

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

NATALJA DENISENKO

**SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI:
ŠALČININKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. A. Minkevičius

Vilnius, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI:
ŠALČININKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ doc. dr. A. Minkevičius

2013 03

Recenzentas

2013 03

Atliko

VAmis1-01 gr. stud.

_____ Natalja Denisenko

2013 03 01

Vilnius, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ASPEKTAI	9
1.1. Sąvokų „savivaldybės tarnautojas“, „mokymas“, „kvalifikacija“ ir „kompetencija“ apibrėžtis... 9	
1.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso samprata	14
2. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KAVLIFIKACIJOS TOBULINIMO REGLAMENTAVIMAS TEISĖS AKTUOSE.....	20
3. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI IR PROBLEMATIKA	25
3.1. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai užsienio valstybėse: Lenkijos ir Latvijos atvejai	25
3.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Lietuvoje	30
3.3. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Varėnos rajono savivaldybėje	35
3.4. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Šalčininkų rajono savivaldybėje	36
3.5. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų Varėnos rajono savivaldybėje ir Šalčininkų rajono savivaldybėje palyginimas	38
4. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ŠALČININKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS	41
4.1. Tyrimo metodologija	41
4.2. Tyrimo rezultatai	45
IŠVADOS.....	59
SIŪLYMAI	62
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA	68
ANNOTATION	69
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI.....	72

PAVEIKSLAI

1 pav. Kompetencijos sąvokos schema	13
2 pav. Mokymo poreikių įvertinimo procesas.....	18
3 pav. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų tyrimo modelis.	43
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	46
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę	46
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį viešajame sektoriuje.....	47
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą	48
10 pav. Respondentų skaičius pagal dalyvavimą mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose ..	48
11 pav. Būdai, kuriais respondentai sužino apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus	49
12 pav. Respondentų, turėjusių mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus Užsienyje ir Lietuvoje, skaičius	49
13 pav. Respondentų nuomonė dėl prioriteto, organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus.....	50
14 pav. Respondentų nuomonė apie organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų atitikimą jų poreikiams.....	50
15 pav. Priežastys, stabdančios mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų pasirinkimą	53
16 pav. Veiksniai, kurie motyvuoja, renkantis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus.....	54
17 pav. Respondentų nuomonė dėl skirtumų, organizuojant mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis	54
18 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų naudą	55
19 pav. Respondentų nuomonė apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą	55
20 pav. Respondentų nuomonė apie organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų naudą	56

LENTELĖS

1 lentelė. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius 2012 rugsėjo 1 d.	20
2 lentelė. Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuoti mokymo renginiai ir mokymo dalyvių skaičius juose.....	31
3 lentelė. Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikiai.....	39
4 lentelė. Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymo projektų palyginimas	39
5 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas.....	45

PRIEDAI

1 priedas. Anketa.....	72
2 priedas. Tyrimo rezultatų lentelės	78

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvus funkcionavimas tiesiogiai priklauso nuo profesionaliai veikiančių tarnautojų. Nuo jų darbo kokybės, piliečių aptarnavimo lygio priklauso visuomenės pasitikėjimas valdžia ir demokratija. Praktinė patirtis rodo, kad viešojo sektoriaus tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra tikslas, o ne priemonė užtikrinti rezultatyvią ir efektyvią jų veiklą. Deja, dažnai susiduriama su situacijomis, kai valstybės ar savivaldybės institucijos, vykdančios viešojo administravimo veiklą, netinkamai atlieka jų kompetencijai priskirtas funkcijas dėl administracinių ir kitų gebėjimų stokos. Be to, viešojo administravimo srities aukštąjį išsilavinimą turi nedaug Lietuvos viešojo sektoriaus tarnautojų. Būtent todėl viena aktualiausių viešojo sektoriaus problemų yra tarnautojų kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais. Todėl konstatuotina, kad viešojo sektoriaus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra neefektyvi ne tik tam tikros institucijos ar įstaigos, bet ir visos šalies mastu.

Dirbdama Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje, autorė su minėtomis problemomis susiduria kasdienėje praktikoje. Praktinė autorės patirtis leidžia teigti, kad viešojo sektoriaus tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimai ypač aktualūs rajonų savivaldybių lygmeniu. Šiame darbe autorė tiria Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumus, privalumus ir trūkumus bei juos lemiančius veiksnius.

Temos ištirtumas. *Iš lietuvių autorių paminėtini* V. Smalskys (2011), nagrinėjęs viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų rengimą ir kvalifikacijos kėlimą; J. Palidauskaitė ir A. Vaisvalavičiūtė (2011), tyrusios savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvaciją; I. Pikturnaitė (2011), tyrusi strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos įgyvendinimo ir jas įgyvendinančių specialistų veiklos charakteristikų sąsajas savivaldybėse; G. Merkys ir R. Brazienė (2010), tyrę valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją mokytis; E. Vaidelytė ir G. Žvaliauskas (2010), analizavę valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų įvaizdį visuomenėje ir žiniasklaidoje; E. Chlivickas ir kt. (2009), nagrinėjantys žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijose; V. Nakrošis (2009), analizuojantis Lietuvos valstybės tarnybos sėkmės paslaptis, kurių viena iš jų – tarnautojų mokymas; A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009), tyrę valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumo aspektus; Ž. Židonis ir V. Jaskūnaitė (2009), tyrę personalo valdymo ypatumus savivaldybėse; V. Juknevičienė (2008), nagrinėjusi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmenį šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose; V. Kondratienė (2008), apibrėžusi vietos savivaldos sistemų teisinį reguliavimą; V. Kumpikaitė (2007), akcentavusi žmogiškųjų išteklių mokymo įvertinimo svarbą; K. Masiulis (2007), analizuojantis XXI amžiaus iššūkius Lietuvos valstybės tarnyboje ir kt.

Iš užsienio autorių paminėtini M. Maor (2010), analizuojantis vietos valdžios mokymo aspektus Anglijoje, Velse, Danijoje ir Izraelyje; R. B. Denhardt ir J. V. Denhardt (2009) ypatingą dėmesį skiriantys etiškumo aspektui viešojo sektoriaus darbuotojų mokyme; M. S. Knowles, E. F. Holton ir R. A. Swanson (2007), tiriantys suaugusio besimokinančio aspektus; N. Longworth (2007), akcentuojantis mokymosi visą gyvenimą praktikos svarbą; L. G. Svensson (2006), analizavęs visuomenės pasitikėjimo ir valstybės tarnautojų kompetencijų priklausomybę;

Darbo naujumas. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos yra ganėtinai plačiai tyrinėta sritis. Kiek mažiau mokslinių tyrimų (dažniausiai fragmentiškų) yra atlikta savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimais. Tačiau tenka konstatuoti, kad mokslinių darbų, kuriuose, būtų detalai ir sistemiškai analizuojami rajono savivaldybių (įskaitant Šalčininkų rajono savivaldybės) tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimai, iš viso nėra. Todėl šis darbas yra pirmasis mokslinis tyrimas, kuriame yra analizuojamas Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, jo ypatumai bei susijusios problemos. Šis mokslinis tyrimas turi ir vertingą praktinę reikšmę. Šio tyrimo metu išanalizuota nacionalinė ir užsienio valstybių pažangi doktrina ir praktika sukurs tinkamą pagrindą suformuluoti praktinius pasiūlymus darbe tiriamais probleminiais klausimais.

Tyrimo objektas – Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Problema – šio mokslinio tiriamojo darbo problema siejama su esminiu klausimu, ar visiems Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.

Tikslas – ištirti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, nustatyti teorines ir praktines problemas, pateikti pasiūlymus šioms problemoms spręsti.

Darbo uždaviniai:

1. apžvelgti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo teorinius aspektus;
2. išanalizuoti Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimą, nustatytą teisės aktuose;
3. ištirti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus ir problematiką, analizuojant Lietuvos ir užsienio (kaimyninių) valstybių patirtį (o taip pat mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus Varėnos rajono savivaldybėje juos lyginant su Šalčininkų rajono savivaldybe);
4. ištirti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes, problemas ir tobulintinas sritis, atliekant anketinę apklausą, pateikti išvadas bei pasiūlymus.

Darbe naudoti informacijos rinkimo ir tyrimo metodai.

- Mokslinių literatūros šaltinių, teisės aktų, dokumentų analizė;
- lyginamasis metodas;
- anketinė apklausa;
- statistinė duomenų analizė, naudojant statistinių duomenų apdorojimo programą SPSS

19.0.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės darbo dalys, išvados, literatūros sąrašas, anotacijos lietuvių ir anglų kalbomis, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmoje darbo dalyje pateikiama savivaldybės tarnautojo, jo mokymo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų analizė, savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso mokslinė apibrėžtis. Antroje dalyje analizuojamas savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimas teisės aktuose. Trečioje dalyje detalai analizuojami savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai ir problematika Lietuvos ir užsienio valstybėse, pateikiama lyginamoji Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų analizė. Ketvirtoje dalyje pateikiama Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje atlikto tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimo duomenų analizė ir jų interpretacija.

1. TEORINIAI SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ASPEKTAI

1.1. Sąvokų „savivaldybės tarnautojas“, „mokymas“, „kvalifikacija“ ir „kompetencija“ apibrėžtis

Dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne sąvoka „**mokyti**“ apibrėžiama kaip „daryti, kad mokėtų, teikti mokslo žinių, lavinti, pratinti, daryti patyrusį, išmanantį“ (Lietuvių kalbos žodynas, 2005).

Įsivedus sąvokos „mokymas“ bendrinę apibrėžtį, reikalinga apibrėžti savivaldybės tarnautojo mokymą.

Savivaldybės tarnautojus sudaro dvi asmenų grupės – valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Valstybės tarnyba – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma. (Žin., 1999, Nr. 66-2130, I skyrius).

Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje (Žin., 1999, Nr. 66-2130, I skyrius).

Darbuotojas – yra fizinis asmuo, pagal LR Darbo kodekso 13 straipsnį turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą (Žin., 2002, Nr. 64-2569, II skyrius, 15 str.).

Valstybės tarnautojų mokymas apibrėžiamas LR Valstybės tarnybos įstatyme. Jame išskiriamos dvi valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (Žin., 1999, Nr. 66-2130, X skyrius).

Įvadinis mokymas apibrėžiamas kaip „priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas“ (LR Valstybės tarnybos įst., Žin., 1999, Nr. 66-2130, X skyrius). Jeigu karjeros valstybės tarnautojai pradėjo eiti pareigas neišklausius įvadinio mokymo programų, privalo jas išklaudyti per metus nuo priėmimo dienos.

Kvalifikacijos tobulinimas apibrėžiamas kaip „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“ (LR Valstybės tarnybos įst., Žin., 1999, Nr. 66-2130, X skyrius). Valstybės tarnautojams, kurie pradeda eiti 18-20 kategorijų pareigas ar žemesnių kategorijų įstaigų vadovų pareigas, nuo priėmimo į pareigas dienos privalu išklaudyti 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas.

J. Juralevičienės (2005) yra pateikiami trys valstybės tarnautojų ES šalyse mokymo modeliai: centralizuotas, decentralizuotas ir mišrus. **Centralizuotas mokymas**, būdingas karjeros sistemos šalims, vykdomas specializuotose mokymo institucijose. **Decentralizuotas mokymas**, daugiau būdingas postų sistemos šalims, pasižymi mokymo kompetencijų perdavimu rinkai. **Mišrus mokymo modelis** derina centralizuoto ir decentralizuoto mokymo praktikas – dalis mokymo kompetencijų atiduodama rinkai, o kitos kompetencijos paliekamos pagrindinėms mokymo institucijoms lavinti (Juralevičienė, 2005, p. 61).

M. Maor tvirtina, jog vietinės valdžios mokymai, grįsti centralizuotu valdymo modeliu, turėtų pasižymėti: įgūdžių ir kompetencijų formavimu, išsamumu ir griežta kokybės kontrole (2010, p. 365). Priešingai, vietos valdžios mokymai, vykdomi vietiniame lygmenyje (decentralizuotas modelis), anot autoriaus, pasižymi įgūdžių ir kompetencijų tobulinimu sutelkiant dėmesį į žmones, organizacinius klausimus, tradicinius politikos klausimus ir plataus masto vietos valdžios klausimus; neišsamumu; silpna kokybės kontrole. M. Maor pateikiamas visaapimantis (integruojantis) modelis yra pats novatoriškiausias ir apima abiejų prieš tai įvardintų modelių (centralizuoto ir decentralizuoto) funkcijas ir ypatybes. Visaapimantis modelis yra pristatomas atsižvelgiant į Anglijos, Velso, Danijos ir Izraelio modeliais (Maor, 2010, p. 365).

Centralizuotame mokymo modelyje vietos valdžios mokymas yra skirtas užtikrinti ir įgyvendinti centrinės valdžios keliamus tikslus. Vietos valdžios teisės aktai šiame modelyje turi būti derinami su centrinės valdžios tikslais. Į vietą koncentruotas, lokalus mokymo modelis (decentralizuotas) yra nustatomas atskiros vietos institucijos vertinant konkrečios institucijos mokymo poreikius. Pastarasis modelis panašus į autonominį modelį, kur centrinė valdžia neturi galios kištis į vietinį valdymą (Maor, 2010, p. 366). Vietos valdžios mokymo modelyje darbuotojų mokymas suvokiamas per darbuotojų poreikių apibrėžimą. Darbuotojų mokymas šiame modelyje yra inicijuojamas vietos valdžios ir yra netrikdomas centrinės valdžios. Centrinės valdžios dalyvavimas gali būti susijęs su inicijavimo ir finansavimo veikla, bet mokymo programos yra pritaikytos įgyvendinti konkrečius vietinės valdžios tikslus (Maor, 2010, p. 369).

Integruotas modelis apima minėtų modelių aspektus. Organizacijose teoriškai gali būti nustatytas vienas mokymo modelis, o vėliau pereinama prie kito modelio. Taip pat gali būti sukurta mokymo organizacija, kuri integruotų abu mokymo modelius. Mokymo modelis gali būti paveldimas tradiciškai (Maor, 2010, p. 370).

Jungtinėje Karalystėje vietos valdžios institucijų funkcijos ir tikslai yra derinami ir formuojami, atsižvelgiant į centrinės valdžios tikslus. Finansiniu pagrindu vietos valdžios institucijos vis dar labai priklausomos nuo centrinės valdžios. Centrinė valdžia yra svarbi formuojant ir teikiant viešąsias paslaugas. Centrinė valdžia ir toliau aktyviai dalyvauja vietos valdžios sprendimų priėmime. Vietos valdžiai labiau teikiamas funkcinis, o ne politinis vaidmuo (Maor, 2010, p. 372).

Danija priklauso Šiaurės valstybių tipui, kuris iš esmės panašus į tipišką Anglijos modelį, ypač skiriant dėmesį vietos funkciniam pajėgumui. Danija atspindi unikalų Skandinavijos modelio bruožą – vietos valdžios asociacijos yra svarbūs politiniai veikėjai, kurie reguliariai konsultuojasi su centrine valdžia beveik visais svarbiais jų nariams klausimais (Maor, 2010, p. 372).

Izraelis taip pat priklauso anglų modelio grupei, tačiau skiriasi nuo visų kitų vietos savivaldos sistemų, kadangi trečdalis Izraelio vietos valdžios institucijų pasižymi aukšto lygio vadovavimo, profesiniais ir etikos standartais; kitas trečdalis – priimtinais standartais, ir kitas trečdalis – nepriimtinais standartais (Maor, 2010, p. 372).

A. Sakalas (2003) nurodo, kad organizacijos **personalo mokymas** yra „suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas“.

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu gali būti apibrėžiama kaip tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų) visuma, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009, p. 80).

Lietuvos Respublikos įstatymuose vartojamų sąvokų žodyne yra apibrėžiama **profesinės kvalifikacijos** sąvoka – profesinis pasirengimas, įgyjamas baigus pagrindines studijas, specialiąsias profesines ar vientisąsias studijas, taip pat magistrantūrą, rezidentūrą ar meno aspirantūrą (Mockevičius, 2000). Tarptautinių žodžių žodyne **kvalifikacija** apibrėžiama kaip darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, turėjimas reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, reikalingų tam darbui deramai atlikti, taip pat kaip žmogaus tinkamumo tam darbui atlikti bei kaip profesija ar specialybė (Vaitkevičiūtė, 2007). 2004 m. leidime išskiriama dar vienas kvalifikacijos apibrėžimas – darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą.

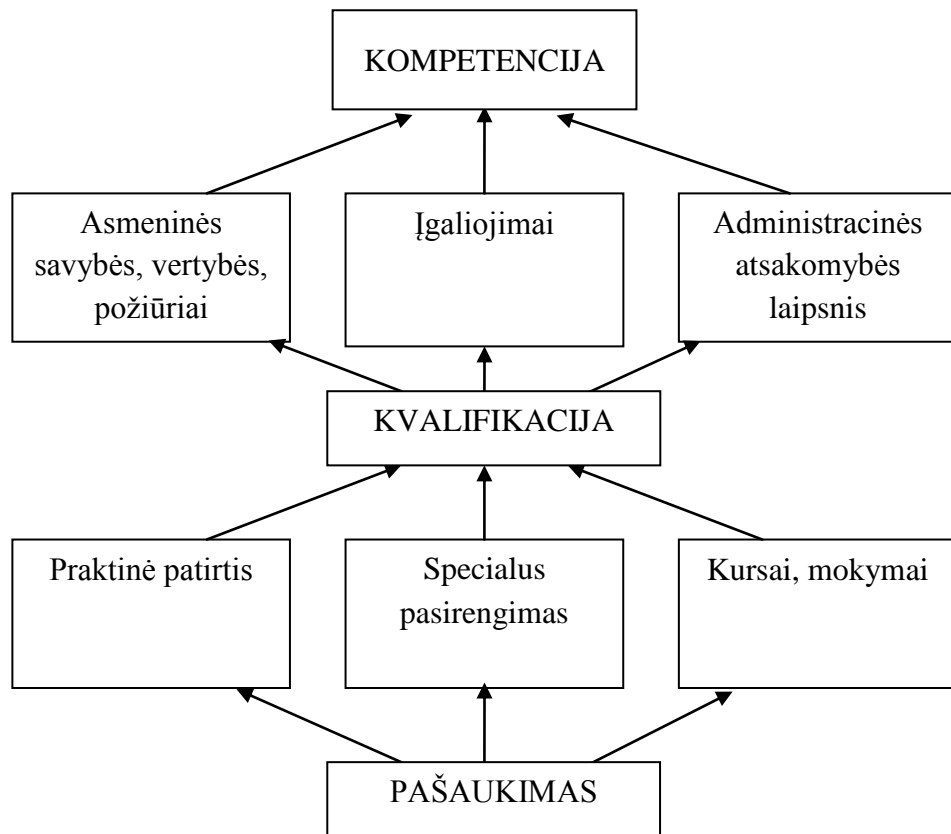
Apibendrinant, galima išskirti esmines kvalifikacijos savybes: nuoroda į atlikimo kokybę, reiškiamas suponuoją asmens pasirengimą baigus pagrindines studijas ir turėjimą reikiamų žinių,

įgūdžių ir patirties tam tikram darbui tinkamai atlikti. Viešojo administravimo subjektų, kuriems priskiriami savivaldybių tarnautojai, kvalifikacijos tobulinimas (teorinis ir praktinis tobulinimas, įvairios tęstinės studijos, specialių profesinių žinių gilinimas, vadybinių, valdymo ir administravimo kompetencijų tobulinimas ir kt.) turi būti nuolatinis procesas.

Problema atsiranda išsiskiriant dviem požiūriams į viešojo sektoriaus tarnautojų kvalifikaciją – vieniems teigiant, jog užtenka universalaus išsilavinimo stojant į valstybės tarnybą (tokios pozicijos laikomasi dabartinėje Lietuvos valstybės tarnyboje) ar įsidarbinant valstybės ar savivaldybių įstaigose ar įmonėse, kitiems teigiant, jog reikia specialaus išsilavinimo. Dėmesys atkreiptinas į tai, jog norint siekti ir užtikrinti profesionalią viešojo administravimo subjektų veiklą, specialaus išsilavinimo reikalavimas, stojant į valstybės tarnybą ar įsidarbinant valstybės ar savivaldybių įstaigose ar įmonėse, tik prisidėtų prie profesionalumo stiprinimo.

Apibrėžiant kvalifikacijos sąvoką, reikšminga nurodyti ir kompetencijos sąvoką. Sąvoka **kompetencija** kildinama iš lotyniško žodžio *competentia*, reiškiančio priklausomybę pagal teisę. Todėl kompetencija gali reikšti teisės turėjimą ką nors spręsti ar daryti. Šiuo aspektu apibrėžia kompetencija TŽŽ – tai kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, kurias numato to organo statutai ar nuostatai, visuma (Vaitkevičiūtė, 2007). Dar vienas TŽŽ išskiriamas kompetencijos aspektas – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos. TŽŽ daroma pastaba, jog žmogaus kompetencijos svarba didėja, didėjant jo socialiniam vaidmeniui. Apibendrinant nurodytus apibrėžimus, galima išskirti du kompetencijos aspektus: tam tikrų žinių ir įgūdžių turėjimą tam tikram darbui atlikti ir teisinę galią ką nors spręsti ir daryti.

J. Juralevičienė (2003) pateikia valstybės tarnautojo kompetenciją sudarančių komponentų schemą (žr. 1 pav.). Kadangi valstybės tarnautojo misija – tarnauti viešajam interesui, autorė akcentuoja pašaukimo momentą prieš stojant į valstybės tarnybą. Kitas etapas – specialus pasirengimas norint stoti į valstybės tarnybą. Kandidatas turi atitikti bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, kurie įvertinami egzamino raštu ir žodžiu metu. Kursų ir mokymu būdu valstybės tarnautojas gali įgyti ir kelti savo kvalifikaciją, prie kurios kūrimo prisideda ir praktiniai gebėjimai bei įgūdžiai. Kvalifikacijos turėjimas įgalina viešąjį administratorių priimti ir įgyvendinti kvalifikaciją atitinkančius sprendimus. Nuo kvalifikacijos lygio priklauso ir administracinės atsakomybės laipsnis, kylant kvalifikacijai didėja administracinės atsakomybės laipsnis. Turima viešojo administravimo kvalifikacija, įgaliojimai, administracinė atsakomybė ir asmeninės tarnautojo savybės bei vertybės sudaro sąlygas kompetencijai suformuoti (Juralevičienė, 2003, p. 88).



1 pav. **Kompetencijos sąvokos schema**

Šaltinis: Juralevičienė, 2003, p. 88

L. G. Svensson išryškina profesinio žinojimo ir kompetencijos skirtumą. **Profesinis žinojimas**, anot autoriaus, yra tam tikros disciplinos kvalifikacijų turėjimas, abstraktus žinojimas nesiejant su darbo praktika (Svensson, 2006). **Kompetencija** yra kiek platesnė sąvoka nei žinojimas. Ji apjungia žinojimą, patirtį ir įgūdžius (McNabb, 2002). Kompetencija dažnai yra išreiškiama individo gebėjimu ką nors daryti, individo kompetencijomis ir vertingumu, siejant su konkrečiu darbu (Svensson, 2006).

