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 strategija,** 2006  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=287371&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=287371&p_query=&p_tr2=)  
[žiūrėta 2009-09-10]
70. **Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos informacija.**  
<http://www.vtd.lt/index.php?686153430> [žiūrėta 2009.09.10]
71. **Valstybės tarnybos įstatymas.**  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.susije\\_l?p\\_id=84605&p\\_rys\\_id=15](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.susije_l?p_id=84605&p_rys_id=15) [žiūrėta 2009-08-10]
72. **Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo metinės ataskaitos** 2003m., 2004m., 2005m., 2006m., 2007m., 2008m.  
<http://www.vtd.lt/index.php?-173973716> [2009-10-10]
73. **Velička A.** Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje// Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 2 , 2005, p. 19-21 .- ISSN 1648-8075
74. **Wallace H., Wallace** Policy Making in the European Union, Oxford: Oxford University Press, 2005, ISBN 019 87 82 42
75. **Ziller J.** Internationa Institute of public administration/ / Training civil service for internationalisation, Siga papers No. 3, 1996  
<http://www.sigmaxweb.org/dataoecd/22/20/36951355.pdf> [žiūrėta 2009.09.09]

## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

**LIETUVOS 2004–2006 METŲ BENDROJO PROGRAMAVIMO DOKUMENTO 2 PRIORITETO „ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA“ 2.2 PRIEMONĖS „DARBO JĖGOS KOMPETENCIJOS IR GEBĖJIMŲ PRISITAIKYTI PRIE POKYČIŲ UGDYMAS“ PROJEKTŲ, KURIŲ METU BUVO APMOKOMI VALSTYBĖS TARNAUTOJAI, SĄRAŠAS**

Nr.	Projekto vykdytojas (pareiškėjas)	Sutartyje nustatyta projekto tinkamų išlaidų vertė					Išmokytu naudos gavėjų skaičius	Pagrindinės veiklos
		iš viso	ES	LT	kitos	Miestas		
1	Akmenės rajono savivaldybės administracija	981.727	702.229,00	0	279.498,00	Akmenė	193	Anglų kalba, kompiuterinis raštingumas, viešojo administravimo institucijų valdymas, administracinių gebėjimų tobulinimas, teisinis raštinguma, efektyvus skyriaus veiklos organizavimas, įvadinio mokymo bendroji programa, projektų rengimas ir jų įgyvendinimas, konfliktų valdymas ir tarpininkavimas, bendravimo psichologija.
2	Alytaus miesto savivaldybė	1.451.522,00	788.410,00	0,00	663.112,00	Alytus	105	Įvadinė mokymo bendroji programa, informacinių technologijų ir kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos mokymai, strateginio planavimo ir organizacijų valdymo mokymai, lyderystės mokymo programa, rengimo ir valdymo mokymų programa, miesto marketingo mokymo programa.
3	Alytaus rajono savivaldybės administracija	320.459	232.942,00	0	87.517,00	Alytus	105	„Bazinių žinių apie rajoną“ atnaujinimas, įvadinė valstybės tarnautojų programa, užsienio kalbų, ECDL, teisės pagrindų, vadybos, viešųjų ryšių/ klientų aptarnavimo mokymai, specialiųjų žinių kursai

4	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie VRM	977.298	559.210,00	0	418.088,00	Vilnius	130	Anglų kalba
5	Jurbarko rajono savivaldybės administracija	280.367,00	197.827,00	0,00	82.540,00	Jurbarkas	44	Kompiuterinis raštingumas, užsienio kalba, vadovavimas, tinklo administravimas, Įvadinio mokymo bendroji programa.
6	Kauno miesto savivaldybės administracija	830.464	589.629,00	0	240.835,00	Kaunas	100	Elektroninė socialinės paramos užsakymo ir valdymo sistema, klientų aptarnavimas
7	Kauno rajono savivaldybės administracija	138.438	96.907,00	0	41.531,00	Kaunas	250	Kompiuterinio raštingumo kursų rengimas, anglų kalbos kursai. viešųjų pirkimų įstatymo seminarų rengimas, tarnybinės etikos seminarų rengimas
8	Kėdainių rajono savivaldybės administracija	251.971	156.474,00	0	95.497,00	Kėdainiai	54	Informacinių technologijų mokymai, anglų kalbos mokymas, socialinis darbas
9	Kelmės rajono savivaldybės administracija	242.284	181.713,00	0	60.571,00	Kelmė	140	ECDL 3 įvadinio mokymų kursai
10	Klaipėdos apskrities viršininko administracija	250.354,00	134.409,00	0,00	115.945,00	Klaipėda	124	Europos Sąjungos teisė, struktūrinių fondų programavimas ir programų valdymas; administracinių gebėjimų tobulinimo, vadybos žinių, būtinų visų sričių specialistams mokymas.
11	Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	333.430	164.614,00	0	168.816,00	Klaipėda	94	Užsienio kalba, kompiuterinis raštingumas, institucijos strateginio plano rengimas, finansų išteklių valdymas, darbas komandoje, laiko valdymas, vadovo etiketas, streso ir spaudimo valdymas, raštvedyba, teisės pagrindai.