Pažymėtina, jog turėtų būti daromas atskyrimas tarp **kompetencijos ir kvalifikacijos**. **Kompetencija** gali būti apibrėžta daugelio kriterijų – intelektualiniai įgūdžiai, požiūris, vertybės, motyvacija, asmeninės savybės ir socialiniai įgūdžiai. Bowman (2001) pažymi, jog kompetencija pati savaime dar nėra pabaiga, ji tik nurodo į galimybę realizuoti tam tikras vertybes. Svarbu, autorius pažymi, atskirti – būti kompetentingam ir turėti kompetencijas (Bowman, 2001). Kompetencijų turėjimas – tik potenciali galimybė jomis pasinaudoti. Potencialių galimybių realizavimas įrodo kompetencijos lygį. Kompetencija labiau siejama su veiklos sritimi ir gali būti įvardijama kaip nuolatinės kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo realizacija. **Kvalifikacija** yra siauresnė sąvoka nei kompetencija. Ji susijusi, kaip teigia J. Juralevičienė (2003), su ugdymo procesu, apimančiu žinių, mokėjimo ir įgūdžių įgijimą (Juralevičienė, 2003, p. 89).

Apibendrinant reikia pažymėti, kad savivaldybės tarnautojus sudaro dvi asmenų grupės – valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Nors mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose dažniausiai aprašomos valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir kt. sąvokos, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad ir kiti darbuotojai, vykdantys viešojo administravimo funkcijas, taip pat tarnauja viešajam interesui ir dauguma iš jų atlieka tokias pačias funkcijas kaip ir valstybės tarnautojai, tai galima teigti, kad šios sąvokos turi būti pritaikomos visiems viešojo sektoriaus darbuotojams.

1.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso samprata

Reaguojant į sparčiai kintančias aplinkos ir vidaus sąlygas, būtina užtikrinti darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje. Darbuotojai, kaip tvirtina A Sakalas, turėtų būti ugdomi tiek asmenybės formavimo, tiek profesinio tobulėjimo srityje (2003, p. 172). Asmenybės formavimo srityje turėtų būti ugdomi šie asmenybės bruožai: vertybių sistema, nuostatos, idealai, mentalitetas, saviugda, savos asmenybės suvokimas. Profesinio tobulėjimo srityje turėtų būti atsižvelgiama į veiklos sritį, nuo kurios priklauso poreikis žinoti naujas veiklos sistemas, jų galimybes, privalumus ir trūkumus, išmanyti išteklių valdymo modelius, naujas rinkodaros tendencijas, technologijas, inovacijas ir infrastruktūros formavimo mechanizmą (Sakalas, 2003, p. 172). Todėl gali būti skiriamas dalykinis (orientuotas į profesinio tobulėjimo sritį) ir auklėjamasis (orientuotas į asmenybės formavimo sritį) darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009) teigia, kad savivaldybės tarnautojai atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis. Jiems tenka svarbi užduotis atstovauti ne tik savo organizacijai, bet ir apskritai valstybės valdymui, nes pagal piliečių aptarnavimo kokybę galima spręsti apie valdymo kokybę (Židonis, Jaskūnaitė, 2009, p. 89).

Pasak V. Juknevičienės (2008), labai svarbu, kad viešojo administravimo organizacijose dirbtų ypatingai kompetetingas bei reiklus sau ir kitiems personalas, kad būtų sudaromos prielaidos jam tobulėti ir, reaguojant į nuolatinius aplinkos veiksnių pokyčius, sėkmingai vykdyti tiesiogines pareigas (Juknevičienė, 2008, p. 81).

Kaip teigia E. Chlivickas ir kt. (2009), žmonės, dirbdami organizacijoje, įgyja specialių gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaka produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Jie tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo veiklomis, kurias atlieka organizacijoje. Autoriai pažymi, kad yra svarbus kiekvieno darbuotojo maksimalus asmeninis įnašas, siekiant strateginių organizacijos tikslų (Chlivickas, 2009, p. 52).

Žmogiškųjų išteklių vystymo vienas svarbiausių tikslų, kaip pažymi V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2007), yra profesionalo sugebėjimų atskleidimo bazės sukūrimas. Autoriai teigia, kad

viešojo administravimo specialistas – profesionalas turi sugebėti apsibrėžti vertybes, užtikrinti darbo kokybę, maksimizuoti savo teorines bei praktines žinias (Domarkas, Juknevičienė, 2007, p. 29).

Pasak R. Čiutienės ir R. Adamonienės (2009), svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Darbuotojas siekia geresnių rezultatų, kai jis yra tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus (Čiutienė, Adamonienė, 2009, p. 55). Anot R. Kazlauskaitės ir I. Bučiūnienės (2008), siekiant, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008, p. 84).

Kiekviena įmonė ir įstaiga turėtų suvokti, jog nuo darbuotojų žinių ir įgūdžių, turimų kompetencijų ir kvalifikacijos, priklauso jos sugebėjimas keistis, reaguoti į aplinkos pokyčius, būti konkurencinga. A. Sakalas išskiria besimokinančios įmonės kūrimo etapus: suformuluojami siekiami tikslai ir su jais supažindinami darbuotojai (kad darbuotojai ugdytų įmonės tikslus atitinkančius įgūdžius, kompetencijas); suformuluojami mokymo planai (prioritetą teikiant kolektyviniame mokymui); besimokinantiems suteikiama įvairiapusė metodinė pagalba; sukuriama reikalinga organizacija (specialios mokymo organizacijos sukūrimas); sukuriama darbuotojų motyvavimo sistema (darbuotojų mokymas turėtų būti tiesiogiai sietinas su jų lūkesčių sistema); sukuriama kontrolės sistema (formuojamas turėtų būti ne tik noras mokytis, bet ir konkretūs siektini rezultatai) (2003, p. 175).

Mokymosi procese reikšminga nustatyti mokymosi poreikius, kuriuos nustatant reikalinga sumodeliuoti norimą elgesį, mokymosi ir darbo įgūdžių modelį (Knowles, Holton, Swanson, 2007, p. 105). Kuriant mokymo poreikių nustatymo modelį, vadovaujamosi trimis lygmenimis: asmeniniu (individo), organizaciniu ir visuomeniniu. Vieni autoriai akcentuoja, jog mokymasis yra paties besimokinančiojo reikalas – nusistatant kuo jis nori tapti, ką nori pasiekti, koku lygiu mokytis. Organizacijos mokymosi poreikiai gali būti sužinomi analizuojant organizacijos vidaus dokumentus, pareigybių aprašymus, vadybininkų ataskaitas ir pan. Visuomenės mokymosi poreikiai gali būti sužinomi iš profesinių ir techninių žurnalų, kur yra skelbiamos ekspertų išvados, taip pat iš mokslinių monografijų, tyrimų ataskaitų ir kt. (Knowles, Holton, Swanson, 2007, p. 106). Idealiu atveju visi šie lygmenys turi neprieštarauti vienas kitam ir derėti tarpusavyje vienoje sistemoje.

Planuojant suaugusiųjų mokymosi procesą, turėtų būti įgyvendinami šie etapai: poreikio nustatymas (nustatomos žinios, kurių reikia, norint pasiekti organizacijos tikslus); kūrimo etapas (sukuriama strategija ir ištekliai mokymosi tikslui ar tikslams pasiekti); įgyvendinimo etapas (įgyvendinama mokymosi strategija, naudojami mokymosi ištekliai); įvertinimo etapas (įvertinama, ar nusibrėžti tikslai buvo pasiekti) (Knowles, Holton, Swanson, 2007, p. 152).

Pagal mokymosi proceso kontrolės formą gali būti skiriami keturi mokymosi tipai: neplanuotas mokymasis (jokios kontrolės nėra); savivalda grįstas mokymasis (mokymosi procesą kontroliuoja pats besimokinantysis); tarpininkų inicijuotas mokymasis (egzistuoja bendra besimokinančiojo ir išorinės valdžios kontrolė); valdžios inicijuotas mokymasis (mokymosi procesą kontroliuoja valdžia – organizacija) (Knowles, Holton, Swanson, 2007, p. 153).

N. Longworth išskiria dešimt esminių principų, kuriais turi vadovautis nuolat besimokinanti organizacija: besimokinanti organizacija gali būti bet kokia įmonė ar įstaiga, norinti mokymusi pagerinti savo veiklą; besimokinanti organizacija, ugdydama savo žmones, investuoja į ateitį; besimokinanti organizacija skatina savo žmones prisidėti prie veiklos plėtojimo ir kitimo; besimokinanti organizacija jungia darbą su mokymu ir skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti; besimokinanti organizacija mobilizuoja savo talentą ir visus žmoniškuosius išteklius; besimokinanti organizacija suteikia galimybes visiems savo darbuotojams mokytis pasirinktais mokymosi būdais ir metodais; besimokinanti organizacija suteikia plačias ir įvairias mokymosi galimybes pagal jų poreikius, taiko nuotoline technologijas; besimokinanti organizacija atsižvelgia į platesnius visuomenės ir bendruomenės, kurioje veikia, poreikius; besimokinanti organizacija nuolat tobulėja, siekia būti naujoviška ir išradinga (2007, p. 38).

Lietuvos valstybės kūrimo ir LR Konstitucijos įgyvendinimo laikotarpiu, viešojo sektoriaus tarnautojų mokymas buvo paliktas institucijų savieigai, kadangi dar nebuvo aiškaus valstybės tarnybos modelio. Pirmieji, atkūrus nepriklausomybę, kompetentingų darbuotojų trūkumai, kaip mini J. Juralevičienė (2005), pradėti jausti 1991 m., kuriuos sąlygojo prasidėjęs valstybinio turto privatizavimo procesas. Atsižvelgiant į jaučiamą stoką, Lietuvos vadybos akademijai buvo pavesta organizuoti darbuotojų mokymus ir konsultacijas privatizacijos klausimais. 1992 m. įkurta pirmoji valstybės tarnautojų profesinio mokymo mokykla – Muitinės mokykla. Tais pačiais metais nutarta įsteigti Specialistų tobulinimo programų direkciją, kuriai buvo pavesta „rengti valstybinės valdžios ir valdymo bei teisėsaugos organų darbuotojų tobulinimo ir perkvalifikavimo programas ir organizuoti šių programų vykdymą“ (Juralevičienė, 2005, p. 63). Konkretūs kvalifikaciniai reikalavimai nustatyti 1993 m. Seimo komitetų ir komisijų patarėjams ir padėjėjams. Tais pačiais metais nutarta įsteigti LR valstybės tarnautojų tobulinimo centrą, taip pat įkurtas Savivaldos mokymo centras. 1994 m. šalies mastu JAV – Baltijos Fondo surengta konferencija, kurioje aptartos mokymo įstaigų ir universitetų galimybės rengiant viešųjų įstaigų darbuotojus. 1994 m. priimtas LR Vietos savivaldos įstatymas reglamentuoja, jog Vyriausybė remis savivaldybes rengiant, tobulinant ir perkvalifikuojant savivaldybių tarnautojus. Vis dėl to, kaip konstatuoja J. Juralevičienė (2005), pirmieji penkeri metai po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvos valstybės tarnybos mokymai nebuvo efektyvūs, kadangi dar nebuvo sukurta pakankama teisinė bazė. Nuoseklios valstybės tarnybos mokymo sistemos pradžia laikomas 1995 m. LR valdininkų įstatymas. Kitas žymesnis išskirtinas valstybės tarnybos mokymų

tobulinimo etapas – 2004 m. siekis įstoti į ES, kur prieš tampa ES nare reikėjo parengti tarnautojus dirbti narystės ES sąlygomis. Šiuo metu VTD tinklalapyje surandama viešų institucijų ir privačių įmonių (mišrus mokymo modelis), teikiančių valstybės tarnautojams kvalifikacijos kėlimo kursus, sąrašas (Valstybės tarnybos departamentas. Institucijos, kurios teikia mokymus).

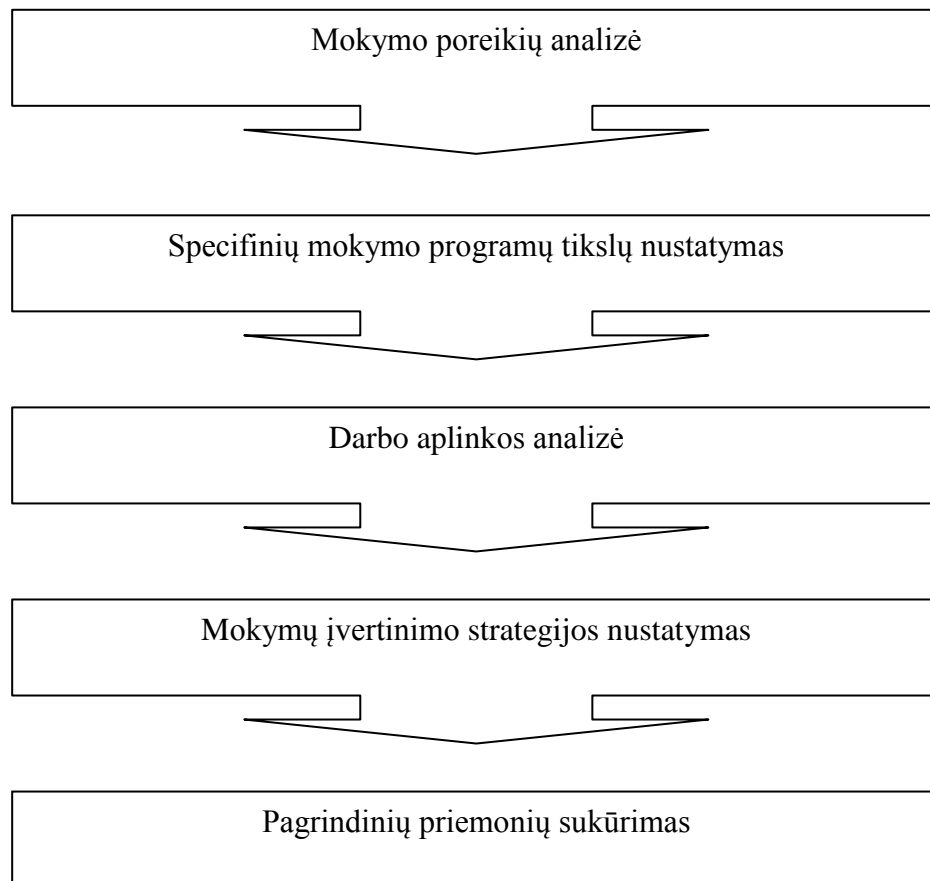
Kaip pažymi A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė, valstybės tarnautojų mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas neturėtų būti traktuojami kaip atrakcija ar laisvalaikio praleidimo forma (2009, p. 80). Norint pasiekti efektyvumu ir sėkme pasižymintį valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, turi būti sistemiškai nustatyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, tikslai; nuolat vertinamos mokomosios programos ir užtikrinamas tinkamas jų įgyvendinimas (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009, p. 80).

Šiuo metu egzistuoja vienintelė teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė – valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, kuris yra vykdomas kiekvienais metais. Tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo pokalbio metu yra įvertinama tarnautojo tarnybinė veikla, pateikiami vadovo siūlymai dėl galimo kvalifikacijos tobulinimo, kurie įrašomi išvadose (cit. pgl. Patapas, Kasperavičiūtė, 2009, p. 81). Dabuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo poreikių nustatymas (veiklos vertinimas) gali būti reglamentuotas specialiomis, organizacijos vadovo patvirtintomis, taisyklėmis ar tvarka.

R. B. Denhardt ir J. V. Denhardt (2009) pažymi, kad viešojo sektoriaus tarnautojų mokyme turėtų būti nepamirštama etikos sritis bei demokratinių vertybių sritis, akcentuojant viešojo intereso ir tarnavimo piliečiams svarbą. Autoriai pažymi, jog Naujojo viešojo valdymo modelis iškelė įmonių vadybą (angl. entrepreneurship), tačiau nuošalėje paliko tarnavimą viešajam interesui. R. B. Denhardt ir J. V. Denhardt (2009) siūlo Naujosios viešosios tarnybos modelį, kur ugdant darbuotoją, dirbantį viešajame sektoriuje, būtų tobulinamos demokratiškosios, pilietiškosios, etiškosios kompetencijos. Nuo rinkos modelio ir tarnavimo klientams siūloma pereiti prie tarnavimo piliečiams modelio. Viešojo sektoriaus profesionalai turėtų būti dėmesingi ir atskaitingi ne tik rinkai, bet ir konstitucinei teisei, visuomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesui (Denhardt, Denhardt, 2009).

J. Palidaskaitė ir A. Vaisvalavičiūtė (2011) pažymi, jog nors Lietuvos viešajame sektoriuje stengiamasi įdiegti versle naudojamus metodus ir priemones, tačiau nereikėtų pamiršti viešojo sektoriaus tarnautojo didesnės atsakomybės rūpinantis visuomenės gerove ir viešojo intereso įgyvendinimu. Atsižvelgiant į tai, viešojo sektoriaus darbuotojai turėtų būti mokomi jų darbo vietoje ar akademinėje srityje tradicinių su valstybės tarnybos etosu siejamų vertybių, tokių kaip atjauta kitiems, teisingumas, rūpinimasis visuomenės interesais ir pasiaukojimas (Palidaskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011, p. 139).

V. Kumpikaitė (2007) ypač pabrėžia žmogiškųjų išteklių mokymų vertinimo svarbą. Autorė tvirtina, kad įvertinti konkrečius darbuotojų mokymų poreikių aspektus yra ypač aktualu šiandieninėje situacijoje, kai organizacijos siekia sumažinti išlaidas ir pagerinti darbo kokybę. Žmogiškųjų išteklių mokymas gali užtikrinti organizacijos produktyvumą, o taip pat užpildyti kvalifikuotų darbuotojų trūkumą. V. Kumpikaitė (2007) pateikia darbuotojų mokymo vertinimo modelį. Mokymų vertinimo procesas pirmiausia turėtų prasidėti nustatant darbuotojų mokymų poreikius. Darbuotojų mokymų poreikių įvertinimas padeda nustatyti, kokių žinių, įgūdžių ir kitų mokymo gebėjimų darbuotojams reikia. Kai mokymo poreikiai yra nustatyti, kitas etapas – nustatyti specifinius mokymo programų tikslus, kuriais vadovaujantis formuojamos mokymo programos. Svarbu išanalizuoti darbo aplinką ir nustatyti, kaip tam tikras mokymo turinys pasitarnaus darbo tobulinimui. Kitas žingsnis yra nustatyti mokymų įvertinimo strategiją. Ši strategija turėtų apimti formuojamų mokymo programų įvertinimą ir mokymo rezultatų įvertinimą. Galiausiai kai yra išnagrinėtas kiekvienas vertinimo proceso aspektas, reikalinga sukurti pagrindines priemones įvardintam mechanizmui įgyvendinti (Kumpikaitė, 2007, p. 31) (žr. 2 pav.).



2 pav. Mokymo poreikių įvertinimo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal V. Kumpikaitę, 2007

Svarbu akcentuoti, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, daugiau nei valstybės tarnautojai mokosi savarankiškai. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymosi motyvacija yra didesnė. Naujoji viešoji vadyba siūlo privataus sektoriaus metodiką taikyti viešajame sektoriuje. Privačiame sektoriuje yra vertinami ne darbo procesai, bet rezultatai. Naujosios viešosios vadybos modelyje pagrindinis darbuotojo vertinimo rodiklis yra jo pasiekti, paprastai iš anksto numatyti ir kiekybiškai įvertinami rezultatai (Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 57).

Įgyvendinant šį principą viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus tarnautojai būtų labiau motyvuoti siekti rezultato. Pakeisti valstybės tarnautojus samdomais darbuotojais – taip pat vienas iš Naujosios viešosios vadybos siūlymų. Valstybės tarnautojus pasilikti valstybės tarnyboje motyvuoja jiems teikiamos privilegijos, socialinės garantijos, darbo vietos užtikrinimas, atlyginimo kėlimas pagal darbo stažą, kilimas karjeros laiptais. Bet tokiu būdu yra keliami darbuotojų motyvacija pasilikti valstybės tarnyboje, bet ne motyvacija efektyviau dirbti. Motyvacija efektyviau dirbti atsirastų įgyvendinus valstybės tarnyboje vertinimą pagal veiklos rezultatus, kaip privačiame sektoriuje.

Tačiau, V. Smalskys (2011) teigia, kad kontinentinės Europos šalių viešojo sektoriaus tarnautojų mokymas turi remtis ne tik naujosios viešosios vadybos įtaka patiriančioms valdymo inovacijoms, bet ir kontinentinę tradiciją atitinkančiomis konservatyviomis nuostatomis, kad viešojo sektoriaus darbuotojas yra ne tik paslaugų teikėjas piliečiams, bet ir valstybinės valdžios galių įgyvendintojas (Smalskys, 2011, p. 280).

Apibendrinant, svarbu pažymėti, kad viešojo sektoriaus tarnautojų, kuriam priskiriami ir savivaldybės tarnautojai, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas gali būti vienas iš veiksnių gerinant organizacijos veiklą ir didinant efektyvumą. Svarbu akcentuoti, kad vykdant darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, labai svarbu pirmiausia nustatyti mokymų poreikį. Vėliau, mokymus įgyvendinus, svarbu įvertinti mokymų naudą. Tokiu būdu organizacija gali sumažinti savo išlaidas ir pagerinti darbo kokybę. Reikia pažymėti, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, daugiau nei valstybės tarnautojai mokosi savarankiškai – jų mokymosi motyvacija yra didesnė.

2. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KAVLIFIKACIJOS TOBULINIMO REGLAMENTAVIMAS TEISĖS AKTUOSE

Kaip jau buvo minėta, savivaldybės tarnautojus sudaro valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Savivaldybės tarybos kompetencijai yra priskirta nustatyti didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių.

Reikšminga akcentuoti, jog valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas. Savivaldybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklą reglamentuoja LR savivaldos įstatymas ir LR Darbo kodeksas.

Savivaldybės administracijos direktoriui yra pavesta nustatyti savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisykles, kurios reguliuoja karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybos ir darbo santykius.

Galima apžvelgti trumpą Lietuvos valstybės ir savivaldybių įmonių ir įstaigų tarnautojų statistiką. Valstybės tarnybos departamento tinklapyje yra nurodyta, koks 2012 m. rugsėjo mėn. buvo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ar valstybės pinigų fondų, skaičius, kurie dirba viešojo administravimo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose. Iš viso 2012 m. rugsėjo mėnesį viešojo administravimo ir savivaldybių institucijose bei įstaigose dirbo 70 742 darbuotojai, iš jų 20 146 darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis, ir 50 596 valstybės tarnautojai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius 2012 rugsėjo 1 d.

Patvirtintas pareigybių skaičius	Užimtų pareigybių skaičius, iš viso	Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, užimtų pareigybių skaičius	Valstybės tarnautojų (karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, statutinių) užimtų pareigybių skaičius			
			Iš viso valstybės tarnautojų	Karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų	Statutinių valstybės tarnautojų
77056	70742	20146	50596	26862	766	22967

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal „Valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybės“

<http://www.vtd.lt/index.php?-510024592>

Remiantis pateikta statistika, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, užima mažiau negu trečdalį valstybės ir savivaldybių įmonių ar įstaigų pareigybių. Tačiau, reikia pažymėti, kad savivaldybių įmonėse ar įstaigose darbuotojų, dirbančių pagal sutartis, užimtų pareigybių skaičius yra žymiai didesnis, negu valstybės tarnautojų užimtų pareigybių skaičius.

Kadangi valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, pastarasis įstatymas reglamentuoja ir valstybės tarnautojų mokymą. Savivaldybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklą reglamentuoja LR Vietos savivaldos įstatymas, LR Darbo kodeksas ir kiti teisės aktai.

Dabartinį valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja šie teisės aktai: LR Valstybės tarnybos įstatymas; 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“; 2010 m. liepos 7 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“; 2002 m. liepos 11 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“; 2009 m. gruodžio 31 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“; 2006 m. rugpjūčio 4 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos, Valstybės tarnybos departamentas).

Valstybės tarnautojų mokymai apibrėžti LR Valstybės tarnybos įstatymo X-ame skyriuje. Jame nurodoma, kad valstybės tarnautojai gali būti siunčiami kelti ir tobulinti savo kvalifikaciją ir kitose valstybėse, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose abipusiu susitarimu. Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją tvarką nustato Vyriausybė. Prioritetiniai Valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra numatyti Vyriausybės valstybės tarnautojų mokymo strategijoje. Atsakomybė už valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pavesta organizuoti valstybės tarnautojus į pareigas priimantiems asmenims. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarka yra nustatoma vidaus reikalų ministro (LR Valstybės tarnybos įst., Žin., 1999, Nr. 66-2130, X skyrius).

Valstybės tarnautojus mokyti gali vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos arba vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti fiziniai asmenys. Valstybės tarnautojų mokymo programos skirstomos į keturias rūšis: įvadinio mokymo programos (priimtiems į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojams), kvalifikacijos tobulinimo programos (tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų), 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos (pradėjusiems eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas einantiems valstybės tarnautojams) ir kompiuterinio raštingumo mokymo programos (LR Valstybės

tarnybos įst., Žin., 2002, Nr. 45-1708). Pastarųjų programų pasirinkimo galimybės priklauso nuo valstybės tarnautojo turimos kategorijos.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas yra atsakingas už vientisos valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemos užtikrinimą; už valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir jų kokybės priežiūros įgyvendinimo vykdymą; už juridinių asmenų, siekiančių mokytis valstybės tarnautojus, vertinimą; už pasiūlymų dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo vidaus reikalų ministrui teikimą; už valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo koordinavimą (LR Valstybės tarnybos departamentas. Funkcijos).

Kvalifikacijos tobulinimo kursus organizuojančių institucijų sąrašą galima rasti LR Valstybės tarnybos departamento tinklalapyje. Iš pateikto viešų institucijų ir privačių įmonių sąrašo galima teigti, jog Lietuvoje yra įgyvendintas mišrus valstybės tarnautojų mokymo modelis, kur teikti mokymus turi galimybę tiek viešieji, tiek privatūs subjektai. (Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Valstybės tarnybos departamentas). Organizuojamų programų, skirtų valstybės tarnautojų kvalifikacijai kelti, sąrašą taip pat galima rasti LR Valstybės tarnybos departamento tinklalapyje (2011 metų valstybės tarnautojų mokymo programos. Valstybės tarnybos departamentas).

Vadovaujantis Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimu (Lietuvai rengiantis pirmininkauti Europos sąjungos taryboje 2013 m. veiksmų planas), yra nurodomos šios Strategijos įgyvendinimo 2009 m. priemonės: administracinių gebėjimų stiprinimas per kvalifikacijos tobulinimą, suteikiant žinių ir įgūdžių nepriklausomai nuo konkrečios valstybės tarnautojo veiklos specifikos ir priklausomai nuo asmens specializacijos tam tikroje srityje (Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje nustatyti šie prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Valstybės tarnybos departamentas).

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje (toliau – Strategija) yra nustatyti pagrindiniai valstybės tarnautojų tikslai ir išskirtos prioritetinės valstybės tarnautojų grupės. Strategijoje yra nurodomi bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai: siekti, kad valstybės tarnautojas savo pareigas atliktų profesionaliai ir efektyviai; tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, siekiant mokymo kokybės ir efektyvumo užtikrinimo. Be įvardintų bendrųjų valstybės tarnautojų mokymo tikslų, yra išskiriami prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Pirmasis iš jų skelbia, jog turėtų būti tobulinami vadovavimo, lyderystės, vadybinių ir valdymo kompetencijų gebėjimai. Antrasis tvirtina, jog turėtų būti tobulinami gebėjimai, susiję su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, taip pat gebėjimai užtikrinant priimtų sprendimų įgyvendinimą; tobulinami gebėjimai, reikalingi Lietuvai rengiantis pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais įvairiuose procesuose. Trečiuoju prioritetu skelbiama, jog turėtų būti plėtojamos valstybės tarnautojų žinios profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse. Ketvirtasis prioritetas tvirtina, jog turi būti

tobulinami valstybės tarnautojų, kurie teikia paslaugas gyventojams, gebėjimai ir įgūdžiai (2011 m. sausio 12 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2011, Nr. 6-230).

LR Vietos savivaldos įstatyme yra nurodoma, jog Savivaldybės administracijos direktoriui pavesta organizuoti savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą (Žin., 2011, Nr. 45, 29 str.).

Kaip rodo praktika, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas savivaldybėse vyksta tik pagal poreikį arba atsiradus galimybei pasinaudoti paramos fondų lėšomis. Dauguma darbuotojų mokosi ir tobulina kvalifikaciją savarankiškai.

Darbuotojams, besimokantiems savarankiškai gali būti skirtos mokymosi atostogos, kurios priskiriamos tikslinių atostogų grupei (LR Darbo kodeksas, Žinios, 2002, Nr. 64-2569, 178 ir 181 str.). LR Darbo kodekse yra nurodoma, kad darbuotojams, kurie mokosi mokymo įstaigose, taikomos LR Darbo kodekso, kitų įstatymų ir norminių teisės aktų nustatytos lengvatos ir garantijos. Papildomos lengvatos ir garantijos gali būti nustatomos kolektyvinėse sutartyse. Taip pat darbuotojų, kurie mokosi mokymo įstaigose, mėnesinis uždarbis visais atvejais negali būti mažesnis už Vyriausybės nustatytą minimaliąją mėnesinę algą (LR Darbo kodeksas, Žinios, 2002, Nr. 64-2569, 209 str.). Mokymosi atostogų apmokėjimo sąlygos yra aprašytos LR Darbo kodekso 210 straipsnyje.

Analizuojant, kaip savivaldybių tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai, reikalinga trumpai apžvelgti, kaip yra finansuojamas savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Savivaldybės tarnautojų mokymas yra finansuojamas valstybės ir savivaldybių. Be įvardintų šaltinių mokymams gali būti naudojamos ir kitos lėšos. Savivaldybės tarnautojų mokymo finansavimas turi būti nurodomas valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginiuose planuose ir programų sąmatose.

LR Valstybės tarnybos įstatyme 46-ame straipsnyje yra nurodyta, jog valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Jei valstybės tarnautojas gavo mokymus, kurie truko ilgiau nei tris mėnesius ir buvo finansuoti iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, savo noru atsistatydina iš valstybės tarnautojo pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymo pabaigos, arba, kai dėl tam tikrų tarnybinių nuobaudų yra atleidžiamas iš pareigų, lėšas, gautas už mokymą, valstybės tarnautojas turi grąžinti. Valstybės tarnautojas, atleistas iš pareigų pagal prieš tai įvardintas aplinkybes, privalo grąžinti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai su jo mokymu susijusias valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos išlaidas per šešis mėnesius nuo jo atleidimo dienos. Jeigu lėšos per numatyta laikotarpį nėra grąžinamos, valstybės ar

savivaldybės institucija ar įstaiga privalo kreiptis į teismą ir išieškoti lėšas (LR Valstybės tarnybos įst., Žin., 1999, Nr. 66-2130).

2011 – 2013 metų valstybės tarnautojų mokymų strategijoje yra nurodyta, kad LR valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokytis, pirmiausia turėtų būti naudojamos: mokymams pagal Strategijoje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus; mokymams pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų nustatytus su strateginių tikslų įgyvendinimu susijusius prioritetinius mokymo tikslus (2011 m. sausio 12 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2011, Nr. 6-230).

Valstybės tarnautojų mokymas taip pat yra vykdomas naudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos lėšas. ES struktūrinių fondų paramos lėšos yra naudojamos įgyvendinant projektus pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos ketvirtąjį prioritetą. Vienas iš įvardinto prioriteto esminių uždavinių yra tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą bei stiprinti administracinius gebėjimus valstybės tarnyboje. 2007 – 2013 m. laikotarpiu yra numatyta apmokyti apie 37 tūkst. valstybės tarnautojų iš ES struktūrinės paramos lėšų, kas sudaro apie pusę Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytos tikslinės grupės asmenų (Valstybės tarnautojų mokymas už Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšas. Valstybės tarnybos departamentas).

Savivaldybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas taip pat vykdomas savivaldybės biudžeto lėšomis bei pasinaudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos) paramos bei kitų fondų lėšomis.

Apibendrinant, galima pažymėti, jog valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, o LR Vietos savivaldos įstatymas reglamentuoja visų savivaldybės darbuotojų mokymą. Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra finansuojamas tiek iš valstybės biudžeto, tiek iš savivaldybės biudžeto, o savivaldybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra finansuojamas tik iš savivaldybės biudžeto. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis dažniausiai turi galimybę mokytis bei tobulinti kvalifikaciją tik organizuojamuose nemokamuose kursuose, seminaruose arba savarankiškai. Lietuvos savivaldybių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skiriama ypač mažai dėmesio. Tik įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, visi savivaldybės tarnautojai turi vienodas galimybes mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.

3. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI IR PROBLEMATIKA

3.1. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai užsienio valstybėse: Lenkijos ir Latvijos atvejai

Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumams nustatyti yra tikslinga paanalizuoti užsienio šalių savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus.

Vietos savivaldos tarnyba yra įgyvendinama daugelyje Europos šalių. Prancūzijoje viešasis administravimas yra laikomas bendrųjų taisyklių, reglamentuojančių valstybės tarnybą, pagrindu. Prancūzijoje yra skiriami trys valstybės tarnautojų tipai: valstybės tarnautojai, savivaldybių tarnautojai ir ligoninių institucijų tarnautojai. Švedijoje yra skiriama centrinė valstybės tarnyba, apskričių valstybės tarnyba ir vietinė valstybės tarnyba. Suomijoje yra tik centrinė valstybės tarnyba ir vietinė valstybės tarnyba. Austrijoje viešasis administravimas yra skirstomas į tris lygius: federacinį, regioninį ir vietos savivaldos. Galima pažymėti, jog įvairiose šalyse skiriasi tik valstybės tarnautojo sąvokos reikšmė. Kai kur sąvoka valstybės civilinė tarnyba (angl. *state civil service*) yra naudojama sinonimiškai su civiline tarnyba (angl. *civil service*). Tačiau, svarbu akcentuoti, jog nėra draudžiama sąvoka savivaldos valstybės tarnyba (angl. *self-government civil service*) (Kalnins, Silka, 2006, p. 3).

Europoje dažniausiai yra skiriami trys valstybės tarnautojų mokymo modeliai: rinkos modelis arba decentralizuotas (valstybės tarnautojų mokymas yra pavedamas rinkai: Švedija, Olandija, Estija); mišrus (kai dalis mokymų yra perleidžiama rinkai, o dalis paliekama valstybei: Suomija, Danija, Didžioji Britanija, Lietuva) ir centralizuotas modelis (kai viešojo sektoriaus tarnautojai yra mokomi išskirtinai specializuotų mokymo institucijų (karjeros sistemos šalys) (Česnulevičienė, Lakis, 2002, p. 88). Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas yra mišrus, nuo 2002 m. decentralizuotas, kai dalis mokymų yra pavesta atlikti privatiems subjektams, o dalį mokymų atlieka valstybinės institucijos.

Smulkesnei analizei yra pasirenkamos kaimyninės šalys: Lenkija ir Latvija.

Prieš Lenkijos ir Latvijos savivaldos darbuotojų mokymo sistemų analizę, reikalinga nurodyti, kad 1985 m. Strasbūre Europos Komisijos buvo parengta, o 1988 m. įsigaliojusi Europos vietos savivaldos chartija. Lietuvoje ši chartija įsigaliojo 1999 m. Chartijos preambulėje nurodoma, jog vietos savivaldos institucijos yra vienas iš pagrindinių bet kokios demokratinio režimo pagrindų. Chartijoje tvirtinama, jog vietos savivaldos apsauga ir stiprinimas įvairiose Europos šalyse yra svarbus indėlis, kuriant demokratiniais ir valdžios decentralizavimo principais grindžiamą Europą. Europos vietos savivaldos chartijoje šeštasis straipsnis nurodo apie vietos savivaldos išpareigojimus užtikrinti atitinkamas vietos savivaldos administracines struktūras ir išteklius. Šeštojo Europos vietos savivaldos chartijos straipsnio pirma dalis skelbia, jog vietos valdžios institucijos, nepažeidžiant įstatymų

bendrujų nuostatų, turi sugebėti nustatyti savo vidinę administracinę struktūrą, siekiant ją pritaikyti prie vietos poreikių ir užtikrinti veiksmingą valdymą. Antroji šeštojo straipsnio dalis skelbia, jog savivaldybių tarnautojų tarnybos sąlygos turi būti tokios, kurios leistų įdarbinti aukštos kvalifikacijos ir tinkamų kompetencijų darbuotojus; įgyvendinant šį tikslą turi būti sudarytos tinkamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės, darbo užmokesčio ir karjeros perspektyvos (Europos vietos savivaldos chartija, 1985).

Lenkijos atvejis

Prieš pateikiant Lenkijos vietos savivaldų darbuotojų mokymų analizę, reikalinga nurodyti, kokia yra Lenkijos vietos savivaldos struktūra ir kokios reformos buvo vykdomos Lenkijos vietos savivaldoje, turėjusios įtakos darbuotojų mokymams.

1990 m. vasario 22 d. Lenkijoje buvo priimtas Savivaldos darbuotojų įstatymas, reguliuojantis darbuotojų santykius vietos savivaldose. 1996 m. buvo priimti valstybės tarnybos reglamentai, tačiau 1998 m. jie buvo sustabdyti dėl jų politinio pobūdžio. Vienas iš pagrindinių reikalavimų, priimant darbuotoją į vietos savivaldą – plati praktinio darbo patirtis viešojo administravimo sektoriuje. Pirmenybė teikiama tiems, kurie pradėjo savo karjerą dar iki 1989 m. (Kowalczyk, 2000, p. 233).

Esminis Lenkijos vietos savivaldų reformų pokytis – vietos savivaldų gminų suformavimas 1990 m. Centralizuoto valstybės valdymo atmetimas gminoms suteikė teisę, galimybę ir pareigą vykdyti viešąsias funkcijas. (Regulski, 2003, p. 103).

1990 m. kovo 8 d. priimtame Vietos savivaldos įstatyme buvo nustatyta, jog vietos savivalda yra pagrindinė forma, kuri organizuoja viešąjį gyvenimą. Vietos savivaldai buvo suteiktas nepriklausomybės statusas. 1990 m. kovo 8 d. priimtas vietos savivaldos aktas tam tikra prasme buvo tarsi vietos savivaldos konstitucija. Sąvoka „gmina“ (lenk. *gmina*) turėtų būti suvokiama, kaip sudaryta iš dviejų elementų – gyventojų bendruomenės ir teritorijos. Todėl galima teigti, kad gminų įsteigimu buvo siekiama ne tik suskirstyti Lenkijos teritoriją į administracinius vienetus, bet ir plėtoti vietines bendruomenes, galinčias spręsti vietos problemas. Pagrindinė gminų užduotis – organizuoti vietos bendruomenes, kad jos galėtų spręsti vietos problemas. (Regulski, 2003, p. 103).

Pirmas žingsnis, kurį teisės aktų leidėjas atliko steigiant gminas Lenkijoje, buvo vietos savivaldos personalo ir darbo sąlygų sukūrimas. Ankstesnėje sistemoje vietos savivaldos darbuotojai buvo įdarbinami valstybės, su sąlyga, jog gali būti pakeisti, jeigu gminos sugebės dirbti savarankiškai. Antrasis žingsnis, labai svarbus gminų savarankiškumui ir efektyvumui užtikrinti, buvo gminų vidaus kontrolės ir ataskomybės mechanizmo suformavimas (Regulski, 2003, p. 165).

1990 m. priimtas Lenkijos vietos savivaldos įstatymas įvedė naują darbuotojų kategoriją – vietos valdžios darbuotojai arba savivaldos darbuotojai (angl. *local government employees*). Vietos valdžios darbuotojai yra viešojo administravimo darbuotojai, bet ne valstybės pareigūnai. Šis įstatymas buvo

netaikomas tik savivaldybės įmonių darbuotojų, kurie ir toliau dirbo pagal bendrąsias taisykles (Regulski, 2003, p. 165). Buvo išskirtos keturios savivaldos darbuotojų kategorijos pagal jų įdarbinimo pobūdį – renkami (angl. *election*), paskiriami (angl. *nomination*), skiriami (angl. *appointment*) ir dirbantys pagal darbo sutartis (angl. *employment contract*). Regulski, 2003, p. 166).

Naujosioms gminoms vienas pagrindinių iššūkių tapo ieškoti ir išlaikyti personalą su atitinkamomis kvalifikacijomis. Vietos gminos dėjo dideles pastangas siekiant didinti darbuotojų kvalifikaciją ir, kaip tvirtina J. Regulski (2003), buvo pasiekta daug puikių rezultatų šioje srityje. Gminų studija parodė, jog ypatingai didėjo darbuotojų skaičius su universitetiniu išsilavinimu. 1990-1994 m. 87 proc. gminų darbuotojų dalyvavo mokymų kursuose, 1994-1998 m. – 125 proc., kas reiškia, kad kai kurie darbuotojai išklausė keletą mokymų kursų. Vietos demokratijos fondo parama (angl. *Foundation in Support of Local Democracy*) sukūrė didžiausią mokymų centrą Lenkijoje (Regulski, 2003, p. 167).

Gminų darbuotojų mokymų poreikis buvo tarsi paskata kurtis mokymo institucijoms. Ypač svarbi užsienio pagalba teikiant mokymus Lenkijos gminų darbuotojams. Daug gminų darbuotojų mokymo programų buvo finansuojama JAV tarptautinės plėtros agentūrų, Europos Sąjungos PHARE programų, taip pat Prancūzijos, Didžiosios Britanijos fondų, kurie organizavo ir skatino žmones dalyvauti nemokamuose mokymuose. Laikui bėgant gminos darbuotojų mokymų poreikis didėjo, o užsienio pagalba mažėjo, todėl atsirado poreikis darbuotojų mokymų rotacijai. (Regulski, 2003, p. 168).

Pradiniame Lenkijos gminos darbuotojų mokymų laikotarpyje dauguma mokymų buvo orientuota į pagrindinių elementų, tokių kaip vietinio valdymo esmės, jo teisinių pamatų ir veiklos formų, mokymą. Laikui bėgant išaugo sudėtingesnių mokymų poreikis, tuo pačiu didinant ir reikalavimus mokymo įstaigoms. Siekiant patenkinti augančių ir sudėtingėjančių mokymų poreikį, mokymo institucijos siūlė konfliktų valdymo, modernių savivaldybių valdymo metodų ar kompiuterių naudojimo kursus. Buvo aiškiai suvokta, jog vietos valdžios ateitis priklausys nuo savivaldos profesionalumo ir patikimumo, kurį vertins vietos bendruomenės pagal savo poreikius (Regulski, 2003, p. 169).

Iš trylikos dabartinių Lenkijos universitetų 11 siūlo viešojo administravimo specialybę Teisės fakultetuose. Šešiuose universitetuose Politikos mokslų fakultete studentai gali specializuotis socialinių ar sisteminių reikalų arba vietos valdžios institucijų specialybėse. Viešojo administravimo specialybės taip pat mokoma daugelyje kitų valstybinių aukštojo mokslo institucijų, tokių kaip technikos universitetas, ekonomikos mokyklos, mokytojų rengimo kolegijos. Verta pastebėti, kad ypatingai Lenkijoje auga privačių mokyklų, teikiančių viešojo administravimo mokymus, paklausa, kas rodo Lenkijos viešojo sektoriaus mokymų decentralizaciją. Tinkamas savivaldos darbuotojų mokymo modelis dar nėra sukurtas iki šiol, bet yra nuolat tobulinamas. (Regulski, 2003, p. 170).

Svarbu pažymėti, kad savivaldybės darbuotojai ir jų kvalifikacija nėra vienintelis veiksnys, lemiantis savivaldybių veiksmingumą ir efektyvumą. Savivaldybių tarybų nariai taip pat vaidina didelį vaidmenį didinant savivaldos efektyvumą. Vietos savivaldos įstatymas, priimtas 1990 m. Lenkijoje, per pusę sumažino savivaldos tarybos narių skaičių, nes labai didelis jų kiekis buvo kliūtis efektyviam valdymui. 1990 m. iš viso Lenkijoje buvo 147 000 savivaldybių tarybų narių, kurių, priėmus įstatymą, sumažėjo iki 52 037 (Regulski, 2003, p. 170).

Pateikus Lenkijos savivaldybių darbuotojų mokymų reformų analizę, galima nurodyti keletą esminių skirtumų, pastaruosius lyginant su Lietuvos savivaldybių darbuotojų mokymais. Pirmiausia, Lenkijoje, tik atkūrus nepriklausomybę, vienas pirmųjų veiksnių buvo ne tik centrinio valdymo mechanizmo decentralizacija įsteigiant gminas, bet ir ypatingas dėmesys savivaldos darbuotojų mokymams, jų kvalifikacijos kėlimui ir mokymo institucijų steigimui. Kaip pažymi Juralevičienė, Lietuvoje pirmaisiais valstybės atkūrimo metais nebuvo skiriamas dėmesys viešojo administravimo institucijų mokymams, institucijų steigimui. Didesnis dėmesys tarnautojų mokymams pradedamas skirti tik 1995 m.. Be to, Lenkijoje po įgyvendintų reformų darbuotojai į savivaldas yra priimami su jais sudarant darbo sutartis, o ne skiriami centrinės politinės valdžios, tokiu būdu savivaldybėse išvengiant politizavimo. Tuo tarpu, Lietuvoje savivaldybėse dirba tiek valstybės tarnautojai, tiek samdomi darbuotojai pagal darbo sutartis. Savivaldybės tarnautojų veiklą Lietuvoje reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vietos savivaldos įstatymas, LR Darbo kodeksas. Todėl iškyla savivaldybės tarnautojų darbo santykių, pavaldumo, atsakomybės, mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų galimybių problematika. Siekiant išvengti politizavimo savivaldybėse ir stengiantis kuo labiau pritraukti savivaldos valdžią prie vietos bendruomenių ir jų problemų, savivaldybėse turėtų dirbti tik darbuotojai profesionalai, motyvuoti, siekiantys efektyvių darbo rezultatų, samdomi pagal darbo sutartis. Autorės nuomone, papildomai reikia akcentuoti tai, kad Lenkijoje pastebima ypatinga privataus sektoriaus, organizuojančio savivaldybės darbuotojų mokymus, paklausa, kas įrodo, kad Lenkijos savivaldos darbuotojų mokymo sistemoje vyksta sparti decentralizacija. Decentralizacija suponuoja didesnes mokymų pasirinkimo galimybes, didesnę mokymo institucijų konkurenciją, o tuo pačiu ir didesnę mokymų kokybę.