12	Klaipėdos rajono savivaldybės administracija	641.047	276.419,00	0	364.628,00	Klaipėda	95	Anglų kalba, kompiuterinis raštingumas, valstybės tarnautojų įvadinis mokymas, institucijos strateginio plano rengimas, finansų išteklių valdymas (ne finansininkams), smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginis rengimas, darbas komandoje, projektų vadyba, konfliktų valdymas ir tarpininkavimas, efektyvus vadovavimas, streso ir spaudimo valdymas, laiko valdymas.
13	Lazdijų rajono savivaldybės administracija	2.250.613	1.575.429,00	0	675.184,00	Lazdijai	1808	Bendrųjų bei asmeninių gebėjimų ir įgūdžių ugdymas, kompiuterinio raštingumo ECDL kursai, anglų kalbos mokymo kursai, projektų rengimas ir valdymas, vadybinių ir administracinių gebėjimų ugdymas, strateginis planavimas, įvadinis karjeros valstybės tarnautojų mokymas, slauga namuose.
14	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė	1.094.447	820.835,00	0	273.612,00	Vilnius	270	Valstybės tarnautojų administracinių ir asmeninių gebėjimų tobulinimas, užsienio kalbų mokymai
15	Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	2.736.998,00	1.765.030,00	0,00	971.968,00	Vilnius	150	Kompiuterinis raštingumas
16	Lietuvos savivaldybių asociacija	551.000	411.156,00	0	139.844,00	Visos	96	Strateginio valdymo įgūdžių tobulinimo mokymai, vadybiniai, darbo komandoje, organizaciniai įgūdžių tobulinimo mokymai
17	LR ŠMM	1.055.600,00	705.438,00	0,00	350162,00	Vilnius	193	Kompiuterinis raštingumas, vadybiniai mokymai, strateginis valdymas, projektų valdymas, efektyvus vadovavimas, finansų valdymas, vidinė ir išorinė komunikacija, darbuotojų veiklos valdymas, darbas komandoje, konfliktų valdymas ir tarpininkavimas, vadovavimas diskusijoms ir susirinkimams

18	LR Valstybinė darbo inspekcija	366.552	274.914,00	0	91.638,00	Vilnius	85	Anglų kalba, psichologija, inspektavimo pavojingiausiuose pramonės sektoriuose ypatumai
19	LR Vyriausybės kanceliarija	1.596.699	873.394,00	0	723.305,00	Vilnius	112	Mokymo renginiai pagal Bendrųjų žinių apie ES mokymo programą, stažuotės Briuselyje pagal Bendrųjų žinių apie ES mokymo programą, mokymo renginiai pagal Specifinio pobūdžio žinių apie ES gilimo programą, anglų kalbos kursai, prancūzų kalbos kursai, kompiuterinio raštingumo kursai.
20	Mažeikių rajono savivaldybės administracija	455.602	268.805,00	0	186.797,00	Mažeikiai	100	Kompiuterinis raštingumas, anglų kalba
21	Mokestinių ginčų komisija prie LR Vyriausybės	158.973	118.689,00	0	40.284,00	Vilnius	11	Kompiuterinio raštingumo mokymai, anglų, prancūzų, mokesčių teisės mokymai
22	Nacionalinė žemės tarnyba prie žemės ūkio ministerijos	3.039.651	1.793.394,00	0	1.246.257,00	Vilnius	227	Geografinės informacijos infrastruktūros nuotolinis mokymas informacijos valdymo ir šiuolaikinių geografinių informacinių technologijų srityje



23	Pakruojo rajono savivaldybės administracija	806.834	383.004,00	0	423.830,00	Pakruojis	90	<p>Anglų kalbos mokymai, kompiuterinis raštingumo mokymai, valstybės tarnautojų įvadinis mokymas, institucijos strateginio plano rengimas, finansų išteklių valdymo (ne finansininkams) mokymai, smulkaus ir vidutinio verslo plėtros mokymai, paslaugų kokybės tobulinimo viešajame sektoriuje mokymai, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo mokymai, valstybės valdymo ir kovos su korupcija mokymai, sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginis rengimo mokymas, viešosios politikos ir interesų vadybos mokymai, darbo komandoje mokymai, projektų vadybos mokymai, konfliktų valdymo ir tarpininkavimo mokymai, efektyvaus vadovavimo mokymai, vadovavimo diskusijoms, susirinkimams mokymai; valstybės tarnautojo etikos mokymai; mokymai „Kaip bendrauti su žiniasklaida“, streso ir spaudimo valdymo mokymai, laiko valdymo mokymai, vadovo etiketo mokymai, tarnybinio protokolo mokymai, bendravimo įgūdžių mokymai</p>
----	---	---------	------------	---	------------	-----------	----	--

24	Panevėžio miesto savivaldybės administracija	1.135.146	500.486,00	0	634.660,00	Panevėžys	40	Personalo mokymo programos įgyvendinimas (anglų kalba, kompiuterinis raštingumas, valstybės tarnautojų įvadinis mokymas, institucijos strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas, finansų išteklių valdymas (ne finansininkams), smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, valstybės valdymas ir kova su korupcija, sektoriaus ilgalaikės plėtros strateginis rengimas, viešojo informacija demokratinėje visuomenėje, kaitos procesų valdymas, viešosios politikos ir interesų vadyba, darbas komandoje, projektų vadyba, konfliktų valdymas ir tarpininkavimas, efektyvus vadovavimas, vadovavimas diskusijoms, susirinkimams, valstybės tarnautojo etika, kaip bendrauti su žiniasklaida, streso ir spaudimo valdymas, laiko valdymas, vadovo etiketas, tarnybinis protokolas, bendravimo įgūdžiai, analitinis ir kūrybinis mąstymas, sprendimo priėmimas, teisės pagrindai, raštvedyba, viešųjų pirkimų organizavimas, pirkimo sutarčių sudarymas bei jų administravimas, drausminės, tarnybinės ir materialinės atsakomybės taikymas).
25	Panevėžio rajono Savivaldybės administracija	356.055,00	195.328,00	0,00	160.727,00	Panevėžys	115	Anglų kalba, ECDL valstybės tarnautojų įvadinio mokymo kursas
26	Pasvalio rajono savivaldybės administracija	1.288.921	822.718,00	0	466.203,00	Pasvalys	244	Užsienio kalba, kompiuterinis raštingumas, institucijos strateginio plano rengimas, finansų išteklių valdymas, darbas komandoje, laiko valdymas, vadovo etiketas, streso ir spaudimo valdymas, raštvedyba, teisės pagrindai