Latvijos atvejis

A. Kalnins ir J. Silka (2006), analizuojantys Latvijos savivaldybių darbuotojų mokymo sistemos ypatumus, tvirtina, kad Latvijoje yra didelis atotrūkis tarp valstybės tarnautojų (angl. *state civil servants*) ir savivaldos tarnautojų (angl. *self-government civil servants*) mokymo sistemų. Autoriai pastebi, kad kai kurios aukštojo mokslo institucijos siūlo viešojo administravimo programas, tačiau ne visiems savivaldybių darbuotojams būtina turėti viešojo administravimo magistro laipsnį, tam, kad kokybiškai atlikti savo pareigas (Kalnins, Silka, 2006, p. 1).

Tik atkūrus Latvijas nepriklausomybę, 1991 m. valstybės tarnybos veikla buvo kuriama darbo teisinius santykius reglamentuojančių teisės aktų, priimtų Latvijai dar esant Sovietų Sąjungos sudėtyje, pagrindu. 1994 m. Latvijoje, kaip ir keliose Centrinės ir Rytų Europos šalyse, buvo priimti valstybės tarnybos įstatymai, kurie vėliau buvo iš dalies pakeisti arba visiškai pakeisti. (Kalnins, Silka, 2006, p. 1).

1995 m. Latvijoje buvo priimta viešojo administravimo reformos koncepcija. Ja buvo įgyvendinti bendrieji valstybės tarnybos veiklos principai. Valstybės tarnybos įstatyme nėra numatytas reikalavimas valstybės tarnautojui turėti aukštąjį išsilavinimą (šis reikalavimas buvo numatytas 2000 m. Valstybės tarnybos įstatyme). Toks reikalavimas nebuvo įtvirtintas įstatymuose atkūrus Latvijos nepriklausomybę, nes posovietinėje Latvijoje, kaip ir kitose buvusiose Sovietų Sąjungos okupuotose valstybėse, nebuvo viešojo administravimo institucijų, kitos institucijos buvo pakeičiamos arba išplečiamos jų funkcijos (pvz., užsienio reikalų ministerijos), arba valstybės tarnautojai neturėjo politinių sprendimų priėmimo patirties. Latvijoje buvo įprasta, kad tam tikri sprendimai buvo atliekami administracinių įstaigų vadovų. Siekiant pakeisti esamą situaciją, buvo būtina įdarbinti vyresniųjų kursų studentus, ypač ekonomikos ir teisės studijų studentus. Reformuojant valstybės tarnybos ir savivaldos valdymo aparatus, kartu iškilė naujų valstybės ir savivaldybės tarnautojų kompetencijų poreikis. Skatinant valstybės ir savivaldybės darbuotojus įgyti naujas kompetencijas, įstatymu buvo užtikrinta kompensuoti iki 50 proc. studijų kainos (Kalnins, Silka, 2006, p. 2).

Svarbu pažymėti, kad nors Latvijoje ir yra organizuojamos viešojo administravimo studijos valstybės tarnautojams, tačiau problemų dar nepavyksta išvengti. Viešojo administravimo mokymo programos yra nutolę nuo realių valstybės politikos planavimo procesų. Viešasis administravimas stokoja aukštos kvalifikacijos specialistų (Kalnins, Silka, 2006, p. 5).

Vienas iš probleminių savivaldybės plėtros Latvijoje klausimų – savivaldos institucijos mokymo sistema. Europos vietos savivaldos chartijoje yra nurodomas reikalavimas, kad turi būti mokymų sąlygos ir karjeros galimybės. Bet ji nebuvo realizuota taip kokybiškai, kad būtų suformuota vieninga ir aiški sistema. Nepaisant to, daugelis iš jų vis dar turi tik vidurinį išsilavinimą, ko visiškai nepakanka dabartinėje situacijoje. Deja, šiuo metu nėra atitinkamų statistinių duomenų, pagal kuriuos būtų galima įvertinti savivaldybės darbuotojų išsilavinimą pagal naujus reikalavimus. Šiuo metu yra vykdomos edukacinės programos, kurios siūlo papildomus kursus, leidžiančius darbuotojams patiems pasirinkti jiems labiausiai reikalingas tobulinti žinias ir įgūdžius sritis. Atkūrus Latvijos nepriklausomybę, tuo metu savivaldybės ir jos įstaigų institucijos neturėjo galimybės gauti žinių ir įgūdžių, reikalingų šiandieniniam viešojo administravimo veiksmingam strateginės politikos planavimui ir įgyvendinimui. Buvo pradėta įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymo sistema, bet Latvijos savivaldybėse tokia mokymų sistema dar nebuvo realizuota.

2006 m. pirmą kartą savivaldybių tarnautojams pradėta siūlyti mokymo programa „Viešasis administravimas“ (strateginio politikos planavimo ir įgyvendinimo). Ši programa apima viešojo administravimo, darbo teisės ir kitų dalykų studijas. Iš viso Latvijoje 2006 m. buvo 30 000 savivaldybės darbuotojų, kuriems turi būti suteikiamos pažangios galimybės mokymuisi. Viena iš esminių užduočių Latvijoje išlieka suvienodinti valstybės tarnautojų ir savivaldybės tarnautojų mokymo sistemas (Kalnins, Silka, 2006, p. 6).

Apibendrinant Latvijos savivaldos darbuotojų mokymų situaciją, reikalinga pažymėti, kad ji yra mažiau pažangi nei Lenkijoje (o vėliau matysime – yra panaši į Lietuvoje savivaldos darbuotojų mokymų situaciją).

3.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Lietuvoje

Lenkijoje yra aiškiai apibrėžtas vietos savivaldos modelis. Tuo tarpu Lietuvoje, kai teigia V. Kondratienė (2008), vis neapsisprendžiama, koks turi būti vietos savivaldos modelis. Nuolatinis teisės aktų keitimas rodo Seimo parlamentinių partijų gebėjimų susitarti dėl teisės turinio stoką (Kondratienė, 2008, p. 60). Lenkijoje po įgyvendintų vietos savivaldos reformų darbuotojai į savivaldas yra priimami su jais sudarant darbo sutartis, o Lietuvos savivaldybėse dirba tiek valstybės tarnautojai, tiek samdomi darbuotojai.

E. Vaidelytė ir G. Žvaliauskas (2010), tyrę valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų įvaizdį, kuris daro poveikį pasitikėjimo lygiui, pažymi, kad Lietuvai, palyginti su kitomis ES narėmis, būdingas itin didelis napatikėjimas politinėmis institucijomis apskritai ir valstybės tarnyba konkrečiai. Atliktų apklausų rezultatai rodo, kad visuomenė išreiškia neigiamą požiūrį į valstybės tarnautojus, jų vykdomas veiklas ir teikiamą socialinę naudą. Pozityvi informacija apie Lietuvos valstybės tarnyba publikuojama rečiau nei kritiška informacija. (Vaidelytė, Žvaliauskas, 2010, p. 19).

Viena didžiausių problemų viešajame sektoriuje vis dar išlieka kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais ir menki tarnautojų administraciniai gebėjimai. Tai lemia valstybės tarnybos ir vietos savivaldos reformų poreikį, valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo sistemų tobulinimą, kad formuotųsi teigiamas viešojo administravimo organizacijų ir apskritai visos valstybės įvaizdis.

Lietuvoje 2002 m. yra įtvirtinta decentralizuoto pobūdžio valstybės tarnautojų mokymo sistema. Vertinant Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą, galima pastebėti, jog 2008 m. ekonominis sunkmetis lėmė ir valstybės tarnautojų mokymų sumažėjimą. 2008 m. kvalifikaciją tobulino 49,5 proc. visų valstybės tarnautojų, o 2009 m. jau tik 35,9 proc. Remiantis 2007 – 2009 m. valstybės tarnautojų mokymų strategijos prioritetiniais tikslais, valstybės tarnautojai daugiausiai ugdė gebėjimus, kurie susiję su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu (2011 m. sausio

12 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2011, Nr. 6-230).

Lietuvos viešojo administravimo instituto (toliau – Institutas) duomenys nurodo, kad žymus Instituto mokymo programų (modulių) skaičiaus didėjimas pastebimas 1999 – 2008 metų laikotarpiu. 2009 metų Instituto metinėje ataskaitoje nurodoma organizuotų mokymo renginių, dalyvių ir siuntusių klausytojus institucijų skaičiaus kaita 1999 – 2009 metais. Galima pastebėti, kad Instituto organizuotų mokymo renginių, dalyvių ir siuntusių klausytojus institucijų skaičius augo iki 2007 metų. 2008 metais pastebimas jų sumažėjimas. Ypač Instituto organizuotų mokymo renginių, dalyvių ir siuntusių klausytojus institucijų skaičius sumažėjo 2009 m. (žr. 2 lentelę). Įvardintas Instituto organizuotų mokymo renginių ir programų mažėjimo tendencijas galima sieti su ekonominiu sunkmečiu (Lietuvos viešojo administravimo institutas. 2009 metų veiklos ataskaita).

2 lentelė. Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuoti mokymo renginiai ir mokymo dalyvių skaičius juose

	2000 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Instituto suorganizuoti mokymo renginiai		838	724	112
Instituto organizuotų mokymo dalyvių skaičius	1772	14286	12179	1589

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos viešojo administravimo instituto 2009 metų veiklos ataskaitą

Tobulinant Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą ir siekiant kuo didesnio jo efektyvumo, buvo atliekami tokie veiksmai: tobulinami teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą; sugriežtinami reikalavimai asmenims ir įstaigoms, kurie moko valstybės tarnautojus; pakeičiami kai kurie valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai; padarytos paprastesnės mokymo planavimo procedūros (2011 m. sausio 12 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2011, Nr. 6-230).

2009 m. Valstybės kontrolės buvo atliktas valstybės tarnautojų mokymo auditas, kuris atskleidė tam tikrus valstybės tarnautojų mokymo sistemos trūkumus. Vienas iš jų buvo įvardintas kaip nepakankamai užtikrinama valstybės tarnautojų mokymo programų kokybės priežiūra, kuri sąlygoja nekokybiško mokymo atsiradimo tikimybę (2011 m. sausio 12 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“, Žin., 2011, Nr. 6-230). Atsižvelgus į įvardintas problemas, turėtų būti daugiau dėmesio skiriama valstybės tarnautojų mokymo organizavimo kontrolei, poreikio įvertinimui, turimų žinių įvertinimui, mokymų naudos nustatymui, mokymų kokybei ir efektyvumui užtikrinti.

2010 m. Vidaus reikalų ministerijos buvo atliktas tyrimas (apklausa). Jo metu buvo apklausiami valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovai bei personalo administravimo funkcijas atliekantys asmenys. Tyrimo rezultatai parodė, kad net 87 proc. apklaustųjų mano, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema turėtų būti tobulinama. 84 proc. respondentų nurodė, kad turėtų būti tobulinamas mechanizmas, kuris padėtų efektyviai nustatyti valstybės tarnautojų mokymų poreikį.

Lietuvos Valstybės tarnybos departamento 2009 m. valstybės tarnautojų mokymų ataskaitoje nurodoma, kad 2009 m. padvigubėjo savivaldybės biudžetinių įstaigų, kurios teikia mokymo paslaugas valstybės tarnautojams.

Kaip jau buvo minėta, Lietuvoje yra įgyvendinamas mišrus valstybės tarnautojų mokymo modelis, kai mokymus valstybės tarnautojams teikia uždarnosios akcinės bendrovės, viešosios įstaigos ir valstybinės biudžetinės įstaigos. Pastarosios 2009 m. turėjo daugiausiai mokymo dalyvių ir kurios sudaro 13,7 proc. visų mokymus organizuojančių Lietuvoje įstaigų (Valstybės tarnautojų mokymas 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas).

Lietuvoje vienos iš žymiausių mokymo ir konsultavimo paslaugas savivaldybėms teikiančių įmonių yra VšĮ „Lietuvos savivaldybių asociacijos Mokymo ir konsultavimo centras“ ir KTU Savivaldos mokymo centras (SMC).

Per 2001 metus buvo apklaustos Lietuvos savivaldybės apie paslaugas, kurių labiausiai joms reikia ir apie mokymo ir konsultavimo centro steigimo poreikį. Apklaustos metu buvo nustatyta, kad dauguma savivaldybių pritaria mokymo ir konsultavimo centro steigimo idėjai ir numato naudotis jo paslaugomis. 2001 m. gruodžio 21 d. Lietuvos savivaldybių asociacijos valdyba patvirtino Viešosios įstaigos Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centro įstatus ir 2002 m. sausio 28 d. buvo baigta steigimo procedūra (Apie LSA MKC. <http://www.lsa-mkc.lt/lt>).

KTU Savivaldos mokymo centras (SMC) įkurtas 1993 metais JAV-Baltijos fondo ir Kauno technologijos universiteto iniciatyva (Apie centrą. <http://ktu.lt/smf/turinys/savivaldos-mokymo-centras>).

Valstybės tarnautojai savo kvalifikaciją gali kelti ir užsienio šalyse. 2009 m. fiksuojamas Lietuvos valstybės tarnautojų, besitobulinančių užsienio šalyse, skaičiaus sumažėjimas du kartus lyginant su 2008 m. Dažniausiai Lietuvos valstybės tarnautojai kvalifikaciją tobulina Belgijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje ir Ispanijoje (Valstybės tarnautojų mokymas 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas).

G. Merkio ir R. Brazienės (2010) atliktoje 2008 m. KTU Socialinių tyrimų laboratorijos Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu elektroninėje valstybės tarnautojų mokymų poreikių apklausoje, buvo nustatytos tam tikros amžiaus ir mokymosi motyvacijos koreliacijos. Didžiausia mokymosi demotivacija buvo nustatyta jauniausioje amžiaus kohortoje ir priešpensinio ir pensinio amžiaus kohortoje. Pati silpniausia mokymosi motyvacija buvo

nustatyta 41-50 metų amžiaus grupėje. Taip pat buvo aptikta tendencija, kad didėjant valstybės tarnautojų amžiui, gerėja mokymų sistemos vertinimas. Priešpensinio ir pensinio amžiaus grupėje nustatoma, kad mažėja pasitenkinimas darbu (Merkys, Brazienė, 2010, p. 113).

Atlikto tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad ypatingai ryškiai sumažėja pasitenkinimas darbu, mokymosi motyvacija tarp jaunų ir pensinio bei priešpensinio amžiaus vyrų. Tuo tarpu moterų mokymosi motyvacija didėjant amžiui mažėja nedaug (Merkys, Brazienė, 2010, p. 115). Todėl, galima teigti, kad moterims būdingas geresnis pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis nei vyrams. Ypač sumažėja pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis tik pradedantiems dirbti valstybės tarnautojams vyrams (iki 30 metų) ir priešpensinio bei pensinio amžiaus vyrams.

Kaip pažymi Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009), savivaldybės tarnautojų kvalifikacinės kategorijos gana žemos, nes savivaldybės priskiriamos itin žemai įstaigų grupei. Darbuotojai nėra skatinami siekti geresnių rezultatų, nes personalo valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu ir hierarchine sistema, kuri nenumato asmeninės darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus (Židonis, Jaskūnaitė, 2009, p. 95).

Anot I. Pikturnaitės (2011), vieni iš esminių savivaldybės žmogiškųjų išteklių sėkmingos sistemos veikimo charakteristikų yra tinkama žmogiškųjų išteklių specializacija, kvalifikacija ir nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas. Vienas žmogiškųjų išteklių valdymo motyvacijos aspektu gali būti jų nuolatinis mokymas ir tobulinimas.

V. Smalskys ir E. Skietrys (2008) tvirtina, jog viešojo sektoriaus tarnautojų mokyme ir kvalifikacijos kėlime turėtų būti skiriami du aspektai – dalykinis (profesinis) ir auklėjamasis (asmeninis). Autoriai tvirtina, kad vien bazinis profesinis mokymas yra nepakankamas ir negali patenkinti kintančių darbo rinkos reikalavimų. Siūloma, kad universitetai turėtų imtis didesnės atsakomybės, kuriant darbuotojų perkvalifikavimo ir kvalifikacijos sistemą (Smalskys, Skietrys, 2008, p. 63).

A. Kubilienė taip pat pažymi, jog būtent vadybos principų stoka yra pati silpniausia grandis visoje viešojo sektoriaus tarnautojų mokymo sistemoje (2006, p. 115). Lietuvos savivaldybėse taip pat pastebimi menkos užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo žinios, vadybinio ir projektinio darbo įgūdžių stoka.

K. Masiulis skiria šias pagrindines viešojo sektoriaus su mokymu susijusias problemas: per daug fragmentiškas, nespecializuotas ir atsitiktinis viešojo sektoriaus vadovų mokymas, gebėjimų vadovauti, lyderystės stoka (2007, p. 74). K. Masiulis pažymi, kad Lietuvoje yra neveiksminga valstybės tarnautojų kvalifikavimo sistema, kadangi valstybės tarnautojai neturi aiškių kompetencijos tobulinimo siekių (2007, p. 75). Dabartinėje valstybės tarnautojų mokymo sistemoje stokojama asmeninių valstybės tarnautojo pastangų. K. Masiulis tvirtina, jog norint viešajam sektoriui tapti konkurencingu, jo personalas turi pasižymėti aukštomis kompetencijomis, o pastaruoju metu į

valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimą žiūrima kaip į daug išlaidų reikalaujantį dalyką (2007, p. 75). Autorius pažymi, jog yra netinkamos ir dabartinės valstybės tarnautojų mokymo tradicijos, kai pastebimas siekis mokymą centralizuoti ir suvienodinti.

J. H. Meyer-Sahling ir V. Nakrošis pateikia šias rekomendacijas valstybės tarnautojų mokymui: didinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę, daugiau dėmesio skiriant analitiniams įgūdžiams; labiau susieti valstybės tarnautojų mokymą su kompetencijų vadyba ir kt. (2009, p. 14).

J. Jagminas ir I. Piktornaitė (2011), analizavę savivaldybių administracijų personalo specialistų veiklos charakteristikas, susijusias su strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimu, siūlo Lietuvos savivaldybių administracijose kryptingai plėtoti personalo specialistų praktines specializacijos charakteristikas, darbo krūvį, patirtį žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, dalyvavimą funkcijų įgyvendinime (Jagminas, Piktornaitė, 2011, p. 354).

Praktinė autorės patirtis rodo, kad savivaldybės tarnautojai yra mokomi tik pagal poreikį (pvz. įsigaliojus teisės aktų pakeitimams ar pan.). Savivaldybių vadovai nepakankamai rūpinasi žmogiškuoju ir žinių kapitalu. Savivaldybėse įsteigtos personalo tarnybos neužtikrina reikiamo personalo mokymų poreikio nustatymo ir jo planavimo, nėra kaupiama pakankamai informacijos apie personalo gebėjimus, tokiu būdu nesudarant pakankamų sąlygų tarnautojams veikti efektyviai.

Apibendrinant savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situaciją Lietuvoje, galima išskirti esmines problemines sritis, susijusias su valstybės tarnautojų ir kitų savivaldybės darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu: skiriamas per mažas finansavimas; netinkamas požiūris į tarnautojų mokymus (žiūrima kaip į papildomas išlaidas, kaip į atostogas arba kaip į formalumą), nepakankamai įgyvendinamas tarnautojų mokymus atliekančių įmonių ir įstaigų konkurencingumas, organizuojami mokymai yra per daug standartizuoti ir universalūs, o turėtų būti labiau individualizuoti; pasigendama tarnautojų mokymų poreikio įvertinimo; savivaldybėse dažnai pasigendama institucinių strateginių planų.

Kalbant apie savivaldybėje dirbančių darbuotojų pagal darbo sutartis mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, svarbu pažymėti, kad tam yra skiriama ypač mažai dėmesio. Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybių įmonėse ir įstaigose dirba daugiau darbuotojų pagal darbo sutartis negu valstybės tarnautojų ir už jų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą atsakingas įstaigos vadovas, prieinama išvados, kad valdžios institucijos nepakankamai rūpinasi tobulėjančiais žmogiškaisiais ištekliais bei organizacijos veiklos efektyvumu.

3.3. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Varėnos rajono savivaldybėje

Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumams palyginti pasirinkta panaši pagal gyventojų dydį Varėnos rajono savivaldybė ir jos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai.

Savivaldybės administracijos direktoriui pavesta organizuoti savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymą (LR Vietos savivaldos įst., Žin., 1994, Nr. 55-1049, 29 str.).

Varėnos rajono savivaldybėje 2008 m. gruodžio 23 d. priimtas šios savivaldybės tarybos sprendimas dėl Varėnos rajono savivaldybės tarybos narių 2009 m. mokymo prioritetų. Jame nustatyti tokie savivaldybės tarybos narių 2009 m. mokymo tikslai: plėtoti žinias apie <...>, problemų nagrinėjimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius, tobulinti teisinio raštingumo įgūdžius, tobulinti žinias apie Europos Sąjungos struktūrinių ir kitų fondų paramos teikimą, plėtoti žinias etikos ir korupcijos prevencijos srityje (2008 m. gruodžio 23 d. Varėnos rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-VI-538 „Dėl Varėnos rajono savivaldybės tarybos narių 2009 m. mokymo prioritetų“).

Pasinaudojus ES struktūrinių fondų paramos lėšomis pagal 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“, Varėnos rajono savivaldybėje buvo įgyvendintas projektas „Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai“ (ES Struktūrinė parama. Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai – Darbuotojų mokymai).

Projektu „Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai“ buvo siekiama tobulinti Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikaciją, organizuojant jų darbinės anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymus.

Atliktoje Varėnos savivaldybės darbuotojų mokymo poreikių analizėje pastebima būtinybė tobulinti darbuotojų kompiuterinio raštingumo pagal ES standartus įgūdžius ir būtinybė gerinti anglų kalbos žinias. Geresnis kompiuterinio raštingumo įgūdžiai turėtų prisidėti prie teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, darbuotojų našumo ir efektyvumo didinimo, darbuotojų naujų žinių siekimo. (ES Struktūrinė parama. Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai - Darbuotojų mokymai).

2011 m. Varėnos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus ataskaitoje nurodoma, kad 2011 m. pradėjus įgyvendinti projektą „Vieno langelio principo įgyvendinimas Varėnos rajono savivaldybės administracijoje“, buvo apmokyta 60 Varėnos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų ir

darbuotojų, kaip reikia dirbti naujai įdiegta sistema. Mokymai buvo organizuojami pagal šias temas: dokumentų valdymo sistemos administravimas, dokumentų registravimas, dokumentų ir užduočių vykdymo kontrolė, dokumentų archyvavimas, dokumentų rengimas, elektroniniai dokumentai, sprendimų projektai, darbotvarkės, administracinių paslaugų ir projektų valdymas, darbų sekos. Ataskaitoje taip pat nurodoma, kad 2011 m. įdiegus IBM „Cognos“ programinę įrangą, savivaldybės administracijos darbuotojams buvo suteikta galimybė mokymų metu susipažinti su naująja programine įranga ir jos galimybėmis. (Varėnos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita).

Apibendrinant, galima pažymėti, kad Varėnos rajono savivaldybė, organizuodama savivaldybės darbuotojų mokymus naudojasi ne tik savivaldybės biudžeto lėšomis, bet ir Europos struktūrinių fondų lėšomis. Didžiausi Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymų poreikiai išlieka anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo.

3.4. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Šalčininkų rajono savivaldybėje

Šalčininkų savivaldybės administracijos direktoriui yra pavesta organizuoti savivaldybės viešojo administravimo įstaigų tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos kėlimą (Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai, 2005).

Šalčininkų rajono savivaldybėje nėra mokymo ir konsultavimo tarybos. Pagrindinius mokymus ir kvalifikacijos tobulinimus Lietuvoje atlikti pavesta Lietuvos darbo rinkos mokymo tarybai (pastarajai priklauso 7 teritorinės darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos bei 14 rinkos mokymo centrų) (Šalčininkų rajono savivaldybės 2007 – 2013 metų veiklos strateginis planas, 2007).

Vienas iš Šalčininkų rajono savivaldybės strateginių tikslų – gerinti švietimo kokybę ir veiksmingumą, sudaryti sąlygas mokymuisi visą gyvenimą. Vienas iš minėto tikslo uždavinių – tobulinti švietimo valdymą (Šalčininkų rajono savivaldybės 2011-2015 metų strateginis plėtros plano projektas). Tačiau tarp įvardintų uždavinių ir priemonių nėra minimas savivaldybės darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.

2008 metais Vyriausybės nutarimu Šalčininkų rajonas buvo priskirtas prie probleminių teritorijų, nes daugeliu sričių atsilikdavo nuo šalies ekonominių ir socialinių rodiklių vidurkio. Nuo 1991 m. Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje nebuvo organizuojami sisteminiai darbuotojų mokymai. Buvo nuolat ieškoma galimybių, kaip įgyvendinti viešojo administravimo institucijoms keliamus uždavinius bei pagerinti gyventojų aptarnavimo kokybę, prisidėti prie regionų socialinio ir ekonominio išsivystymo skirtumų mažinimo 2007 – 2010 metų programos.

Kaip tvirtina Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos Informacijos, turizmo ir kultūros skyriaus vedėja I. Kolosovska (2011), Šalčininkų rajono savivaldybėje jau keletą metų akivaizdžiai pastebimas kvalifikacinių gebėjimų bei tobulinimosi poreikis, kadangi profesinė sėkmė priklauso ne tik nuo įgyto diplomo, bet ir nuo naujai įgyjamų žinių ir sugebėjimų.

2009 – 2010 m. Šalčininkų rajono savivaldybės administraciją įgyvendino paprojektį „Šalčininkų rajono savivaldybės administracines ir viešąsias paslaugas teikiančių darbuotojų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas“ pagal Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinio mechanizmo subsidijų schemą „Vietinės ir regioninės valdžios bei jos institucijų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas“. Paprojekčio vertė – 134 195 Lt, iš kurių 85 proc. finansavo Gebėjimų stiprinimo fondas, 15 proc. – savivaldybė. Paprojekčio metu buvo vykdomi Efektyvaus vadovavimo pagrindų ir situacinio vadovavimo mokymai, Šiuolaikinio vadovavimo įrankio savivaldybės institucijose – ugdančiojo vadovavimo (*coaching*) mokymai, Komunikacijos savivaldybės institucijose mokymai, Efektyvaus vadovavimo susirinkimams ir diskusijoms mokymai, Regioninių atliekų tvarkymo sistemų kūrimo bei atliekų tvarkymo politikos Lietuvoje mokymai, Rinkliavos administravimo mokymai, Teisinių rinkliavos administravimo aspektų bei norminių aktų paruošimo mokymai, Rinkliavos mokėtojų aptarnavimo mokymai, Informacinės sistemos, skirtos rinkliavai už komunalines atliekas administruoti, naudotojų mokymai, Komunalinių atliekų surinkimo paslaugų organizavimo ir kokybės kontrolės mokymai, Regioninės atliekų tvarkymo sistemos efektyvumo analizės mokymai, Visuomeninio ekologinio sąmoningumo didinimo mokymai. Šie mokymai buvo labiau specializuoti. Jų poreikis buvo nustatytas atsižvelgiant į priimtus teisės aktus dėl rinkliavos už atliekų tvarkymą įvedimą.

Nuo 2011 iki 2012 metų balandžio mėn. Šalčininkų rajono savivaldybės 60 įstaigų darbuotojų dalyvavo projekte „Šalčininkų rajono savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“. Jis buvo įgyvendinamas pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonę „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“. Šio projekto esminis tikslas - kelti savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją, tokiu būdu gerinant klientų aptarnavimo standartus, stiprinant savivaldybės administracijos potencialą.

Projekte „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ turėjo galimybę dalyvauti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos, švietimo ir socialinių įstaigų darbuotojai. Mokymų dalyvių atranka buvo atlikta pagal atliktą mokymo planų ir kompleksinę poreikių analizę. Daugiausiai šių mokymų galimybėmis naudojosi savivaldybės administracijos darbuotojai. Pastariesiems darbuotojams įgytos žinios padeda jų kuruojamose veiklose. Mokymuose taip pat dalyvavo ir tie asmenys, kurių profesinė veikla reikalauja nuolatinių profesinių žinių atnaujinimo ir tobulinimo (Kolosovska, 2011).

Šalčininkų rajono savivaldybės mero veiklos ataskaitoje taip pat nurodoma, kad 2011 – 2012 m. įgyvendinamas investicinis projektas „Šalčininkų rajono savivaldybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“. (Šalčininkų rajono savivaldybės mero 2011 metų veiklos ataskaita. http://www.salcininkai.lt/lit/Taryba_patvirtino_Mero_ir_Administracijo/4077/2).

Remiantis Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos Juridinio ir personalo skyriaus duomenimis, nėra nei Savivaldybės tarybos, nei administracijos direktoriaus patvirtintų specialių taisyklių ar programos dėl savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo. Todėl savivaldybės tarnautojai yra mokomi tik pagal poreikį (pvz. įsigaliojus teisės aktų pakeitimams ar pan.), ar pasinaudojant ES struktūrinių fondų ar kitų šaltinių paramos lėšomis.

Apibendrinant, reikia pažymėti, kad Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojai yra mokomi tik pagal poreikį (pvz. įsigaliojus teisės aktų pakeitimams ar pan.), pasinaudojant savivaldybės biudžeto, ES struktūrinių fondų ar kitų šaltinių paramos lėšomis ar savarankiškai. Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų poreikis mokytis yra labai didelis ir spektras sričių, kuriuose savivaldybės tarnautojai norėtų kelti savo kvalifikaciją, yra labai platus.

3.5. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų Varėnos rajono savivaldybėje ir Šalčininkų rajono savivaldybėje palyginimas

Įvertinus Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymų aspektus, galima juos išnagrinėti lyginamosios analizės būdu.

Varėnos savivaldybės darbuotojų mokymo poreikių analizėje pastebima būtinybė tobulinti darbuotojų kompiuterinio raštingumo pagal ES standartus įgūdžius ir būtinybė gerinti anglų kalbos žinias.

Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymų prioritetinėmis sritimis laikytinos strateginis veiklos planavimas, pokyčių valdymas, veiklos vadyba, komandinis darbas, konfliktų valdymas, sprendimo priėmimo strategija, finansų valdymas, projektų valdymas, anglų kalbos mokymai, kompiuterinio raštingumo mokymai, darbo teisės mokymai, viešųjų pirkimų mokymai, personalo valdymas, vidinės ir išorės komunikacijos, tarnybinė etika, viešasis kalbėjimas, bendravimas su žiniasklaida, raštvedyba, rinkliavos administravimas (Kolosovska, 2011).

Galima pastebėti, kad yra tokie bendri Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymo poreikiai: teisės raštingumo, etikos, kompiuterinio raštingumo ir anglų kalbos žinių poreikiai. Šalčininkų rajono savivaldybėje išskiriama daugiau savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikių, orientuotų į strateginio planavimo ir valdymo, personalo valdymo, komunikacijų, kompetencijų ir kt. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikiai

Varėnos rajono savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikiai	Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikiai
žinių poreikis apie Tarybos vaidmenį optimizuojant savivaldybės veiklą	-
problemų nagrinėjimo ir sprendimų priėmimo įgūdžių poreikis	-
teisinio raštingumo įgūdžių poreikis	darbo teisės mokymai
žinių apie ES struktūrinių fondų ir kitų fondų paramos teikimą poreikis	-
žinių etikos ir korupcijos prevencijos srityje poreikis	tarnybinė etika
kompiuterinio raštingumo pagal ES standartus įgūdžių poreikis	kompiuterinio raštingumo mokymai
anglų kalbos žinių poreikis	anglų kalbos mokymai
	strateginis veiklos planavimas
	pokyčių valdymas
	veiklos vadyba
	komandinis darbas,
	konfliktų valdymas,
	sprendimo priėmimo strategija
	finansų valdymas
	projektų valdymas
	viešųjų pirkimų mokymai
	personalo valdymas
	vidinės ir išorės komunikacijos
	viešasis kalbėjimas
	bendravimas su žiniasklaida
	raštvadyba
	rinkliavos administravimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal 2008 m. Varėnos rajono savivaldybės tarybos sprendimą Nr. T-VI-538 „Dėl Varėnos rajono savivaldybės tarybos narių 2009 m. mokymo prioritetų“, „Savivaldybės darbuotojų kvalifikacinių gebėjimų tobulinimas“ http://www.salcininkai.lt/lit/Savivaldybes_darbuotoju_kvalifikaciniu_g/3462

Apibrėžus Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymų poreikius, galima pateikti trumpą įgyvendintų projektų palyginimą (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojų mokymo projektų palyginimas

	Varėnos rajono savivaldybė	Šalčininkų rajono savivaldybė
Mokymų projektų skaičius iš ES struktūrinių fondų 2007-2013 m. / kitų fondų	vienas	du
Projekto pavadinimas	Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai	Šalčininkų rajono savivaldybės administracines ir viešąsias paslaugas teikiančių darbuotojų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimų stiprinimas Šalčininkų rajono savivaldybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų

		kvalifikacijos tobulinimas
Projekto tikslas	Tobulinti administracijos darbuotojų kompiuterinio raštingumo pagal Europos standartus (ECDL) įgūdžius bei gilinti darbinės užsienio kalbos (anglų) žinias	Sustiprinti Šalčininkų rajono savivaldybės administracines ir viešąsias paslaugas teikiančių darbuotojų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimus. Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, tobulinant savivaldybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikaciją
Projekto periodas	2009-07-24 – 2011-10-18	2009-10-14 - 2010-08-30 2010-05-11 – 2012-07-11
Bendra projekto vertė	111 000 Lt	134 195 Lt 365 647 Lt
ES parama / kitų fondų parama	95 191 Lt	114 066 Lt 310 799 Lt
Savivaldybės biudžeto lėšos	9 900 Lt	20 129 Lt 54 848 Lt

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal „Šalčininkų rajono savivaldybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“, <http://www.esparama.lt/projektas?id=14485&order=&page=&pgsz=10>,

„Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai - Darbuotojų mokymai“, <http://www.esparama.lt/projektas?id=9151&order=&page=&pgsz=10>

Apibendrinant, vertinga pažymėti, kad tiek Varėnos rajono, tiek Šalčininkų rajono savivaldybėse per pastaruosius metus yra išaugęs savivaldybės darbuotojų mokymo poreikis. Atsiradus galimybei pasinaudoti ES struktūrinių fondų lėšomis, abi savivaldybės sėkmingai įgyvendino darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo projektus. Tačiau, palyginus su Varėnos rajono savivaldybe, Šalčininkų rajono savivaldybės dokumentuose, prioritetiniuose planuose savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir mokymas nėra apibrėžtas kaip prioritetinė sritis. Taip pat, atsižvelgiant į vykdytų mokymų įvairovę, galima teigti, kad Šalčininkų rajono savivaldybės darbuotojai turi didesnę poreikį mokytis. Todėl Šalčininkų rajono savivaldybė turėtų:

- strateginiuose planuose prioritetu numatyti savivaldybės darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą;
- organizuoti daugiau mokymų, pasinaudojus Europos Sąjungos fondų lėšomis;
- pagal galimybes didinti finansavimą;
- atlikti tyrimus, nustatančius savivaldybės darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Viešojo intereso įgyvendinimas, užtikrinimas, Šalčininkų rajono gyventojų pasitikėjimas priklauso nuo savivaldybėje dirbančių darbuotojų profesionalumo, etiškumo, turimų įgūdžių ir gebėjimų, kompetencijų ir kvalifikacijų.

4. SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO ŠALČININKŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Tiek visoje Lietuvoje, tiek ir rajonų savivaldybėse vykstant socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiams, keliami vis didesni reikalavimai visoms viešojo administravimo institucijoms. Šalčininkų rajono savivaldybės institucijos turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir rajono savivaldybėje dirbantiems valstybės tarnautojams bei darbuotojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų rajono gyventojų interesus.

Lietuvoje vykstančių viešojo administravimo reformų kokybinis poveikis ypač jaučiamas didžiausiose savivaldybėse, o dėmesys regioninėms vietos savivaldos problemoms lieka pakankamai mažas. Visų pirma, dėl to, jog jauni kvalifikuoti darbuotojai mieliau renkasi darbą sostinėje arba didesniuose miestuose, todėl gerų specialistų darbui viešajame sektoriuje regionuose surasti sunku. Šiuo metu vykstančių politinių sprendimų ir ekonominės krizės akivaizdoje vis sunkiau išlaikyti geriausius darbuotojus, nes didėja emigracijos į užsienį banga, kai tuo tarpu kiekvienos organizacijos didžiausia vertybė – darbuotojai. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra labai svarbus personalo valdymo veiksnys. Keičiantis techninėms, ekonominėms, organizacinėms sąlygoms, didėjant konkurencijai personalo ugdymo samprata pastaraisiais metais labai pasikeitė. Personalų ugdymas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su institucijos lūkesčiais bei tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų. Teoriškai atskleista, kad nuo viešojo sektoriaus darbuotojų turimų kompetencijų ir kvalifikacijų priklauso viešojo sektoriaus efektyvumas, veiksmingumas, profesionalumas bei viešojo intereso įgyvendinimas, todėl labai svarbus viešojo sektoriaus darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Tačiau, apibendrinus atliktų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų Lietuvos viešajame sektoriuje tyrimų (Smalskys (2011), Palidauskaitė ir Vaisvalavičiūtė (2011), Merkys ir Brazienė (2010), Patapas ir Kasperavičiūtė (2009), Kumpikaitė (2007) ir kt.) rezultatus galima teigti, kad valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui yra skiriamas per mažas finansavimas, pasigendama darbuotojų mokymų poreikio įvertinimo, jaučiamas motyvacijos stygius, organizuojami mokymai yra formalūs, labai standartizuoti, neefektyvūs.

Magistro darbo tyrimu yra siekiama atskleisti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, problematiką, nustatyti privalumus bei trūkumus, pateikti rekomendacijas šiems trūkumams šalinti.

Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų tyrimui yra pasirinkta Šalčininkų rajono savivaldybės administracija.

Šiame skyriuje trumpai pristatoma tiriamoji įstaiga, jos struktūra, veikla. Taip pat pateikiamas atliktas tyrimas, pagrindžiamas metodikos pasirinkimas, aptariama tyrimo eiga. Pateikiami gauti rezultatai ir atliekama tyrimo rezultatų analizė bei jų apibendrinimas.

Bendra informacija apie savivaldybės administraciją. Šalčininkų rajono savivaldybės administracija – savivaldybės biudžetinė įstaiga, turinti sąskaitų bankuose, herbinį antspaudą bei blanką. Administracija nėra pavaldi valstybės valdžios ir valdymo institucijoms išskyrus atvejį, kai įvedamas tiesioginis valdymas. Ji vykdo įstatymų ir kitų teisės aktų jai paskirtas viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Administracijos veikla neterminuota.

Administraciją sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (savivaldybės administracijos filialai). Savivaldybės administracijos direktorius yra savivaldybės administracijos vadovas – įstaigos vadovas. Jis pavaldus tarybai, ir atskaitingas tarybos pirmininkui – merui. Administracijos direktorius asmeniškai atsako už įstatymų, Vyriausybės nutarimų bei savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą savivaldybės teritorijoje.

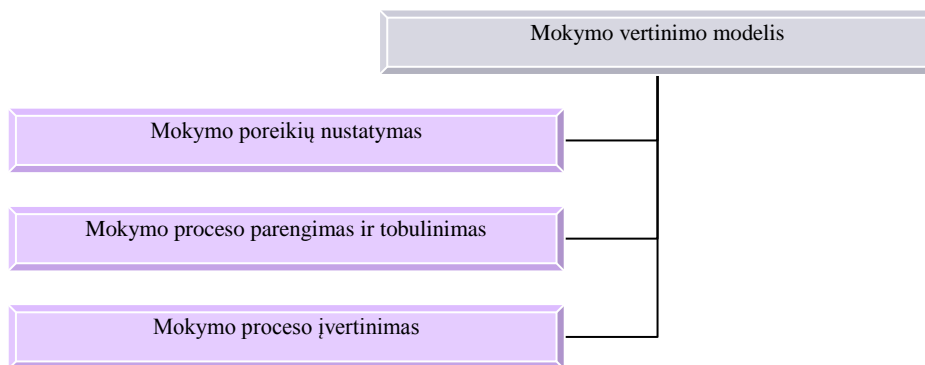
Administracijos struktūriniais padaliniais vadovauja vedėjai, struktūriniais teritoriniais padaliniais – seniūnai. Jie vykdo savivaldybės institucijų formuojamą savivaldybės politiką ir atsako už jiems priskirtą savivaldybės veiklą.

Administracijos direktorius vadovauja administracijos struktūrinių ir struktūrinių teritorinių padalinių darbuotojams tiesiogiai ir per šių padalinių darbuotojus.

Administracijoje dirba 162 darbuotojai. Iš jų 127 moterys (30 valstybės tarnautojų, 97 dirbančių pagal darbo sutartis) ir 35 vyrai (19 valstybės tarnautojų, 16 dirbančių pagal darbo sutartis).

Tyrimo objektas – Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Tyrimo modelis. V. Kumpikaitė (2007) pateikia darbuotojų mokymo vertinimo modelį. Mokymų vertinimo procesas pirmiausia turėtų prasidėti nustatant darbuotojų mokymų poreikius. Darbuotojų mokymų poreikių įvertinimas padeda nustatyti, kokių žinių, įgūdžių ir kitų mokymo gebėjimų darbuotojams reikia. Kai mokymo poreikiai yra nustatyti, kitas etapas – nustatyti specifinius mokymo programų tikslus, kuriais vadovaujantis formuojamos mokymo programos. Svarbu išanalizuoti darbo aplinką ir nustatyti, kaip tam tikras mokymo turinys pasitarnaus darbo tobulinimui. Kitas žingsnis yra nustatyti mokymų įvertinimo strategiją. Ši strategija turėtų apimti formuojamų mokymo programų įvertinimą ir mokymo rezultatų įvertinimą. Galiausiai kai yra išnagrinėtas kiekvienas vertinimo proceso aspektas, reikalinga sukurti pagrindines priemones įvardintam mechanizmui įgyvendinti (Kumpikaitė, 2007, p. 31) Remiantis mokymo proceso sudedamosiomis buvo sudarytas magistro darbo tyrimo modelis (žr. 3 pav.).



3 pav. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal V. Kumpikaitę, 2007

Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo proceso ypatumų tyrimui buvo pasirinktas pirmas ir trečias žingsnis, siekiant išsiaiškinti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, organizuotų mokymų efektyvumo rezultata.

Tyrimo tikslas – ištirti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius.
2. Nustatyti, ar Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra patenkinami.
3. Ištirti, kaip skiriasi Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių patenkinimas.
4. Nustatyti pagrindines Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemines sritis.
5. Pateikti rekomendacijas dėl Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemų sprendimo būdų.

Hipotezės:

1. Valstybės tarnautojams sudarytos palankesnės sąlygos mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui negu savivaldybės darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis.
2. Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje nepakankamai patenkinami tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai.

Tyrimo metodas. Darbe taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybiniai tyrimo metodai suteikia galimybę rezultatus išreikšti skaičiais, tokiu būdu galima nustatyti tam tikrų socialinių reiškinių pastovumą ir kaitą, nagrinėti dinامينius ir statistinius dėsningumus, suteikiama sociologinių žinių forma (Tidikis, 2003, p. 356). Pasirinkta anoniminė anketa, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas. Dauguma klausimų yra uždaru, nes pasak R. Tidikio (2003), tokie klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus. Šiuo metodu surinkta informacija tiesiogiai susijusi su tyrimo tikslu, patsrinkimo procesas pakankamai pigus ir greitas. Anketinė apklausa yra aiški, nedviprasmiška, patikima, kartu ji skatina respondento norą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2005).

Iš viso anketoje pateikiami 23 klausimai. Klausimai sudaryti siekiant išsiaiškinti:

- Respondentų demografines charakteristikas;
- Respondentų nuomonę apie savivaldybės administracijos tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą;
- Respondentų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius;
- Problemines sritis, susijusias su savivaldybės administracijos tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu;
- Tobulintinas sritis, susijusias su savivaldybės administracijos tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu.

Tyrimo imtis buvo apskaičiuota, taikant V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2005):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – imties dydis;

Δ – paklaida;

N – visumos narių skaičius.

Kai tiriamųjų visuma yra maža, statistiniam imties dydžiui nustatyti yra naudojama Paniotto formulė.

Iš viso Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje dirba 162 darbuotojai. Tiriamąją imtį sudarė valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kuriems suteikiama galimybė mokytis ir kelti kvalifikaciją. Todėl pagal Paniotto formulę, reikia apklausti 115 darbuotojų, kai paklaida yra 5 proc. (kurią gauname su 0,95 tikimybe) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

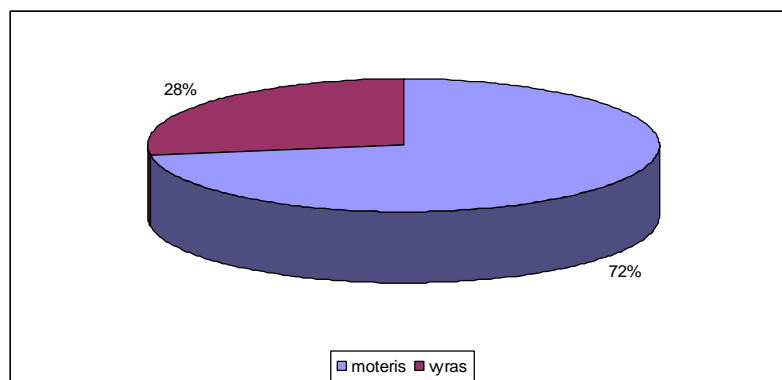
Šalčininkų rajono savivaldybės administracija	
Rodiklo pavadinimas	Kiekybinė išraiška
Imties dydis n	115
Paklaida Δ	5 proc.
Visumos narių skaičius N	162

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal K. Kardelį, 2005

Tyrimo organizavimas. Tyrimo eiga buvo organizuojama keliais etapais. Pirmame etape, analizuojant mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius, buvo siekiama išsiaiškinti, kas yra savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, poreikiai ir galimybės. Antrame etape buvo rengiamos anketos apklausai atlikti. Trečiame etape buvo apklausiami savivaldybės administracijos darbuotojai. Anketos respondentams buvo platinamos jų darbo vietose, prieš tai informavus juos apie atliekamą tyrimą. Su kiekvienu buvo kalbėta asmeniškai, paaiškinta pildymo specifiška, garantuotas anonimiškumas. Iš viso buvo išplatinta 120 anketų, užpildytų pateikta 115 anketų. Ketvirtame etape atlikta statistinė duomenų analizė ir parengtos išvados. Tyrimo duomenų matematinė statistinė analizė atlikta naudojant kompiuterinę programą SPSS 19.0.