27	Radviliškio rajono savivaldybės administracija	531.706	297.224,00	0	234.482,00	Radviliškis	277	Kompiuterinio raštingumo mokymai, darbas su klientais, bendravimo psichologijos ypatumai, strateginis planavimas ir įgyvendinimas valstybinėse įstaigose
28	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	387.200,00	290.400,00	0,00	96.800,00	Vilnius	80	Užsienio kalbų mokymai
29	Šakių rajono savivaldybės taryba	608.572	321.752,00	0	286.820,00	Šakiai	120	Įvadas į viešojo administravimo mokymo programą; efektyvaus skyriaus veiklos organizavimo mokymo programa, kursas organizacijos vadybai stiprinti, užsienio kalbos mokymo programos įgyvendinimas, kompiuterinio raštingumo mokymo programos įgyvendinimas
30	Šiaulių apskrities viršininko administracija	535.588	219.591,00	0	315.997,00	Šiauliai	63	Administracinių ir vadybinių gebėjimų tobulinimas, strateginis planavimas ir valdymas, ES paramos programų valdymas, kompiuterinio raštingumo tobulinimas, ECDL kursai, užsienio kalbų mokymas, žemėtvarkos aktualijos
31	Tauragės apskrities viršininko administracija	798.500,00	446.500,00	0,00	352.000,00	Tauragė	180	Valstybės tarnautojų įvadinio mokymo programa, ECDL standarto užsienio kalbos mokymo programa, ES finansuojamų subsidijų projektų rengimas ir valdymas

32	Trakų rajono savivaldybės administracija	1.408.479	774.663,00	0	633.816,00	Trakai	295	Anglų kalba, kompiuterinis raštingumas, savivaldybės plėtros mokymo programa, viešojo administravimo mokymo programa, socialinių gebėjimų mokymo programa), praktinių užduočių ir mokymų darbo vietoje organizavimas, mokymo programų kūrimas (darbo su kompiuteriu įgūdžius lavinanti programa, užsienio kalbų mokymo programa, savivaldybės plėtros mokymo programa, viešojo administravimo mokymo programa, socialinių gebėjimų mokymo programa), Trakų rajono savivaldybės strategijos sukūrimas.
33	Ukmergės rajono savivaldybės administracija	382.294	286.721,00	0	95.573,00	Ukmergė	113	ECDL 7 modulių programos, mokymų organizavimas - strateginis planavimas, komandinio darbo mokymai, efektyvus vadovavimas, įvadinis valstybės tarnybos mokymas, užsienio kalbų mokymas.
34	Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus Reikalų ministerijos	3.161.490	2.371.118,00	765.080	25.292,00	Visos	3948	Personalo valdymo viešojo administravimo įstaigose; užsienio kalbų mokymai; bendrųjų administracinių gebėjimų mokymai
35	Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos	1.146.424	628.240,00	0	518.184,00	Vilnius	180	Pajamų ir išlaidų planavimo, asmens sveikatos priežiūros paslaugų poreikių vertinimo, sutarčių tarp ligonių kasų ir asmens sveikatos priežiūros įstaigų sudarymo ir kainodaros tobulinimo, draustumo privalomuoju sveikatos draudimu kontrolės, Europos Sąjungos teisės aktų, reglamentuojančių laisvą asmenų judėjimą įgyvendinimo, sveikatos priežiūros paslaugų planavimo ir jų teikimo kontrolės srityse; kompiuterinis raštingumas ir užsienio kalba

36	Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	1.350.918	743.005,00	0	607.913,00	Visos	200	Kompiuterinio raštingumo modulių mokymai; anglų kalbos pagrindai
37	Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos	555.715,00	416.786,00	0,00	138.929,00	Vilnius	95	Turizmo planavimas, kompiuterinis raštingumas, turizmo rinkodara, įvaizdžio formavimas
38	Varėnos rajono savivaldybės administracija	325.243	242.111,00	0	83.132,00	Varėna	96	ES teisė, struktūrinių ES fondų valdymas, projektų valdymas, užsienio kalba, administracinių gebėjimų tobulinimas, efektyvus skyriaus veiklos organizavimas, teisinis raštingumas
39	Vilniaus miesto savivaldybės administracija	365.160	206.315,00	0	158.845,00	Vilnius	345	Europos Sąjungos mokymo programa, ES regioninė politika ir struktūriniai fondai, ES biudžetas ir finansai, projektų vadyba, ES socialinė politika, ES užimtumo politika ir ES socialinio fondo panaudojimo galimybės, ES sveikatos politika ir tarptautinis bendradarbiavimas sveikatos srityje, ES švietimo programos, ES struktūriniai fondai ir kultūra, užsienio kalbų mokymai, administracinių gebėjimų tobulinimas - darbas komandoje, paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje, institucijos strateginio veiklos plano rengimas, finansinių išteklių valdymas (ne finansininkams), efektyvus vadovavimas.
	<b>IŠ VISO</b>	<b>35.149.741</b>	<b>21.636.002,00</b>	<b>765.080</b>	<b>12.550.832,00</b>		10967	

## 2 PRIEDAS

**2007-2013 METŲ ES STRUKTŪRINĖS PARAMOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTROS VEIKSMŲ PROGRAMOS 4 PRIORITETO „ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS“ PRIEMONIŲ SĄRAŠAS**