4.2. Tyrimo rezultatai

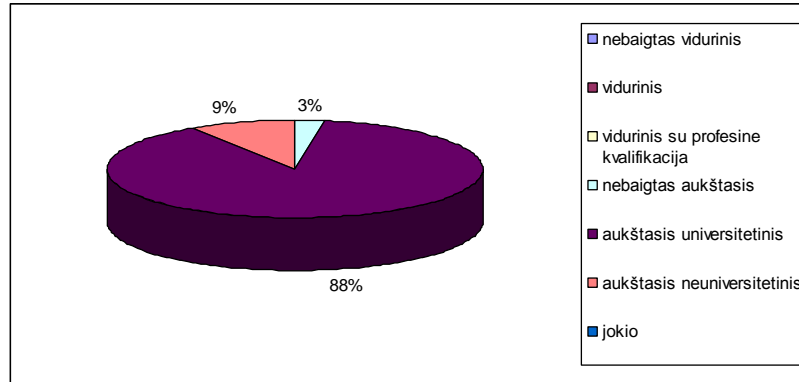
Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos (toliau – Savivaldybės administracijos) darbuotojų – moterys (72,5 proc.), o vyrų dalyvavo mažiau – 27,5 proc. (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

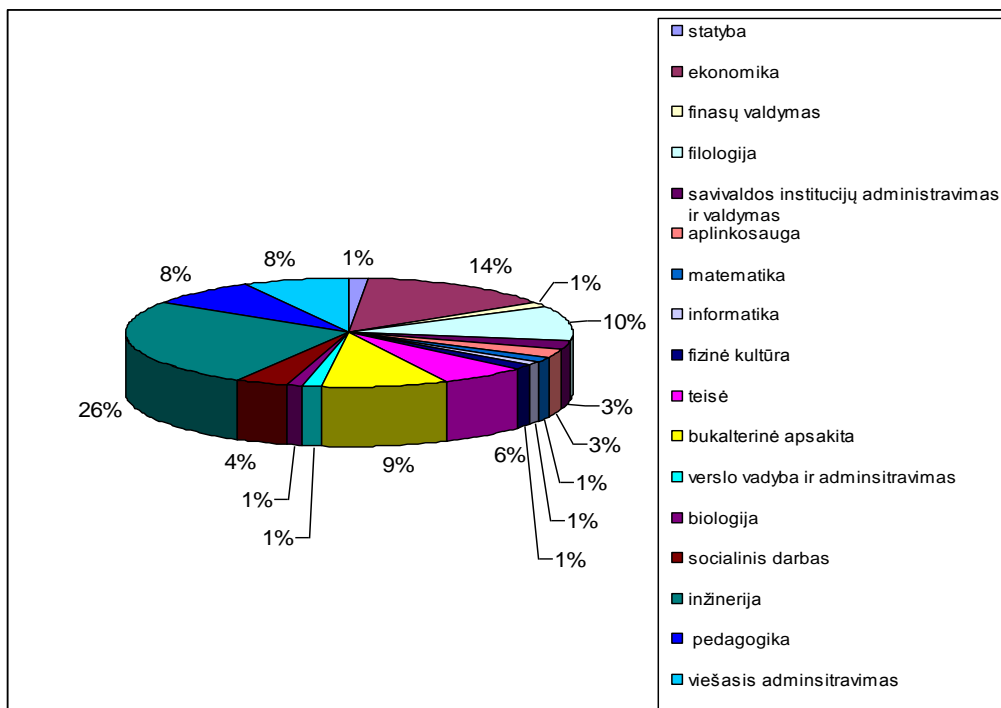
Tyrimo dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų amžiaus vidurkis – 38 metai. Jauniausiam Savivaldybės administracijos darbuotojui yra 20 metų, o vyriausiam, dalyvavusiam tyrime, – 61 metai.

Daugiausiai tyrime dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų (88 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 9 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 3 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų dirba nepabaigę aukštojo mokslo studijų (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

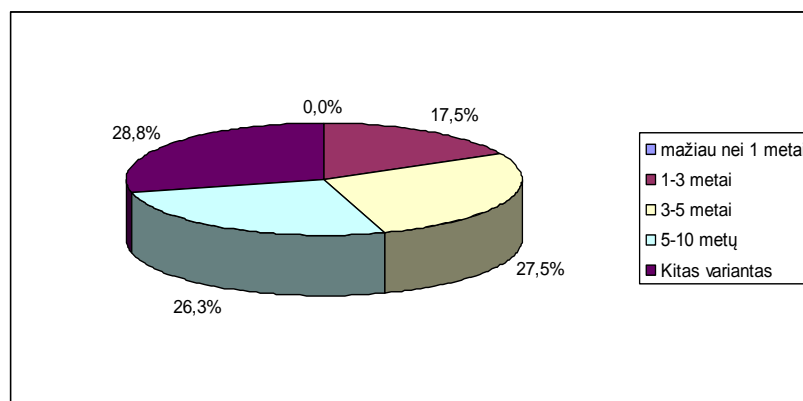
Daugiausiai Savivaldybės administracijoje dirba inžinerijos specialybę baigusieji (26 proc. respondentų). 14 proc. tyrime dalyvavusių ir į šį klausimą atsakiusių respondentų yra baigę ekonomikos specialybę. 10 proc. respondentų yra baigę filologijos specialybę. Po 8 proc. respondentų yra baigę pedagogikos ir viešojo administravimo specialybes (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę

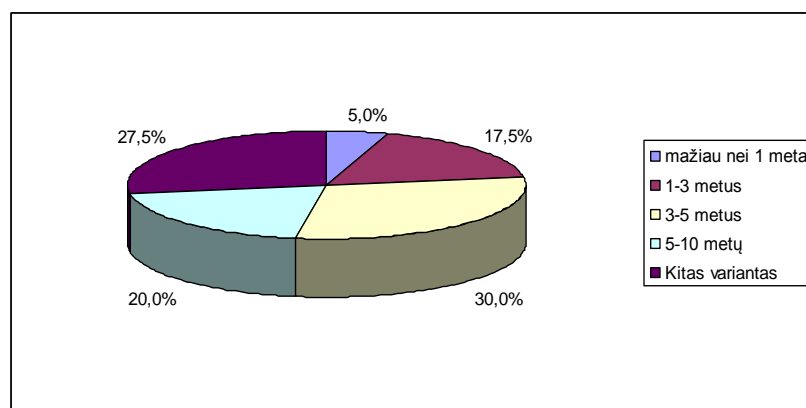
17,5 proc. tyrime dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų turi 1 – 3 metų darbo patirtį viešajame sektoriuje. 27,5 proc. darbuotojų turi 3-5 metų darbo patirtį viešajame sektoriuje. 26,3 proc. darbuotojų turi 5 – 10 metų darbo patirtį viešajame sektoriuje. 28,8 proc. darbuotojų turi daugiau

kaip 10 metų darbo patirtį viešajame sektoriuje (žr. 7 pav.). Pasirinkusių kitą variantą darbo stažo vidurkis yra 21 metai.



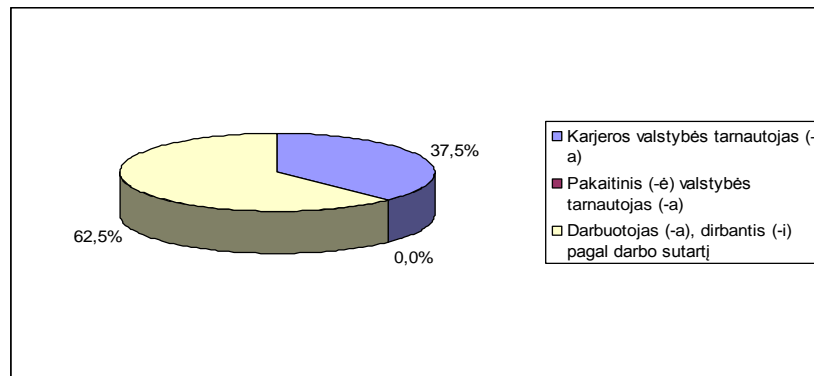
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį viešajame sektoriuje

Tik 5 proc. tyrime dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų turi mažiau nei 1 metų darbo patirtį Savivaldybės administracijoje. 17,5 proc. Savivaldybėje dirbančių darbuotojų turi 1 – 3 metų darbo patirtį. 30 proc. darbuotojų turi 3 – 5 metų darbo patirtį. Penktadalis tyrime dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų Savivaldybės administracijoje dirba 5 – 10 metų. 27,5 proc. darbuotojų Savivaldybės administracijoje dirba daugiau kaip 10 metų (žr. 8 pav.). Pasirinkusių kitą variantą darbo stažo vidurkis yra 19 metų.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

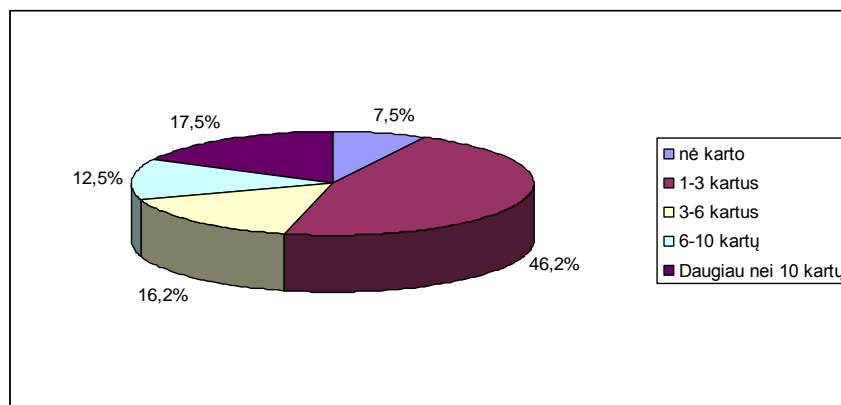
Didžioji dalis Savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų (62,5 proc.) yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Mažesnę dalis tyrime dalyvavusių Savivaldybės darbuotojų (37,5 proc.) yra karjeros valstybės tarnautojai (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą

Galima palyginti, kokia darbo patirtis viešajame sektoriuje yra karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Daugiau kaip pusė karjeros valstybės tarnautojų (53,3 proc.) turi didesnę nei 10 metų darbo patirtį viešajame sektoriuje. Tuo tarpu trečdalis darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis turi 5 – 10 metų darbo stažą viešajame sektoriuje ir tiek pat 3-5 metų darbo stažą viešajame sektoriuje (žr. 2 priedo 1 lentelę). Taigi, valstybės tarnautojai turi didesnę darbo viešajame sektoriuje patirtį negu darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Tą patvirtina atliktas ANOVA testas, kurio p-reikšmė siekė 0,000 ir buvo žemesnė už kritinę 0,05 reikšmę.

Beveik pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (46,2 proc.) 1 – 3 kartus yra dalyvavę mokymuose ar tobulino kvalifikaciją. 7,5 proc. nei karto nedalyvavo mokymuose ir netobulino kvalifikacijos. 3 – 6 kartus mokymuose ar kvalifikacijos tobulinimo kursuose yra dalyvavę 16,2 proc. tyrime dalyvavusių Savivaldybės administracijos darbuotojų. 12,5 proc. tyrimo dalyvių 6 – 10 kartų yra dalyvavę mokymuose ar kvalifikacijos tobulinimo kursuose. 17,5 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojų daugiau kaip 10 kartų yra dalyvavę mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose (žr. 10 pav.).

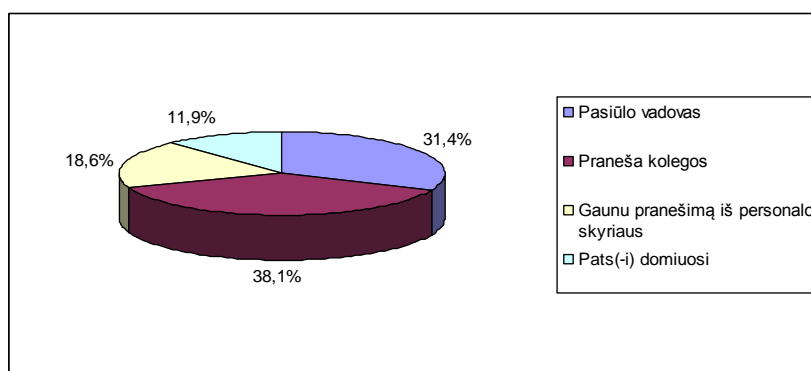


10 pav. Respondentų skaičius pagal dalyvavimą mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose

Galima palyginti respondentų dalyvavimą mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose pagal jų darbo statusą Savivaldybės administracijoje. 33,3 proc. karjeros valstybės tarnautojų yra buvę mokymuose 1 – 3 kartus. 30 proc. karjeros valstybės tarnautojų yra buvę mokymuose daugiau kaip 10

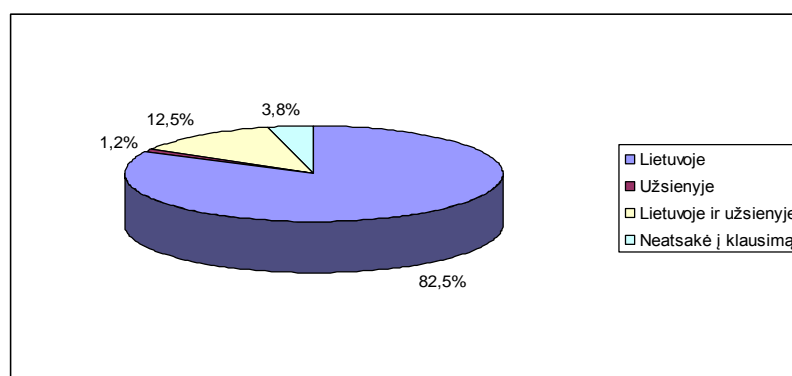
kartų. Daugiau kaip pusė darbuotojų (54 proc.), dirbančių pagal darbo sutartis, yra buvę mokymuose ar kvalifikacijos tobulinimo kursuose 1 – 3 kartus (žr. 2 priedo 2 lentelę). Šie skaičiai byloje, kad valstybės tarnautojai dažniau negu pagal darbo sutartis dirbantys asmenys dalyvavo mokymuose ir tobulino kvalifikaciją. ANOVA testas parodė, kad p-reiškė siekia 0,041 ir yra mažesnė negu kritinė 0,05 reikšmė.

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, koku būdu darbuotojai sužino apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus. Daugiausiai tyrimo dalyvių (38,1 proc.) apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes sužino iš kolegų. Trečdaliui tyrimo dalyvių (31,4 proc.) mokymus ar kvalifikacijos tobulinimo galimybes pasiūlo vadovas. 18,6 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojų apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes sužino gaunant pranešimą iš personalo skyriaus. 11,9 proc. tyrimo dalyvių patys domisi apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes (žr. 11 pav.).



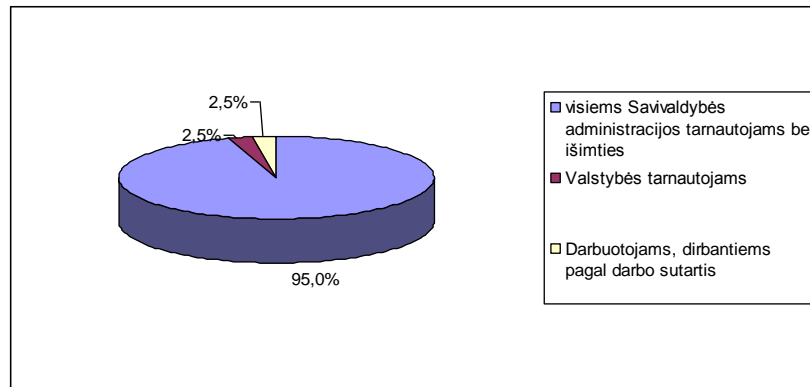
11 pav. Būdai, kuriais respondentai sužino apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus

Daugiausiai Savivaldybės administracijos darbuotojų (82,5 proc.) mokėsi ar tobulino kvalifikaciją tik Lietuvoje. 12,5 proc. tyrimo dalyvių mokėsi ar tobulino kvalifikaciją ir Lietuvoje, ir užsienyje. Tik 1,2 proc. tyrimo dalyvių mokėsi ar tobulino kvalifikaciją tik užsienyje (žr. 12 pav.). Galima pažymėti, jog pakankamai mažas Savivaldybės darbuotojų skaičius naudojasi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis užsienio šalyse.



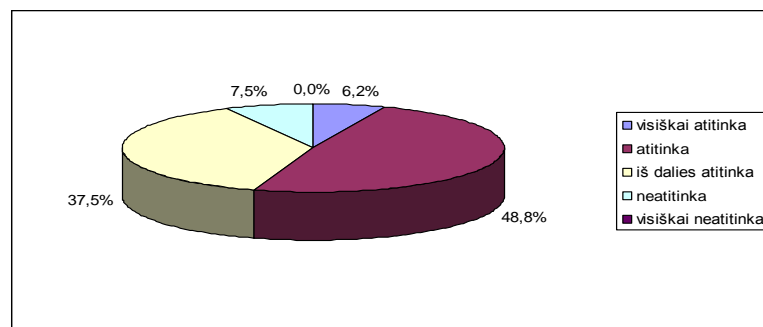
12 pav. Respondentų, turėjusių mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus Užsienyje ir Lietuvoje, skaičius

Respondentų buvo klausiama, kam, jų nuomone, turėtų būti teikiamas prioritetas, ir, ar iš viso turėtų būti teikiamas prioritetas, organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių dalyvių (95 proc.) nurodė, jog visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams turėtų būti sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui. Tik 2,5 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojų nurodė, jog prioritetas turėtų būti teikiamas valstybės tarnautojams, ir tiek pat nurodė, jog prioritetas turėtų būti teikiamas darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų nuomonė dėl prioriteto, organizuojant tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti Savivaldybės administracijos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik pusei Savivaldybės administracijos darbuotojų (48,8 proc.) organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka jų poreikius, 6,3 proc. darbuotojų nurodė, kad visiškai atitinka jų poreikius. 37,5 proc. respondentų nurodė, jog tik iš dalies atitinka jų poreikius. 7,5 proc. darbuotojų tvirtino, kad organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai neatitinka jų poreikių (žr. 14 pav.). Todėl, galima pastebėti, kad nors beveik pusei Savivaldybės administracijos darbuotojams organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka jų poreikius, tačiau nemažai daliai Savivaldybės administracijos darbuotojų (45 proc.) organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai tik iš dalies atitinka jų poreikius arba neatitinka.



14 pav. Respondentų nuomonė apie organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų atitikimą jų poreikiams

53,3 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 46 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai atitinka jų poreikius, 40 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 36 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai iš dalies atitinka jų poreikius. Verta pažymėti, jog 12 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai neatitinka jų poreikių (žr. 2 priedo 3 lentelę). Iš esmės valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų atsakymai buvo panašūs. ANOVA testas taip pat neparodė, kad tarp dviejų grupių atsakymų būtų reikšmingas skirtumas – p-reikšmė buvo 0,221 ir viršijo kritinę reikšmę (0,05).

Savivaldybės administracijos darbuotojų buvo prašoma įvertinti organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus dešimtbalėje sistemoje, kai 1 – prastai, o 10 – puikiai. Tyrimo rezultatai parodė, jog organizuojamų mokymų vertinimo vidurkis siekia 7,7 balus, o organizuojamų kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimo vidurkis siekia 7,4 balus. Todėl, galima teigti, jog Savivaldybės administracijos darbuotojai kvalifikacijos tobulinimo kursus vertina šiek tiek geriau nei mokymus. Tačiau nei mokymų, nei kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimas nepriklausė nuo darbuotojo statuso – ANOVA testo p-reikšmės siekė atitinkamai 0,275 ir 0,177 ir viršijo pasirinktą 0,05 dydžio kritinę reikšmę.

Apklaustų darbuotojų nuomonė apie jų mokymų poreikių patenkinimą yra glaudžiai susijusi su mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimu. Kuo labiau papildomas mokymasis atitiko apklaustųjų poreikį, tuo aukštesnius vertinimus skyrė respondentai. Spirmeno ranginis koreliacijos koeficientas tarp mokymosi poreikių atitikimo ir mokymų vertinimo buvo 0,681, o tarp mokymosi poreikių atitikimo ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimo – 0,695. Tai rodo gana stiprią šių klausimų sąsają. Be to, abiejų koreliacijos koeficientų chi-kvadratu statistikos p-reikšmės siekė 0,000. Tai yra žemiau už kritinę 0,01 reikšmę, kas rodo, kad koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi (žr. 2 priedo 4 lentelę).

Dar vienas iš tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti Savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonę apie kylančias problemas, susijusias su organizuojamais mokymais ir kvalifikacijos tobulinimo kursais. Tyrime dalyvavę respondentai didžiausia problema laiko finansavimo stoką iš valstybės biudžeto (visiškai sutiko 47,4 proc. respondentų, sutiko 42,1 proc.). Antra problema apklausoje dalyvavę respondentai laiko finansavimo iš savivaldybės biudžeto stoką (visiškai sutiko 37,7 proc., sutiko 45,5 proc.). Trečia didelė problema galima išskirti nepakankamą iniciatyvą rengiant projektus ES fondų paramai gauti (visiškai sutiko 18,4 proc., sutiko 27,6 proc.). Ketvirta problema galima išskirti požiūrį į mokymus, kada į mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus žiūrima per daug formaliai (visiškai sutiko 15,8 proc., sutiko – 42,1 proc.). Dar viena prie didesnių išskiriamų problemų gali būti minima per retas mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas (visiškai sutiko 14,7 proc., sutiko 52 proc.) (žr. 2 priedo 5 lentelę).

Nei viena paminėta problema nebuvo skirtingai traktuojama karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Visų paminėtų problemų variantų ANOVA testo p-reikšmės viršijo kritinę reikšmę, todėl pateikti atsakymai nepriklausė nuo darbuotojo statuso savivaldybės administracijoje.