Priemonė	Remiamos veiklos	Galimi pareiškėjai	Skiriamas finansavimas (litas)
1. VP1-4.1-VRM-01-V Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lietuvos Respublikos ir užsienio šalių valstybės tarnybų tyrimai, teisės aktų analizių ir rekomendacijų, kaip juos tobulinti, rengimas, monografijų ir metodinės medžiagos rengimas ir leidyba;</li> <li>● <i>žmogiškųjų išteklių valdymo plėtros koncepcijų, strategijų, planų rengimas ir jų įgyvendinimo priemonių vykdymas, pokyčių poveikio vertinimas, gerosios praktikos/patirties sklaida, seminarų, konferencijų organizavimas ir dalyvavimas juose;</i></li> <li>● viešosios nuomonės tyrimai ir viešųjų ryšių priemonių, kurių reikia įvairiai priemonės veiklai vykdyti, įgyvendinimas;</li> <li>● Valstybės tarnautojų registro ir valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos modernizavimas ir plėtra, kitų informacinių technologijų projektų, kurių reikia įvairiai priemonės veiklai vykdyti, įgyvendinimas;</li> <li>● <i>valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia naujoms valstybės tarnybos sistemos tobulinimo priemonėms įgyvendinti.</i></li> </ul>	Vidaus reikalų ministerija; Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija	23529412
2. VP1-4.1-VRM-02-V Kvalifikacijos tobulinimas Europos sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>mokymo poreikių analizė;</i></li> <li>● <i>mokymo programų ir lektorių rengimas;</i></li> <li>● <i>mokymo medžiagos atnaujinimas ir (ar) rengimas, leidyba; mokymo priemonių įsigijimas;</i></li> <li>● <i>įvairių mokymo ir mokymosi formų kūrimas ir įgyvendinimas; mokymo organizavimas;</i></li> <li>● <i>stažuočių (komandiruočių), skirtų pasirengti pirmininkauti ES 2013 metais, organizavimas ES institucijose ir ES valstybių narių institucijose;</i></li> <li>● <i>valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų stiprinimas.</i></li> </ul>	Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; viešoji įstaiga Lietuvos viešojo administravimo institutas; viešoji įstaiga Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“; Vidaus reikalų ministerija;	37647059

		<p><u>partneriai:</u> Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija; Užsienio reikalų ministerija; viešoji įstaiga Lietuvos viešojo administravimo institutas; viešoji įstaiga valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centras „Dainava“.</p>	
<p>3. VP1-4.1-VRM-03-V Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>mokymo poreikių analizė;</i></li> <li>● <i>mokymo programų ir lektorių rengimas;</i></li> <li><i>mokymo medžiagos atnaujinimas ir (ar) rengimas, leidyba;</i></li> <li>● <i>mokymo priemonių įsigijimas;</i></li> <li>● <i>įvairių mokymo ir mokymosi formų kūrimas ir įgyvendinimas;</i></li> <li>● <i>mokymo organizavimas.</i></li> </ul>	<p>valstybės institucijos ir įstaigos, kurios yra įtrauktos į Lietuvos Respublikos Seimo, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų institucijų, Respublikos Prezidento institucijos ir Respublikos Prezidentui atskaitingų institucijų, Nacionalinės teismų administracijos, teismų, prokuratūros, savivaldybių institucijų ir įstaigų sąrašą pagal grupes, į kurias atsižvelgiant nustatomos valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių kategorijos, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. balandžio 24 d. nutarimu Nr. X-1511, ir į ministerijų, Vyriausybės kanceliarijos, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų, kitų valstybės institucijų ir įstaigų sąrašą pagal grupes, patvirtintą Lietuvos</p>	<p>80211765</p>

		Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 24 d. nutarimu Nr. 358.	
4. VP1-4.1-VRM-04-R Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>mokymo poreikių analizė;</i></li> <li>● <i>mokymo programų ir lektorių rengimas;</i></li> <li>● <i>mokymo medžiagos atnaujinimas ir (ar) rengimas, leidyba;</i></li> <li>● <i>mokymo priemonių įsigijimas;</i></li> <li>● <i>įvairių mokymo ir mokymosi formų kūrimas ir</i></li> <li>● <i>įgyvendinimas;</i></li> </ul> <i>mokymo organizavimas.</i>	savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios yra įtrauktos į Lietuvos Respublikos Seimo, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų institucijų, Respublikos Prezidento institucijos ir Respublikos Prezidentui atskaitingų institucijų, Nacionalinės teismų administracijos, teismų, prokuratūros, savivaldybių institucijų ir įstaigų sąrašą pagal grupes, į kurias atsižvelgiant nustatomos valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių kategorijos, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. balandžio 24 d. nutarimu Nr. X-1511.	25882353
5. VP1-4.1-VRM-06-V Viešojo ir privataus sektorių partnerystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>● prielaidų sukurti palankią teisinę aplinką viešojo ir privataus sektorių partnerystės proceso išvystymui valstybėje sudarymas;</li> <li>● metodinė ir konsultacinė pagalba rengiant ir įgyvendinant partnerystės projektus: veiklos vadovų/gairių, rekomendacijų, kitų dokumentų, susijusių su viešojo ir privataus sektorių partnerystės proceso tobulinimu ir išvystymu, rengimas, standartizavimas, atskiro padalinio, teiksiančio metodinę ir konsultacinę pagalbą viešojo ir privataus sektorių subjektams, identifikuojant, parengiant ir įgyvendinant partnerystės projektus, įsteigimas;</li> <li>● keitimasis gerąja viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų parengimo ir įgyvendinimo praktika, nacionalinės ir tarptautinės gerosios patirties sklaida;</li> </ul>	Finansų ministerija; partnerė - viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra.	5882353



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas, skirtas šios priemonės veikloms įgyvendinti.</i></li> </ul>		
6. VP1-4.1-VRM-07-V Bendradarbiavimas tarp valstybinio ir nevyriausybinių sektorių skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● iniciatyvos ir priemonės, skirtos bendradarbiavimui tarp valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, plėtojant jaunimo politiką regionuose, užtikrinti ir didinti asocijuotų jaunimo organizacijų struktūrų ir jaunimo reikalų tarybų veiklos efektyvumą;</li> <li>● teisės aktų projektų, analizių ir rekomendacijų dėl jų tobulinimo rengimas;</li> <li>● tarpžinybinis ir tarpsektorinis bendradarbiavimas, plėtojant jaunimo politiką savivaldybėse;</li> <li>● bendradarbiavimo principų diegimo skatinimo priemonės, skirtos pasidalyti patirtimi arba perimti gerosios praktikos pavyzdžius;</li> <li>● metodinės ir informacinės medžiagos parengimas ir sklaida; gerosios praktikos sklaida, konferencijų, seminarų, organizavimas ir dalyvavimas juose;</li> <li>● jaunimo politikos savivaldybėse kokybės vertinimo sistemos rengimo ir įgyvendinimo veiklos;</li> <li>● studijos ir tyrimai, reikalingi priemonės remiamoms veikloms vykdyti;</li> <li>● <i>mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, remiami tiek, kiek jų reikia priemonės veikloms įgyvendinti.</i></li> </ul>	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija; Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Partnerės – savivaldybių administracijos.	14235932
7. VP1-4.2-VRM-01-V Veiklos valdymo tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas;</li> <li>● informacinės sistemos ir duomenų bazės, kurių reikia strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėsenai atlikti, sukūrimas;</li> <li>● Lietuvos Respublikos Vyriausybei atskaitingų institucijų atliekamų funkcijų ir programų analizė ir metodikos rengimas;</li> <li>● sprendimų projektų poveikio vertinimo proceso tobulinimas;</li> <li>● bandomųjų projektų vykdymas įgyvendinant veiklos valdymo tobulinimo priemones;</li> <li>● <i>atitinkamų mokymo programų rengimas, valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia naujoms veiklos valdymo tobulinimo priemonėms įgyvendinti.</i></li> </ul>	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija; partnerė – Finansų ministerija.	8000000

8. VP1-4.2-VRM-02-R Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai	<ul style="list-style-type: none"> <li>● regionų plėtros planų rengimas ir (ar) atnaujinimas;</li> <li>● savivaldybių (ilgalaikių/trumpalaikių) strateginių plėtros planų rengimas ir atnaujinimas;</li> <li>● sektorinių studijų, tyrimų, analizių, skirtų regioninei plėtrai tobulinti, rengimas.</li> </ul>	apskričių viršinių administracijos; savivaldybių administracijos.	23529412
9. VP1-4.2-VRM-03-V Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėsenos sukūrimas; analizių, tyrimų atlikimas, metodinės medžiagos, kaip valstybiniam ir nevalstybiniam sektoriams, centriniam, teritoriniam ir vietos savivaldos lygmenims paskirstyti uždavinius ir funkcijas, rengimas;</li> <li>● viešojo administravimo subjektų vidaus struktūros tvarkymo, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymo tobulinimas;</li> <li>● bendrų informacinių sistemų, skirtų efektyvesniam viešojo sektoriaus finansų valdymui ir apskaitai valstybės ir savivaldybių lygmenimis, kūrimas ir diegimas;</li> <li>● <i>konsultacinės pagalbos teikimas viešojo administravimo subjektams, siekiant sustiprinti jų gebėjimus įgyvendinti viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės reformą;</i></li> <li>● viešojo administravimo subjektų veiklos analizės atlikimas, veiklos valdymo modelių diegimas;</li> <li>● studijų, tyrimų, analizių, metodikų, vadovų, rekomendacijų, kurių reikia priemonės veiklai vykdyti, rengimas;</li> <li>● <i>valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia naujoms viešojo administravimo subjektų vidaus administravimo tobulinimo, veiklos valdymo, stebėsenos ir kitoms sistemoms diegti.</i></li> </ul>	Finansų ministerija; kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos; viešoji įstaiga Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultacijų centras.	13200000

10. VP1-4.2-VRM-04-R Teritorijų planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bendrųjų planų rengimas;</li> <li>• detaliųjų planų rengimas;</li> <li>• specialiųjų planų rengimas.</li> </ul>	apskričių viršinių administracijos; savivaldybių administracijos	84705882
11. VP1-4.2-VRM-05-V Geresnis Europos sąjungos politikų įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• galimybių studijos, siekiant išanalizuoti, kurie ES reikalų koordinavimo sistemos elementai yra tobulintini;</li> <li>• Lietuvos Respublikos ir užsienio šalių ekspertų tyrimai, teisės aktų analizių ir rekomendacijų dėl jų tobulinimo rengimas, monografijų, studijų, metodinės medžiagos rengimas ir leidyba;</li> <li>• koncepcijų, strategijų, susijusių su ES reikalų koordinavimo ir Lietuvos narystės poveikio vertinimo sistemomis ar atskirais jų segmentais, rengimas ir jų įgyvendinimo priemonių realizavimas, pokyčio poveikio vertinimas, gerosios praktikos/patirties sklaida;</li> <li>• <i>trumpos ir ilgos stažuotės giminingose institucijose, seminarų, konferencijų, apskritojo stalo diskusijų organizavimas ir dalyvavimas juose, siekiant pasikeisti patirtimi ES reikalų koordinavimo sistemos funkcionavimo klausimais arba ją perimti;</i></li> <li>• sociologinės apklausos, viešosios nuomonės tyrimai ir viešųjų priemonių, reikalingų su priemone susijusioms veikloms vykdyti ir priemonės tikslui pasiekti, įgyvendinimas;</li> </ul> <p>LINESIS (Lietuvos narystės Europos Sąjungoje informacinės sistemos) modernizavimas ir plėtra, kiti e. sprendimai, reikalingi su priemone susijusioms veikloms vykdyti ir priemonės tikslui pasiekti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analitinės studijos (tyrimai), galimybių studijos, siekiant įvertinti Lietuvos narystės ES poveikį socialiniais, ekonominiais, teisiniais ir (ar) viešojo administravimo aspektais;</li> <li>• Lietuvos Respublikos ir užsienio šalių ekspertų tyrimai, siekiant svariau pagrįsti Lietuvos pozicijas dėl ES iniciatyvų ir teisės aktų pasiūlymų, sprendžiant priimtų ES teisės aktų įgyvendinimo problemas;</li> <li>• atliktų Lietuvos narystės ES poveikio tyrimų viešinimo renginių organizavimas ir dalyvavimas juose;</li> <li>• <i>valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia šios priemonės veikloms įgyvendinti.</i></li> </ul>	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija; valstybės institucijos ir įstaigos.	23529412

<p>12. VP1-4.3-VRM-01-V Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● šiuolaikinių paslaugų teikimo metodų (modelių) diegimas viešojo administravimo institucijose/įstaigose, analizė ir sklaida;</li> <li>● <i>informacijos apie viešojo administravimo institucijų/įstaigų gerąją patirtį, veiklos gerinimo naujoves (vadovų rengimas, konferencijų, seminarų organizavimas, užsienio ekspertų patirties perėmimas ir kita) sklaida;</i></li> <li>● <i>kokybės vadybos modelių ir sistemų diegimas ir sertifikavimas viešojo administravimo institucijose/įstaigose (kokybės vadybos modelių diegimas, sertifikavimas, konsultavimo, mokymo paslaugos ir kita);</i></li> <li>● kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose/įstaigose stebėsenos atlikimas;</li> <li>● piliečių aptarnavimo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose gerinimas (tyrimų, apklausų atlikimas, metodinės medžiagos rengimas ir kita);</li> <li>● „vieno langelio“ principo įgyvendinimas;</li> <li>● <i>valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia „vieno langelio“ principui ar piliečių aptarnavimo tobulinimo sistemoms diegti.</i></li> </ul>	<p>valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos.</p>	<p>94623529</p>
<p>13. VP1-4.3-VRM-02-V Viešųjų politikų reformų skatinimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● skirtos profesinio mokymo, mokslo ir studijų reformai atlikti: valstybinių profesinio mokymo įstaigų tinklo optimizavimo decentralizuojant jų valdymą, pertvarkant jas į viešąsias profesinio mokymo įstaigas modelio vykdymas, jo patikrinimas ir išplėtimas iki profesinio mokymo programų tinklo optimizavimo lygmens;</li> <li>● konkursinio programinio finansavimo modelio parengimas ir įgyvendinimas – Lietuvos mokslo tarybos ekspertinių gebėjimų ir funkcijų stiprinimas;</li> <li>● mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės sistemos sukūrimas ir įgyvendinimas;</li> <li>● skirtos privačių įdarbinimo agentūrų paslaugų teikimo reformai atlikti: galimybių studijų, tyrimų, situacijos analizių, metodikų, rekomendacijų, skirtų privačių įdarbinimo agentūrų paslaugų teikimo reformai įgyvendinti, rengimas;</li> <li>● privačių įdarbinimo agentūrų licencijavimo ar atestavimo sistemos</li> </ul>	<p>Profesinio mokymo metodikos centras; Lietuvos mokslo taryba; Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras; Sveikatos apsaugos ministerija; Sveikatos apsaugos ministerijai pavaldžios įstaigos; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija; Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos; Kvalifikacijų tarnyba prie Lietuvos Respublikos</p>	<p>91941176</p>

	<p>sukūrimas ir įdiegimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● skirtos darbo rinkos valdymo sistemos pertvarkos modeliui parengti ir įdiegti:</li> </ul> <p>teisinės bazės ir institucinės sąrangos analizės, galimybių studijų, koncepcijų, teisės aktų projektų rengimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● keitimasis patirtimi su kitų ES valstybių narių užimtumo politiką įgyvendinančiomis institucijomis, seminarų ir pažintinių vizitų organizavimas;</li> <li>● galimų darbo rinkos sistemos valdymo modelių parengimas ir diegimas;</li> <li>● <i>skirtos Kvalifikacijų tarnybos valdymo sistemai sukurti: Kvalifikacijų tarnybos valdymo sistemos kūrimas, jos efektyvios veiklos užtikrinimo modelio parengimas, šios tarnybos valdymo sistemos projekto ir būtinų teisės aktų parengimas; profesinių standartų ir kvalifikacijų registro sukūrimas, administravimo ir informacinių sistemų įdiegimas ir plėtojimas Kvalifikacijų tarnyboje;</i></li> <li>● skirtos socialinių paslaugų licencijavimo sistemai sukurti:</li> </ul> <p>socialinių paslaugų licencijavimo informacinės sistemos sukūrimas ir įdiegimas;</p> <p>studijų, tyrimų atlikimas, analizių ir rekomendacijų teisės aktų, reglamentuojančių socialinių paslaugų licencijavimo sistemos administravimą, klausimais rengimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● keitimasis gerąja praktika su kitų ES valstybių narių socialinių paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą ir kontrolę vykdančiomis institucijomis, kuriant ir plėtojant socialinių paslaugų licencijavimo sistemą;</li> <li>● skirtos sveikatos priežiūros reformos tęstinumui užtikrinti: savivaldybių vykdomos visuomenės sveikatos priežiūros analizė, paslaugų apimtys nustatymas, stebėsenos sistemos sukūrimas, paslaugų teikimo modelių parengimas;</li> <li>● visuomenės sveikatos priežiūros specialistų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, poreikio planavimo sistemos sukūrimas;</li> <li>● poveikio visuomenės sveikatai vertinimo tobulinimas ir plėtra;</li> <li>● Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos valdymo ekstremalių sveikatai situacijų atvejais teisinės bazės analizė ir tobulinimas, keitimosi informacija apie ekstremalių sveikatai situacijų valdymą gerinimas, veiklos</li> </ul>	Vyriausybės.	
--	---	--------------	--

	<p>reglamentavimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● visuomenės sveikatos rizikos veiksnių valdymui gerinti skirti tyrimai, analizės, teisinės bazės tobulinimas, metodikų, rekomendacijų, veiklos algoritmų, stebėsenos mechanizmų parengimas, prevencijos priemonių planavimo kryptių nustatymas;</li> <li>● sveikatos priežiūros teikiamų paslaugų atitikties gyventojų poreikiams vertinimo (stebėsenos) sistemos sukūrimas ir įdiegimas;</li> <li>● optimalaus sveikatos priežiūros paslaugų poreikio Lietuvos apskrityse nustatymas;</li> <li>● optimalaus savivaldybės ir apskrities ligoninių vidinės struktūros modelio parengimas;</li> <li>● <i>darbuotojų mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia šios priemonės veikloms įgyvendinti ir pagal priemonę įgyvendinamų projektų tikslams ir rezultatams pasiekti.</i></li> </ul>		
<p>14. VP1-4.3-VRM-03-V Ekonominės veiklos reglamentavimo tobulinimas, kita verslo aplinka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● administracinės naštos ir prisitaikymo išlaidų skaičiavimo metodikos, jos taikymo vadovo parengimas, mokymas naudotis šiuo vadovu;</li> <li>● administracinės naštos skaičiavimas ir mažinimas;</li> <li>● prisitaikymo prie teisės aktų reikalavimų išlaidų skaičiavimas ir mažinimas;</li> <li>● elektroninės administracinės naštos duomenų bazės sukūrimas;</li> <li>● geresnio reglamentavimo priemonių viešinimas ir socialinių ekonominių partnerių (verslo, mokslo, nevalstybinių organizacijų) įtraukimas;</li> <li>● <i>rekomendacijų dėl administracinių procedūrų tvarkymo elektroninėmis ryšio priemonėmis parengimas ir valstybės tarnautojų mokymas, kaip naudotis rekomendacijomis;</i></li> <li>● <i>pasirengimas dalyvauti ES vidaus rinkos informacinėje sistemoje ir su tuo susijęs mokymas;</i></li> <li>● kontaktinės institucijos modelio parengimas, organizacinių, teisinių, techninių ir finansinių prielaidų sukūrimas;</li> <li>● administracinės naštos Lietuvos Respublikos piliečiams ir kitiems asmenims nustatymo ir įvertinimo metodikos parengimas;</li> <li>● teisės aktų, reglamentuojančių viešojo administravimo subjektų sprendimų priėmimo procedūras, peržiūra.</li> </ul>	<p>valstybės institucijos ir įstaigos; viešosios įstaigos.</p>	<p>5882353</p>

<p>15. VP1-4.1-VRM-05-K Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, valstybės tarnautojų mobilumas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● bendri Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų projektai, skirti naujų tarpinstitucinio bendradarbiavimo formų, būdų ir mechanizmų kūrimui, testavimui (bandomieji projektai) ir įgyvendinimui. Taip pat bendra valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veikla, siekiant jų strateginių tikslų ir geresnio viešojo administravimo paslaugų teikimo;</li> <li>● <i>bendri Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų ir atitinkamų ES valstybių narių institucijų tiriamieji darbai, teisės aktų analizių ir rekomendacijų dėl jų tobulinimo ar įgyvendinimo rengimas, keitimasis gerąja praktika, seminarų ir konferencijų organizavimas; stažuoočių (komandiruočių), siekiant valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos strateginių tikslų ir geresnio viešojo administravimo paslaugų teikimo, organizavimas giminingose Lietuvos ir (ar) ES valstybės narės institucijose ir įstaigose;</i></li> <li>● <i>mokymas, remiamas tiek, kiek jo reikia projekto rezultatams pasiekti.</i></li> </ul>	<p>valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos.</p>	<p>36470588</p>
--	--	--	-----------------

Šaltinis: sudaryta pagal informaciją, pateiktą <http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=180>

### 3 PRIEDAS

#### VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ APKLAUSOS ANKETA

Gerbiamas respondente,

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Europos Sąjungos administravimo ir politikos mokslų studentė. Tyrimas atliekamas siekiant įvertinti Europos Sąjungos poveikį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai. Labai svarbu sužinoti Jūsų nuomonę.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Pažymėkite Jums labiausiai tinkantį (-čius) atsakymo variantą (-us).

Jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais. Anketa anonimiška, nereikia nurodyti nei savo vardo, nei pavardės.

**Jūsų darbo viešajame sektoriuje patirtis:**

- 1-3
- 4-7
- 8-11
- 12-15
- 15 ir daugiau

**Ar dalyvaujate mokymuose, į kuriuos Jus siunčia įstaiga ar institucija, kuriuoje dirbate?\***

- Taip
- Ne

**Kokiu periodiškumu per metus dalyvaujate mokymuose?\***

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10 ir daugiau

**Kokiose mokymų programose esate dalyvavę daugiausiai?\***

- Galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantų
- Vadybiniai mokymai
- Užsienio kalbų ugdymas
- Specialieji mokymai t.y.tiesiogiai, susiję su atliekamu darbu
- Mokymai, susiję su Europos Sąjunga
- Kompiuterinis raštingumas
- Psichologiniai mokymai
- Finansiniai mokymai
- Strateginio valdymo mokymai
- Kita



**Ar jaučiate poreikį dalyvauti mokymuose? Jei taip, kokiuose mokymuose norėtumėte dalyvauti?\***

- Vadybiniai mokymai
- Užsienio kalbų ugdymas
- Specialieji mokymai t.y. tiesiogiai, susiję su atliekamu darbu
- Mokymai, susiję su Europos Sąjunga
- Kompiuterinis raštingumas
- Psichologiniai mokymai
- Finansiniai mokymai
- Mokytiis nėra poreikio
- Kita

**Ar Jūsų darbe reikalingos žinios, susijusios su Europos Sąjunga?\***

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne
- Nežinau

**Kaip Jūsų įstaigoje tobulinami administraciniai gebėjimai?\***

- Galite pasirinkti keletą atsakymo variantų
- Darbuotojai dalyvauja išoriniuose mokymuose
- Darbuotojai dalyvauja vidiniuose mokymuose
- Organizuojamos darbo grupės, spendžiančios su administracinių gebėjimų tobulinimu susijusius klausimus
- Bendradarbiaujate su kitų ES šalių administracijomis
- Įstaiga dalyvauja projektuose, kuriuose sprendžiamos administracinių gebėjimų tobulinimo temos
- Administraciniai gebėjimai netobulinami
- Kita

**Ar esate dalyvavę mokymuose, kuriuos finansavo Europos Sąjunga?\***

- Taip
- Ne
- Nežinau

**Kokios, Jūsų manymu, priežastys, kodėl administracinių gebėjimų tobulinimui įstaiga neteikė paraiškos paramai iš Europos Sąjungos gauti?\***

- Nežinojo apie tokią galimybę
- Per sudėtingas administravimo procesas
- Nesuprantami vertinimo kriterijai
- Sudėtinga užpildyti/ pateikti paraišką
- Nebuvo poreikio teikti paraišką

- Negaliu atsakyti
- Kita

**Ar mokymai, kuriuos finansavo Europos Sąjungos lėšomis, buvo organizuojami, atsižvelgiant į Jūsų poreikius?\***

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne

**Ar žinote apie Jūsų įstaigos planus teikti paraišką pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimui?**

- Taip, įstaiga pateikė/ketina teikti paraišką
- Jei būtų tokia galimybė, įstaiga teiktų paraišką
- Ne, neketina
- Negirdėjau apie tokius įstaigos planus

**Ar, Jūsų manymu, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, pasikeitė mokymų intensyvumas?\***

- Taip, padidėjo
- Taip, sumažėjo
- Ne, liko toks pat
- Nežinau

**Ar įstaiga dalinasi gerąja viešojo administravimo patirtimi tobulinant valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**Įvertinkite Europos Sąjungos įtaką Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje\***

Labai didelė Didelė Vidutinė Maža Labai maža



**Šioje lentelėje yra pateikiami teiginiai. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš jų ir pažymėkite, kuris teiginys labiausiai atspindi Jūsų nuomonę. Įvertinkite, kaip Europos Sąjunga paveikė valstybės tarnautojų mokymo sistemą\***

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neutralus	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizuojama daugiau mokymų, susijusių su Europos Sąjunga	○	○	○	○	○

Padidėjo mokymų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugiau mokymų (stažuoočių) organizuojama užsienyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidėjo mokymams skirtas finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išaugo mokymų temų įvairovė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesijaučia Europos Sąjungos įtakos valstybės tarnautojų mokymams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jūsų nuomone, ar Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui Lietuvoje?\***

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne
- Kita

**Jūs esate:\***

- Moteris
- Vyras

**Nurodykite, kokioje įstaigoje/institucijoje dirbate\***

## 4 PRIEDAS

### VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ĮSTAIGŲ ATSTOVŲ APKLAUSOS ANKETA

Šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Europos Sąjungos administravimo ir politikos mokslų studentė. Tyrimas atliekamas siekiant įvertinti Europos Sąjungos poveikį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemai. Labai svarbu sužinoti Jūsų nuomonę.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Pažymėkite Jums labiausiai tinkantį (-čius) atsakymo variantą (-us).

Jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais. Anketa anonimiška, nereikia nurodyti nei savo vardo, nei pavardės.

#### **Kokias mokymų programas dažniausiai organizuojate valstybės tarnautojams?\***

- Vadybiniai mokymai
- Užsienio kalbų ugdymas
- Specialieji mokymai t.y.tiesiogiai, susiję su atliekamu darbu
- Mokymai, susiję su Europos Sąjunga
- Kompiuterinis raštingumas
- Psichologiniai mokymai
- Finansiniai mokymai
- Strateginio valdymo mokymai
- Kita

#### **Ar, Jūsų manymu, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, organizuojama daugiau mokymų valstybės tarnautojams?\***

- Taip
- Taip, iš dalies
- Ne
- Nežinau

#### **Ar tenka organizuoti valstybės tarnautojų mokymus, kuriuos finansuoja Europos Sąjunga?\***

- Taip
- Ne

#### **Ar, Jūsų manymu, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą išaugo valstybės tarnautojų poreikis mokymams, susijusiems su Europos Sąjunga? \***

- Taip

- Ne
- Nežinau

**Ar jaučiate išaugusius reikalavimus valstybės tarnautojų mokymams?**

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne
- Nežinau

**Įvertinkite Europos Sąjungos įtaką Lietuvos valstybės tarnautojų mokymui iki narystės Europos Sąjungoje\***

Labai didelė Didelė Vidutinė Maža Labai maža Nėra

Taip

**Šioje lentelėje yra pateikiami teiginiai. Atidžiai perskaitykite kiekvieną iš jų ir pažymėkite ties tuo teiginiu, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę. Įvertinkite Europos Sąjungos poveikį valstybės tarnautojų mokymo sistemai \***

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neutralus	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizuojama daugiau mokymų, susijusių su Europos Sąjunga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidėjo mokymų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugiau mokymų (stažuočių) organizuojama užsienyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidėjo mokymams skirtas finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išaugo mokymų temų įvairovė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Europos Sąjunga neturi įtakos valstybės tarnautojų mokymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jūsų nuomone, ar Europos Sąjunga turi įtakos valstybės tarnautojų mokymui Lietuvoje? \***

- Taip
- Iš dalies, taip

- Ne
- Nežinau

**Ar bendradarbiaujate su kitomis valstybės tarnautojų mokymo įstaigomis Europos Sąjungoje?\***

- Taip
- Ne
- Nežinau

**Jūsų įstaigos patirtis vedant mokymus valstybės tarnautojams:\***

LINIJA

Magistro darbas baigtas

Europos Sąjungos politikos ir administravimo programos studentė

2009.11.09

Vita Kandzerauskaitė

vitakandz@gmail.com