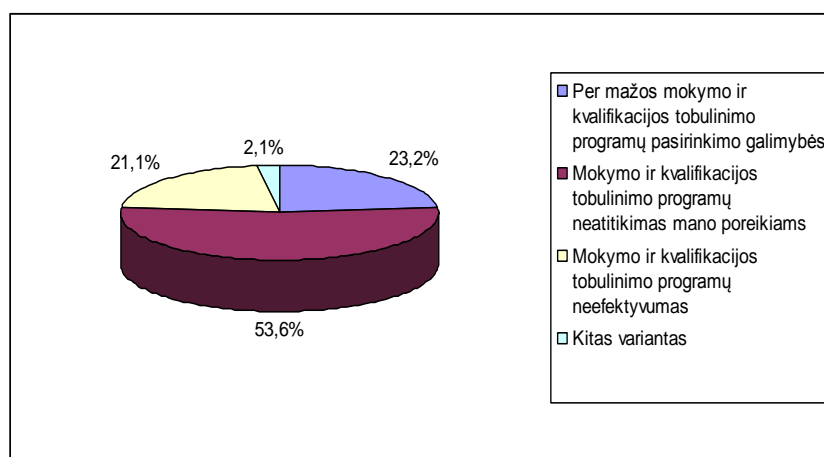
Įvardinus problemines sritis, buvo siekiama nustatyti, kuriems iš sprendimų pritaria Savivaldybės administracijos darbuotojai, sprendžiant problemines sritis. Daugiausiai respondentų visiškai pritarė finansavimo iš valstybės biudžeto didinimui (visiškai pritarė 41,6 proc., pritarė 49,4 proc.). Taip pat panašiai pritarė sprendimui, jog turėtų būti didinamas finansavimas mokymams ir kvalifikacijos tobulinimo kursams iš Savivaldybės biudžeto (visiškai pritarė 37,7 proc., pritarė 48,1 proc.). Nemaža dalis respondentų nurodė, jog mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos turėtų būti sudaromos atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos tarnautojų poreikius (visiškai pritarė 30,3 proc., pritarė 60,5 proc.). Panašus santykis respondentų nurodė, jog turėtų būti rengiamos inovatyvios ir efektyvios mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos (visiškai pritarė 30,3 proc., pritarė 56,6 proc.). Lygiai toks pat santykis respondentų nurodė, jog turėtų būti didinama Savivaldybės administracijos tarnautojų asmeninė motyvacija dalyvauti mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose (visiškai pritarė 30,3 proc., pritarė 56,6 proc.). Nemaža dalis respondentų pritarė dar vienam sprendimui – galimybių suteikimas lanksčiai pasirinkti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas (visiškai pritarė 30,3 proc., pritarė 55,3 proc.) (žr. 2 priedo 6 lentelę).

ANOVA testas parodė, kad atsakymai apie finansavimo iš valstybės biudžeto didinimą, kaip vieną iš probleminių sričių sprendimo būdų, statistiškai skyrėsi tarp karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Atlikto testo p-reikšmė siekė 0,031 ir buvo mažesnė už kritinę 0,05 dydžio reikšmę. Karjeros valstybės tarnautojai dažniau negu pagal darbo sutartis dirbantys nurodydavo, kad finansavimo didinimas galėtų išspręsti kylančias problemas – tam visiškai pritarė arba pritarė 95,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų, palyginus su 87,7 proc. pagal darbo sutartis dirbančiais darbuotojais. Dalis darbuotojų (4,1 proc.), dirbančių pagal darbo sutartis, buvo linkę iš vis nepritari nuomonei, kad finansavimo didinimas galėtų būti vienas iš problemų sprendimo būdų, kai tarp valstybės karjeros tarnautojų neatsirado nei vieno taip manančio (žr. 2 priedo 7 lentelę). Požiūris į kitus minimų sprendimų būdus, atsižvelgiant į darbuotojo statusą, nebuvo statistiškai reikšmingas – visos ANOVA testo p-reikšmės buvo mažesnės už pasirinktą kritinę 0,05 reikšmę.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių mokymų Savivaldybės administracijos darbuotojai labiausiai stokoja. Buvo nustatyta, jog labiausiai stokoja teisinių kompetencijų (56,8 proc.), antroje vietoje – viešųjų pirkimų (49,3 proc.); trečioje vietoje – finansų valdymo (37,8 proc.) ir kalbų mokymosi (37,8 proc.); ketvirtoje vietoje – informacinių technologijų (36 proc.); viešojo kalbėjimo (37 proc.); bendravimo su žiniasklaida (36,5 proc.) (žr. 2 priedo 8 lentelę).

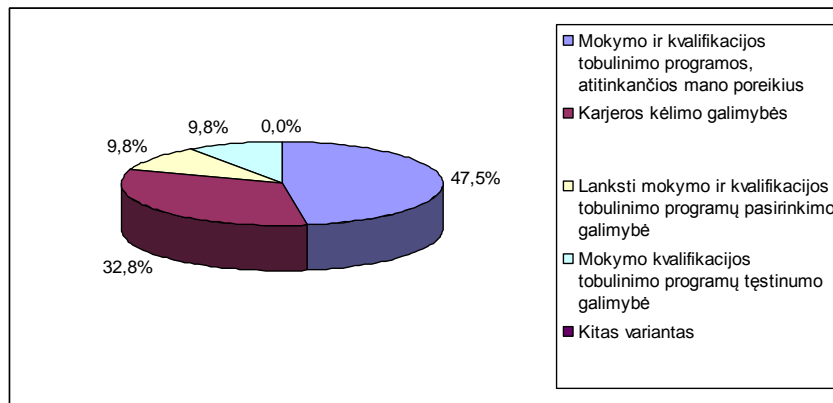
Tyrimo rezultatai parodė, kad finansų valdymo labiau stokoja darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (40 proc.), nei karjeros valstybės tarnautojai (26,7 proc.) (žr. 2 priedo 9 lentelę). Teisinių kompetencijų mokymų labiau stokoja darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (60 proc.), nei karjeros valstybės tarnautojai (40 proc.) (žr. 2 priedo 10 lentelę). Viešųjų pirkimų mokymų taip pat labiau stokoja darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (52 proc.), nei karjeros valstybės tarnautojai (30 proc.) (žr. 2 priedo 11 lentelę).

Buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, kurios stabdo renkantis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus. Daugiau kaip pusę respondentų (53,7 proc.) stabdo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neatitikimas darbuotojų poreikiams. 23,2 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų stabdo per mažas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimas. 21,1 proc. stabdo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neefektyvumas. Kiti pasirinkti variantai (2,1 proc.) – niekas nestabdo arba laiko stoka (žr. 15 pav.).



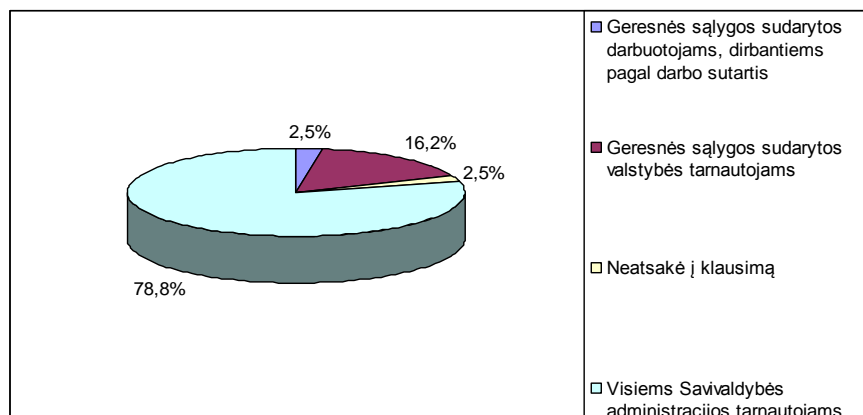
15 pav. Priežastys, stabdančios mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų pasirinkimą

Nurodžius priežastis, kurios stabdo darbuotojus rinktis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, reikalinga nurodyti veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus rinktis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus. Labiausiai respondentus motyvuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, kurios atitinka respondentų poreikius (47,5 proc. respondentų). 32,8 proc. respondentų nurodė, jog juos labiausiai motyvuoja karjeros kėlimo galimybės. 9,8 proc. darbuotojų skatina rinktis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus lanksčios jų pasirinkimo galimybės. Tiek pat respondentų motyvuoja mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo programų tęstinumo galimybės (žr. 16 pav.).



16 pav. **Veiksniai, kurie motyvuoja, renkantis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus**

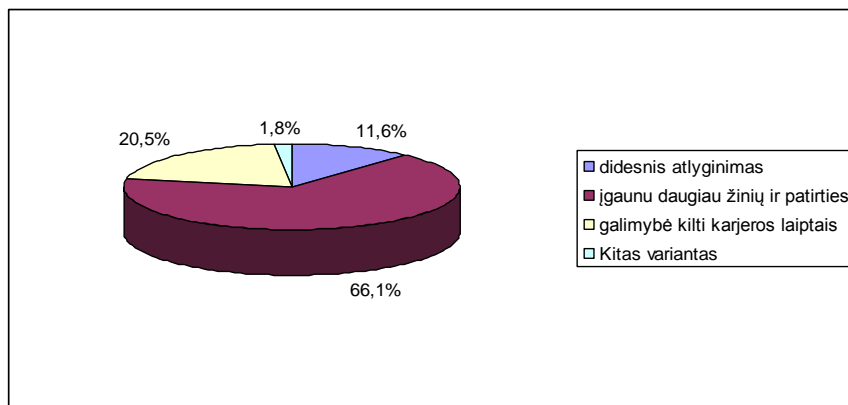
Tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar jie pastebi kokių nors skirtumų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavime valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių (78,8 proc.) sutiko, jog visiems Savivaldybės administracijos darbuotojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui. Visgi 16,2 proc. respondentų nurodė, jog geresnės sąlygos yra sudarytos valstybės tarnautojams ir tik 2,5 proc. dalyvių nurodė, jog geresnės sąlygos sudarytos darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. 2,5 proc. į šį klausimą neatsakė (žr. 17 pav.).



17 pav. **Respondentų nuomonė dėl skirtumų, organizuojant mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis**

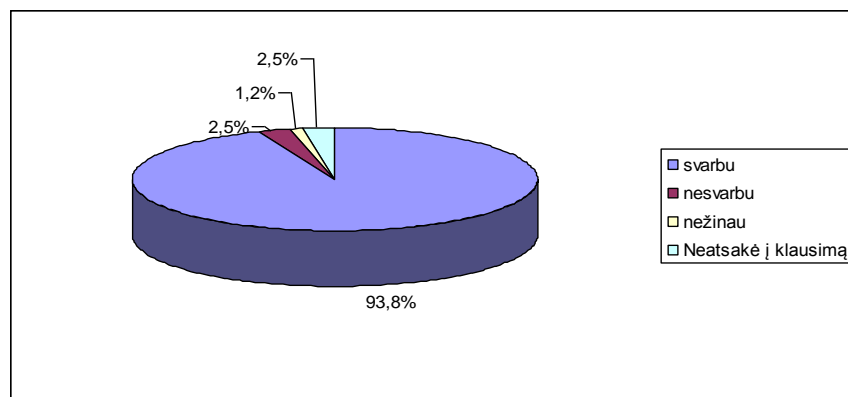
86,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir 74 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mano, jog visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui ir jokių skirtumų nepastebi. Visgi 22 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir tik 6,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų mano, jog geresnės mokymosi sąlygos yra sudarytos valstybės tarnautojams (žr. 2 priedo 12 lentelę). Tačiau ANOVA testas neparodė, kad šis nuomonių skirtumas būtų statistiškai reikšmingas – p-reikšmė sudarė 0,233 ir viršijo kritinę reikšmę.

Savivaldybės administracijos darbuotojų buvo klausiama, kuo jiems organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai yra naudingi. Didžiajai daugumai darbuotojų (66,1 proc.) mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai yra naudingi, nes įgauna daugiau žinių ir patirties. 20,5 proc. darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus vertina, nes gali kilti karjeros laiptais. 11,6 proc. respondentų mano, jog jų dėka yra galimybė gauti didesnę atlyginimą. 1,8 proc. pasirinko kitą variantą ir nurodė, jog įgauna naujų žinių arba jokios naudos nemato (žr. 18 pav.).



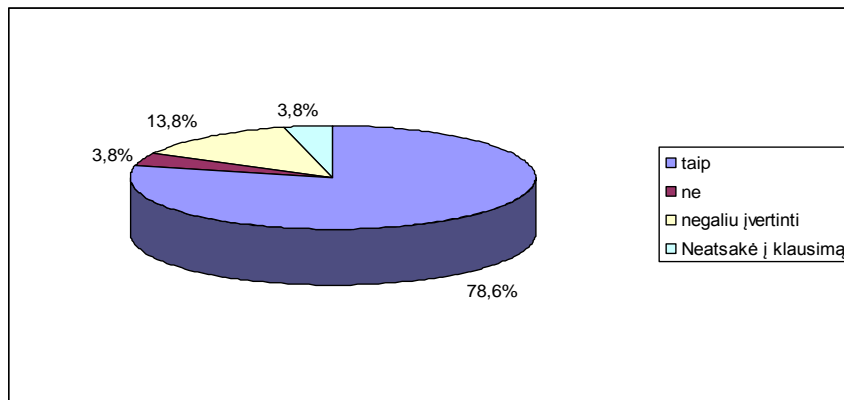
18 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų naudą

Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (93,8 proc.) sutiko, jog yra svarbu mokytis ir tobulinti kvalifikaciją. Tik 2,5 proc. respondentų nurodė, jog nėra svarbu, 1,2 proc. nežinojo ką pasirinkti, 2,5 proc. neatsakė į šį klausimą (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų nuomonė apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą

Tyrimo dalyvių buvo klausiama nuomonė, ar jiems buvo naudingi Savivaldybės administracijos organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių (78,8 proc.) sutiko, jog organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai buvo naudingi. Visgi 13,7 proc. negalėjo įvertinti jų naudos. 3,7 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog mokymai nebuvo naudingi, ir tiek pat dalyvių neatsakė į šį klausimą (žr. 20 pav.).



20 pav. Respondentų nuomonė apie organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų naudą

Apibendrinant Savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų tyrimo duomenų analizę, galima pažymėti **šias esmines išvadas:**

- Didžioji dalis Savivaldybės tarnautojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, bet vis dėlto, apie 10 proc. darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį arba nebaigtą išsilavinimą.
- Daugiausiai Savivaldybės administracijoje dirba inžinierių (26 proc. respondentų). Tik 8 proc. respondentų yra baigę viešojo administravimo specialybę.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad valstybės tarnautojai turi didesnę darbo viešajame sektoriuje patirtį negu darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.
- 47,5 proc. respondentų darbo patirtis Savivaldybės administracijoje yra 5 ir daugiau metų. Didesnė dalis (53,5 proc.) turi mažiau nei 5 metų darbo patirtį.
- Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad valstybės tarnautojai dažniau negu pagal darbo sutartis dirbantys asmenys dalyvavo mokymuose ir tobulino kvalifikaciją.
- Labai maža dalis (11,9 proc.) tyrimo dalyvių patys domisi apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Dažniausia šią informaciją jie gauna iš kolegų arba vadovo.
- Pakankamai mažas Savivaldybės darbuotojų skaičius (1,2 proc.) naudojami mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis užsienio šalyse. Pagrinde jie mokosi ar tobulina kvalifikaciją Lietuvoje (82,5 proc.).
- Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių dalyvių (95 proc.) nurodė, jog visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams turėtų būti sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui. Tik 2,5 proc. Savivaldybės administracijos darbuotojų nurodė, jog prioritetą turėtų būti teikiamas valstybės tarnautojams, ir tiek pat nurodė, jog prioritetą turėtų būti teikiamas darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis.
- 53,3 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 46 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai atitinka jų poreikius, 40 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 36

proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai iš dalies atitinka jų poreikius. Verta pažymėti, jog 12 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai neatitinka jų poreikių. Iš esmės valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų atsakymai buvo panašūs.

- Mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimas nepriklausė nuo darbuotojo statuso. Apklaustų darbuotojų nuomonė apie jų mokymų poreikių patenkinimą yra glaudžiai susijusi su mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimu. Kuo labiau papildomas mokymasis atitiko apklaustųjų poreikį, tuo aukštesnius vertinimus skyrė respondentai.

- Tyrime dalyvavę respondentai didžiausia problema, susijusia su savivaldybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, laiko finansavimo stoką iš valstybės biudžeto. Antra problema apklausoje dalyvavę respondentai laiko finansavimo iš savivaldybės biudžeto stoką. Dar kaip viena iš didesnių problemų galima išskirti nepakankamą iniciatyvą rengiant projektus ES fondų paramai gauti.

- Analizuojant darbuotojų nuomonę apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimo problemas, pažymėtina, kad nei viena paminėta problema nebuvo skirtingai traktuojama valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Visų paminėtų problemų variantų ANOVA testo p-reikšmės viršijo kritinę reikšmę, todėl pateikti atsakymai nepriklausė nuo darbuotojo statuso.

- Atsakymai apie finansavimo iš valstybės biudžeto didinimą, kaip vieną iš probleminių sričių sprendimo būdų, statistiškai skyrėsi tarp valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Valstybės tarnautojai dažniau negu pagal darbo sutartis dirbantys nurodydavo, kad finansavimo didinimas galėtų išspręsti kylančias problemas – tam visiškai pritarė arba pritarė 95,7 proc. valstybės tarnautojų, palyginus su 87,7 proc. pagal darbo sutartis dirbančiais darbuotojais. Dalis darbuotojų (4,1 proc.), dirbančių pagal darbo sutartis, buvo linkę iš vis nepritari nuomonei, kad finansavimo didinimas galėtų būti vienas iš problemų sprendimo būdų, kai tarp valstybės tarnautojų neatsirado nei vieno taip manančio.

- Turimo rezultatai parodė, kad Savivaldybės tarnautojai labiausiai stokoja finansų valdymo, teisinių kompetencijų ir viešųjų pirkimų mokymų.

- Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, kurios stabdo renkantis mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus. Daugiau kaip pusę respondentų stabdo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neatitikimas darbuotojų poreikiams. Kita pusė respondentų pasidalino tarp per mažo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neefektyvumo.

- Labiausiai respondentus motyvuoja mokytis ir tobulinti kvalifikaciją mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, kurios atitinka respondentų poreikius (47,5 proc. respondentų). 32,8 proc. respondentų nurodė, jog juos labiausiai motyvuoja karjeros kėlimo galimybės.

- 86,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir 74 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mano, jog visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui ir jokių skirtumų nepastebi. Visgi 22 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir tik 6,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų mano, jog geresnės mokymosi sąlygos yra sudarytos valstybės tarnautojams. Tačiau ANOVA testas neparodė, kad šis nuomonių skirtumas būtų statistiškai reikšmingas.

- Didžiajai daugumai darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai yra naudingi, nes įgauna daugiau žinių ir patirties.

- Beveik visi respondentų sutiko, jog yra svarbu mokytis ir tobulinti kvalifikaciją.

- Didžioji dauguma tyrimo dalyvių (78,8 proc.) nurodė, jog organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai buvo naudingi. Visgi 13,7 proc. negalėjo įvertinti jų naudos.

IŠVADOS

Remiantis išanalizuotais moksliniais literatūros šaltiniais, teisės aktais bei kitais dokumentais, galima pateikti tokias išvadas:

1. Vykstant socialinės, ekonominės ir politinės situacijos Lietuvoje pokyčiams, savivaldybių tarnautojams yra svarbu mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, nes nuo viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos priklauso šio sektoriaus efektyvumas, veiksmingumas, profesionalumas bei viešojo intereso įgyvendinimas.

2. Savivaldybės tarnautojus sudaro dvi asmenų grupės – valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose dažniausiai akcentuojamas valstybės tarnautojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir kt. Vis dėlto, įvertinant tai, kad ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, taip pat tarnauja viešajam interesui, laikoma, kad minėtos analizės turi būti pritaikomos visiems viešojo sektoriaus darbuotojams.

3. Šiuo metu egzistuoja tik viena teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė – valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, vykdomas kiekvienais metais. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos vertinimas nereglementuotas, o mokymo poreikių nustatymas gali būti reglamentuojamas vidinėmis organizacijos patvirtintomis taisyklėmis.

4. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, o LR Vietos savivaldos įstatymas reglamentuoja visų savivaldybės darbuotojų mokymą. Valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra finansuojamas tiek iš valstybės biudžeto, tiek iš savivaldybės biudžeto, o savivaldybės darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, – tik iš savivaldybės biudžeto. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, dažniausiai turi galimybę mokytis bei tobulinti kvalifikaciją tik organizacijai įgyvendinant projektus pagal Lietuvos 2007 – 2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, organizuojamuose nemokamuose kursuose, seminaruose arba savarankiškai.

5. Lenkijoje po nepriklausomybės atkūrimo pagrindinės vietos savivaldos reformos buvo gminų suformavimas ir naujos darbuotojų kategorijos „vietos valdžios darbuotojai arba savivaldos darbuotojai“ įvedimas, kurie yra viešojo administravimo darbuotojai, bet ne valstybės pareigūnai.

6. Latvijos savivaldos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo situacija yra žymiai problematiškesnė nei Lenkijoje ir labai panaši į Lietuvos. Daugelis savivaldybių darbuotojų Latvijoje vis dar turi tik vidurinį išsilavinimą. Latvijoje pagrindiniu uždaviniu vis dar išlieka valstybės tarnautojų ir savivaldybės tarnautojų mokymo sistemų suvienodinimas.

7. Išanalizavus Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, išskiriamos šios pagrindinės problemos:

- kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais ir menki savivaldybių tarnautojų administraciniai gebėjimai;
- per mažas finansavimas;
- nepakankamas demesys savivaldybės tarnautojų mokymo organizavimo kontrolei, poreikių ir jau turimų žinių įvertinimui, mokymų naudos, kokybės ir efektyvumo nustatymui;
- netinkamas vadovų požiūris į savivaldybės tarnautojų mokymus;
- darbuotojams suteikiamos nevienodos mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės;
- organizuojami mokymai yra per daug standartizuoti ir universalūs;
- savivaldybės tarnautojai dažniausiai patys mokosi ir tobulina kvalifikaciją savarankiškai;
- savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų demotyvaciją mokyti ir tobulinti kvalifikaciją sukelia jiems teikiamos privilegijos, socialinės garantijos, darbo vietos užtikrinimas, atlyginimo kėlimas pagal darbo stažą, kilimas karjeros laiptais. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymosi motyvacija yra didesnė.

8. Ir Varėnos rajono, ir Šalčininkų rajono savivaldybėse per pastaruosius metus yra išaugęs savivaldybės darbuotojų mokymų poreikis. Šalčininkų rajono savivaldybės prioritetiniuose planuose ši sritis nėra apibrėžta kaip prioritetinė. Iš esmės sutampa abiejų savivaldybių darbuotojų mokymo sritys. Savivaldybių tarnautojai yra mokomi tik pagal poreikį (pvz. įsigaliojus teisės aktų pakeitimams ar pan.), arba atsiradus galimybei pasinaudoti ES struktūrinių fondų ar kitų šaltinių paramos lėšomis. Dauguma tarnautojų abiejuose savivaldybėse mokosi ar kvalifikaciją tobulina savarankiškai.

Atlikus Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų tyrimo duomenų analizę, galima daryti tokias išvadas:

Baigiamojo darbo tyrime iškeltos hipotezės: (1) valstybės tarnautojams sudarytos palankesnės sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui negu savivaldybės darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis; (2) Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje nepakankamai patenkinami tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, iš dalies pasitvirtino, nes:

1. Didžioji dalis apklaustų respondentų mano, kad turėtų būti sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui, ir tuo pačiu jie tvirtina, kad šiuo metu taip ir yra, visgi 22 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir 6,7 proc. karjeros valstybės tarnautojų mano, jog geresnės mokymosi sąlygos yra sudarytos valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojai dažniau, negu pagal darbo sutartis dirbantys asmenys, dalyvauja mokymuose ir tobulina kvalifikaciją.

2. Savivaldybės administracijos tarnautojai labiausiai stokoja finansų valdymo, teisinių kompetencijų ir viešųjų pirkimų mokymų.

3. Nors beveik pusei Savivaldybės administracijos darbuotojų organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka jų poreikius, tačiau nemažai daliai Savivaldybės administracijos tarnautojų (45 proc.) organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai tik iš dalies atitinka jų poreikius arba jų neatitinka. Taip pat beveik pusę (47,5 proc.) respondentų mokyti ir tobulinti kvalifikaciją labiausiai motyvuoja mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, kurios atitinka respondentų poreikius.

4. Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių patenkinimo analizė parodė, kad iš esmės jų atsakymai buvo panašūs: 53,3 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 46 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai atitinka jų poreikius, 40 proc. karjeros valstybės tarnautojams ir 36 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai iš dalies atitinka jų poreikius. 12 proc. darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, organizuojami mokymai neatitinka jų poreikių. Mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimas nepriklausė nuo darbuotojo statuso. Apklaustų darbuotojų nuomonė apie jų mokymų poreikių patenkinimą yra glaudžiai susijusi su mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimu. Kuo labiau papildomas mokymasis atitiko apklaustųjų poreikį, tuo aukštesnius vertinimus skyrė respondentai.

5. Tyrime dalyvavę respondentai didžiausia problema, susijusia su savivaldybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, laiko finansavimo stoką iš valstybės biudžeto. Antra problema apklausoje dalyvavę respondentai laiko finansavimo iš savivaldybės biudžeto stoką. Paminėtinos ir nepakankamos iniciatyvos rengiant projektus ES fondų paramai gauti. Valstybės tarnautojai dažniau, negu pagal darbo sutartis dirbantys darbuotojai, nurodydavo, kad finansavimo didinimas galėtų išspręsti kylančias problemas.

6. Didžiąją daugumą darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai yra naudingi, nes darbuotojai įgauna daugiau žinių ir patirties, tačiau darbuotojai mokymų nesieja su karjeros kilimo galimybėmis ar su didesniu atlyginimu.

7. Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos atitinka bendrąsias Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas. Todėl konstatuotina, kad savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarką, reikia keisti ne fragmentiškai, o valstybės lygiu.

SIŪLYMAI

Atsižvelgiant į baigiamajame darbe atliktą tyrimą, LR įstatymų leidėjui teiktini šie siūlymai:

1. LR Vietos savivaldos įstatyme įvesti sąvoką „savivaldybės tarnautojas“.
2. LR Vietos savivaldos įstatyme detaliau reglamentuoti savivaldybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą (planavimas, finansavimas, organizavimas).

Atsižvelgiant į baigiamajame darbe atliktą tyrimą, Šalčininkų rajono savivaldybės administracijai teiktini šie siūlymai:

1. Savivaldybės strateginiame plane prioritetu numatyti savivaldybės darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.
2. Perkelti atsakomybę už savivaldybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą personalo valdymo skyriui.
3. Organizuoti finansų valdymo, teisinių kompetencijų ir viešųjų pirkimų mokymus.
4. Organizuoti daugiau mokymų, pasinaudojant Europos Sąjungos paramos fondų lėšomis.
5. Pagal galimybes didinti finansavimą savivaldybės tarnautojų mokymams.
6. Planuojant mokymus, atlikti tyrimus, nustatančius savivaldybės darbuotojų mokymų poreikius.
7. Mokymus organizuoti atsižvelgiant į nustatytus savivaldybės darbuotojų mokymų poreikius ir jų pareigybes.
8. Organizuoti visų savivaldybės tarnautojų veiklos vertinimą.
9. Suformuoti tarnautojų motyvacinę sistemą, kurioje būtų įtraukti mokymai.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai

1. **Bowman J. S.** From Codes of Conduct to Codes of Ethics // Handbook of Administrative Ethics / Edited by Terry L. Cooper .- New York: Marcel Dekker, 2001.- 763 p. - ISBN – 0824790952
2. **Denhardt R. B., Denhardt J. V.** The Ethical Challenges Facing the Public Service // Public Administration: an Action Orientation. - Belmont (Calif.) : Thomson/Wadsworth, 2009, p. 411-413. - ISBN 13:977-0-499-50282
3. **Domarkas V., Juknevičienė V.** Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 19, p. 25-32. - ISSN 1648-2603
4. **Chlivickas E. ir kt.** Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai // Verslas, vadyba ir studijos. – Vilnius: VGTU, 2009, Nr. 3, p. 51-65. – ISSN 2029-7491
5. **Čiutienė R., Adamonienė R.** Interaction Between Employee's Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career // Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 5, p. 48-55. – ISSN 1392-2785.- <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/65/1392-2758-2009-5-65-048.pdf> [žiūrėta 2012 11 05]
6. **Jagminas J., Pikturnaitė I.** Personnel Specialists as the Factor of Implementation of Strategic Human Resource Management in Municipalities' Administrations // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2011, T. 10, Nr. 3, p. 341-356. - ISSN 1648-2603
7. **Juknevičienė V.** Kintamas viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 23, p. 78-87. - ISSN 1648-2603
8. **Juralevičienė J.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 - 1995 metais // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2005, Nr. 11, p. 55-64. - ISSN 1648-2603.- <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-55.pdf> [žiūrėta 2012 06 05]
9. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2003, Nr.5, p. 84-90. - ISSN 1648-2603
10. **Kalnins A., Silka J.** Public and Self – Government Servants Training Opportunities in Latvia. 2006. <http://www.nispa.org/files/conferences/2006/papers/200606051543340.SilkaNew.doc> [žiūrėta 2012 10 25]
11. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). – Šiauliai: Liucijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
12. **Kazlauskienė R., Bučiūnienė I.** The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage // Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 5(60), p. 78-84. – ISSN 1392-2785. <http://internet.ktu.lt/lt-mokslas/zurnalai/inzeko/60/1392-2758-2008-5-60-078.pdf> [žiūrėta 2012 11 05]

13. **Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A.** Suaugęs besimokinantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą / Iš anglų kalbos vertė Ieva Skaržinskaitė. – Vilnius: Danielius, 2007.- 335 p. - ISBN 978-9955-476-54-2
14. **Kondratienė V.** Vietos savivaldos sistemų teisinio reguliavimo mechanizmai // Jurisprudencija. – Mokslo darbai, 2008, Nr.3(105), p. 60-66. - ISSN 1392-6195
15. **Kowalczyk A.** Local Government in Poland. Chapter 5 // Local Government in Central and Eastern Europe. 2000. http://lgi.osi.hu/publications/2000/25/Chapter_5.PDF [žiūrėta 2012 10 25]
16. **Kubilienė A.** Viešojo administravimo mokymo regione aktualijos // Mokslas.- 2006, Nr. 7.- p. 115-116. - ISSN 1648-2603. <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z7/1648-2603-2006-nr7-115.pdf> [žiūrėta 2012 06 05]
17. **Kumpikaitė V.** Human Resource training evaluation // Engineering economics. - Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 5(55), p. 29-36. - ISSN 1392-2785. <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-29.pdf> [žiūrėta 2012 06 05]
18. **Lietuvių kalbos žodynas (t. I–XX, 1941–2002): elektroninis variantas** / redaktorių kolegija: Gertrūda Naktinienė (vyr. redaktorė), Jonas Paulauskas, Ritutė Petrokienė, Vytautas Vitkauskas, Jolanta Zabarskaitė. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2005.– ISBN 9986-668-98-0. <http://www.lkz.lt/>
19. **Longworth N.** Mokymosi visą gyvenimą praktika. Švietimo kaita XXI amžiuje. - Vilnius: Kronta, 2007.- 208 p. - ISBN 978-9955-734-48-2
20. **Maor M.** Local government training in England and Wales, Denmark and Israel // Israel Affairs.- 2010, Vol. 16, No. 3, p. 365-385.- Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
21. **Masiulis K.** XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 22, p. 68-77. - ISSN 1648-2603. <http://www.minfolit.lt/arch/12501/12541.pdf> [žiūrėta 2012 06 05]
22. **McNabb D. E.** Research Ethics // Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management, New York: M. E. Sharpe, 2002. p. 27-49. - ISBN 0-7656-0957-6
23. **Merkys G., Brazienė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokyti: lytiškumo ir amžiaus efektai // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2010, Nr. 31, p. 107-118. - ISSN 1648–2603
24. **Meyer-Sahling J. H., Nakrošis V.** Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 27, p. 7-15. - ISSN 1648-2603
25. **Mockevičius R.** Lietuvos Respublikos įstatymuose vartojamų sąvokų žodynas (pirmasis leidimas) - Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2000. - 607 p. - ISBN 9986-452-70-8
26. **Palidauskaitė J., Vaisvalavičiūtė A.** Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 127-140. - ISSN 1648–2603.

27. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 28, p. 79-88. - ISSN 1648-2603
28. **Pikturnaitė I.** Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų sistemos įgyvendinimo ir jas įgyvendinančių specialistų veiklos charakteristikų sąsajos: savivaldybių administracijų atvejis : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). - Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. - 250 p. ISBN 9789955193036.
29. **Regulski J.** Local Government Reform in Poland: an insider's story. Open Society Institute, 2003. ISBN 963 9419 68 0. http://frdl.org.pl/downloads/profRegulski_LG_Poland.pdf [žiūrėta 2012 10 26]
30. **Sakalas A.** Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.- 2003. - 296 p.
31. **Smalskys V., Skietrys E.** Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešoji politika ir administravimas.- Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 24, p. 60-66. - ISSN 1648-2603
32. **Smalskys V.** Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: technologija, 2011, T. 10, Nr. 2, p. 271-283. – ISSN 1648-2603
33. **Svensson L. G.** New Professionalism, Trust and Competence: Some Conceptual Remarks and Empirical Data // Current Sociology. Trust and Professionalism in Knowledge Societies. – 2006, Nr. 54, (4), p. 579–593. ISSN 1461-7064
34. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 170-180, 190-205, 334-390, 464-472, 514-526. - ISBN 9955-563-26-5
35. **Vaidelytė E., Žvaliauskas G.** Image of Lithuanian Civil Service in Society ir Mass Media // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: technologija, 2010, Nr. 31, p. 9-20. – ISSN 1648-2603
36. **Vaitkevičiūtė V.** Tarptautinių žodžių žodynas (ketvirtasis leidimas) - Vilnius: Žodynas, 2007. - 1167 p. - ISBN 9986-465-75-3
37. **Vanagas R., Tumėnas A.** Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: technologija, 2008, Nr. 25, p. 57-67. – ISSN 1648-2603
38. **Židonis Ž., Jaskūnaitė N.** Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 28, p. 89-98. - ISSN 1648-2603

Teisės aktai

39. **Europos Vietos savivaldos chartija.** Strasbūras, 1985. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties-/html/122.htm> [žiūrėta 2012 10 25]
40. **Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas** // Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=437930 [žiūrėta 2012 10 25]
41. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas** // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435361&p_query=valstybproc.EBspoc.20tarnybosproc.20proc.E1statymas&p_tr2=2 [žiūrėta 2012 10 25]

42. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios. 1994, Nr. 55-1049. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=415107&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2013 01 23]
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. Br. 88-3466. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=352450 [žiūrėta 2012 10 25]
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2011, Nr.6-230. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012 10 25]

Nuorodos internete

45. ES struktūrinės paramos, skirtos pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą darbo jėgos kompetencijai didinti, efektyvumo vertinimas: rezultatai, kiekybiniai ir kokybiniai pokyčiai, rekomendacijos ateičiai. Galutinė ataskaita. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Ataskaitos/BPDvertinimoataskaitos/SADM_26.pdf [žiūrėta 2012 10 25]
46. ES struktūrinė parama. Šalčininkų rajono savivaldybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas. <http://www.esparama.lt/projektas?id=14485&order=&page=&pgsz=10> [žiūrėta 2012 10 26]
47. ES Struktūrinė parama. Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo mokymai - Darbuotojų mokymai. <http://www.esparama.lt/projektas?id=9151&order=&page=&pgsz=10> [žiūrėta 2012 10 26]
48. Kolosovska I. Savivaldybės darbuotojų kvalifikacinių gebėjimų tobulinimas . 2011. Šalčininkų rajono savivaldybė. http://www.salcininkai.lt/lit/Savivaldybes_darbuotoju_kvalifikaciniu_g/3462 [žiūrėta 2012 10 26]
49. Lietuvos viešojo administravimo institutas. 2009 metų veiklos ataskaita. http://www.livadis.lt/index.php?content_id=86&menu_id=82&top_id=82 [žiūrėta 2012 10 26]
50. Pasibaigė Varėnos rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymai. http://www.varena.lt/lt/investicijos/naujienos_184/pasibaige-varenos-rajono-tm3b.html?backlink=proc.252Ftproc.252Fpaieskaproc.252Fresultsproc.252Fp0.html [žiūrėta 2012 10 26]
51. Šalčininkų rajono savivaldybės mero 2011 metų veiklos ataskaita. http://www.salcininkai.lt/lit/Taryba_patvirtino_Mero_ir_Administracijo/4077/2 [žiūrėta 2012 10 26]
52. Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai. <http://www.salcininkai.lt/index.php?3938317857> [žiūrėta 2012 10 26]
53. Šalčininkų rajono savivaldybės 2007-2013 metų veiklos strateginis planas. <http://www.salcininkai.lt/index.php?350406913> [žiūrėta 2012 10 26]

54. Šalčininkų rajono savivaldybės 2011-2015 metų strateginis plėtros plano projektas. <http://www.salcininkai.lt/index.php?350406913> [žiūrėta 2012 10 26]
55. Valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybės. <http://www.vtd.lt/index.php?-510024592> [žiūrėta 2012 10 26]
56. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2010 metais ataskaita. <http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288> [žiūrėta 2012 10 26]
57. Valstybės tarnybos departamentas. Institucijas, kurios teikia mokymus. <http://www.vtd.lt/index.php?-841764215> [žiūrėta 2012 10 26]
58. 2008 m. gruodžio 23 d. Varėnos rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Varėnos rajono savivaldybės tarybos narių 2009 m. mokymo prioritetų“ Nr. T-VI-538. <http://www.infolex.lt/varena-/Default.aspx?Id=3&DocId=38830> [žiūrėta 2012 10 26]
59. Varėnos rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita. <http://www.varena.lt/lt/savivaldybes-metines-veik-5t4h.html> [žiūrėta 2012 10 26]

Denisenko N. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai: Šalčininkų rajono savivaldybės atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 71 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Šalčininkų rajono savivaldybės atveju, iškeltos šioje srityje kylančios problemos bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjamos savivaldybės tarnautojo, mokymo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos. Antroje dalyje analizuojamas savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimas teisės aktuose. Trečioje dalyje pateikiama Lietuvos bei kaimyninių šalių – Lenkijos ir Latvijos – savivaldybių tarnautojų, Varėnos rajono savivaldybės ir Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumų analizė. Ketvirtoje dalyje pateikiama atlikto Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimo duomenų analizė bei jų interpretacija. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, valstybės tarnautojai, savivaldybės darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Denisenko N. Municipal Employees' Training and Professional Development Peculiarities: Šalčininkai District Municipality Case / Master Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 71 p.

ANNOTATION

In this Master Thesis the municipal employees' training and professional development peculiarities (Šalčininkai District Municipality case) are analysed as well some problems arising in this sphere are esmitated and certain solutions to solve these problems are proposed. The first part of this paper deals with the concepts of municipal employee, training, qualifications and competence. The second part of the work analyses the municipal employees training and professional development estimated under applicable legislation. The third part of the Master Thesis presents the scientific analysis of municipal employees' training and professional development systems in neighboring countries – Poland and Latvia – as well as in Varėna District and Šalčininkai District Municipalities. The fourth part presents the data analysis of Šalčininkai District Municipality employees training and development and its interpretation. Finally, the conclusions and recommendations of the Master Thesis are presented.

Key words: municipality employees' training and development, civil servants, municipal employees working under employment agreement.

Denisenko N. Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai: Šalčininkų rajono savivaldybės atvejis / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 71 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai Šalčininkų rajono savivaldybės atveju.

Valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvus funkcionavimas priklauso nuo profesionaliai veikiančių tarnautojų. Tačiau dažnai susiduriama su situacijomis, kai valstybės ar savivaldybės institucijos netinkamai atlieka jų kompetencijai priskirtas funkcijas dėl administracinių ir kt. gebėjimų stokos. Lietuvoje vykstančių viešojo administravimo reformų kokybinis poveikis pastebimas pagrindinėse didžiausiose savivaldybėse, o regioninėms vietos savivaldos problemoms dėmesys išlieka mažas.

Tyrimo objektas yra Šalčininkų rajono savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Pagrindinė darbo problema siejama su klausimu – ar visiems Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. Baigiamojo darbo tikslas – ištirti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, nustatyti teorines ir praktines nagrinėjamos srities problemas, pateikti pasiūlymus bei rekomendacijas šioms problemoms spręsti. Tyrime tikrinamos dvi hipotezės: (1) valstybės tarnautojams sudarytos palankesnės sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui negu savivaldybės darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis; (2) Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje nepakankamai patenkinami tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Atlikus tyrimą, šios hipotezės iš dalies pasitvirtino. Autorė pateikia esmines tyrimu pagrįstas išvadas, kad Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemos iš esmės atitinka bendrąsias Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas. Be to autorė pateikia konkrečius siūlymus ir rekomendacijas, kaip būtų galima identifikuoti minėtas problemas.

Pagrindiniai žodžiai: savivaldybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, valstybės tarnautojai, savivaldybės darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Denisenko N. Municipal Employees' Training and Professional Development Peculiarities: Šalčininkai District Municipality Case / Master Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Minkevičius. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 71 p.

SUMMARY

This Master Thesis analyses the municipal employees' training and professional development peculiarities (within Šalčininkai District Municipality Case).

The effectiveness of the state public administration system belongs on the properly working public servants. However, there are usual situations when the state and municipal institutions do not properly perform the functions applicable to their competence because of the lack of managing skills. In Lithuania, the quantitative influence of current public administration system's reforms could be visible in the main municipalities, though positive influences to the district municipalities are almost obscure.

The main object of this research is Šalčininkai District municipality employees' training and professional development peculiarities. The fundamental problem of this research is related to the question – whether all Šalčininkai District municipality employees are entitled to the equal rights and possibilities to training and professional development. The main target of this Master Thesis is to analyse Šalčininkai District municipality employees' training and professional development peculiarities, identify the main problems in this sphere and to suggest some recommendations to solve such problems. Two hypotheses are being examined within this research: (1) civil servants are entitled to the better conditions for training and professional development than municipal employees working under employment agreements; (2) Šalčininkai District municipality employees' demands for training and professional development are being not satisfied. The research has been accomplished and this puts forward to the conclusions that the hypotheses have been partially confirmed. The author presents the main conclusions proved by the research that Šalčininkai District municipality employees' training and professional development problems mainly correspond to the common problems arising in other Lithuanian municipalities in the sphere of employees' training and professional development. The author presents the particular recommendation and suggestions to solve estimated problems.

Key words: municipality employees' training and development, civil servants, municipal employees working under employment agreements.

Darbo baigimo data: 2013-03-01_____ *NATALJA DENISENKO*

el.p. nataljadenisenko80@gmail.com

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

(skirta Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojams)

Gerb. respondente,

Magistrantės yra atliekamas tyrimas, siekiant išanalizuoti Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus. Tyrimu siekiama nustatyti, kokie yra Šalčininkų rajono savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, kokios yra probleminės situacijos ir galimos jų tobulintinos sritys.

Prašau Jūsų atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą (jeigu prie klausimo nenurodyta kitaip).

1. Jūsų lytis:

- moteris
- vyras

2. Jūsų amžius (įrašykite): m.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Vidurinis su profesine kvalifikacija
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Jokio

4. Kokią specialybę esatę baigę?

Įrašykite.....

5. Kokia Jūsų darbo patirtis viešajame sektoriuje?

- Mažiau nei 1 metai
- 1-3 metus
- 3-5 metus
- 5-10 metų
- Kita (įrašykite)_____

6. Kiek laiko dirbate Šalčininkų rajono savivaldybės administracijoje (toliau – Savivaldybės administracijoje)?

- Mažiau nei 1 metai
- 1-3 metus
- 3-5 metus
- 5-10 metų
- Kita (įrašykite)_____

7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje:

- Karjeros valstybės tarnautojas (-a)
- Pakaitinis (-ė) valstybės tarnautojas (-a)
- Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį

8. Kiek kartų, dirbdami Savivaldybės administracijoje, dalyvavote mokymuose ir tobulinote kvalifikaciją?

	Mokymuose	Kvalifikacijos tobulinime
Nė karto		
1-3 kartus		
3-6 kartus		
6-10 kartų		
Daugiau nei 10 kartų		

9. Kokių būdu sužinote apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus? (gali būti keli variantai)

- Pasiūlo vadovas
- Praneša kolegos
- Gaunu pranešimą iš personalo skyriaus
- Pats (-i) domiuosi

10. Kur mokėtės ir tobulinote kvalifikaciją?

- Lietuvoje
- Užsienyje
- Lietuvoje ir užsienyje

11. Jūsų nuomone, kam turėtų būti teikiamas prioritetas, organizuojant Savivaldybės administracijos tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus?

- Visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams be išimties
- Valstybės tarnautojams
- Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis

12. Ar organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka Jūsų poreikius:

- Visiškai atitinka
- Atitinka
- Iš dalies atitinka
- Neatitinka
- Visiškai neatitinka

13. Kaip vertinate organizuojamus mokymus dešimtbalėje sistemoje? (kai 1 – blogiausias vertinimas, o 10 – geriausias vertinimas)

Irašykite.....

14. Kaip vertinate organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo kursus dešimtbalėje sistemoje? (kai 1 – blogiausias vertinimas, o 10 – geriausias vertinimas)

Irašykite.....

15. Išsakykite savo nuomonę apie Savivaldybės administracijos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas:

Problemos	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Finansavimo iš valstybės biudžeto stoka					
Finansavimo iš savivaldybės biudžeto stoka					
Nepakankamos iniciatyvos rašant projektus ES fondų paramai gauti					
Informacijos apie mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo pasirinkimo galimybes stoka					
Per mažas mokymo programų pasirinkimo skaičius					
Per retai organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas					
Ne visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams suteiktos vienodos mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės					
Mokymo programos neatitinka mano poreikių					
Mokymo programos nėra inovatyvios ir efektyvios					
Nėra sudarytos galimybės lanksčiai pasirinkti mokymo programas					
Į mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą žiūrima per daug formaliai					
Neužtikrintas pakankamas mokymus ir kvalifikacijos kėlimus organizuojančių įmonių ir įstaigų konkurencingumo mechanizmas					
Organizuojami mokymai per daug standartizuoti ir universalūs					
Savivaldybės administracijos tarnautojų asmeninės motyvacijos stoka					
Kita (įrašykite).....					

16. Kuriems iš šių sprendimų pritartumėte sprendžiant prieš tai įvardintas problemines sritis?

Sprendimai	Visiškai pritariu	Pritariu	Pritariu iš dalies	Nepritariu	Visiškai nepritariu
Finansavimo iš valstybės biudžeto didinimas					
Finansavimo iš savivaldybės biudžeto didinimas					
Didesnės savivaldybės iniciatyvos rašant projektus ES fondų paramai gauti					
Informacijos apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pasirinkimo galimybes didinimas					
Mokymo programų pasirinkimo skaičiaus didinimas					
Dažnesnis mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas					
Vienodų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams suteikimo didinimas					
Mokymo programų sudarymas, atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos tarnautojų poreikius					
Organizuoti inovatyvias ir efektyvias mokymo programas					
Galimybės lanksčiai pasirinkti mokymo programas sudarymas					
Užtikrinti mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus organizuojančių įmonių ir įstaigų konkurencingumo mechanizmą					
Organizuojamus mokymus labiau individualizuoti					
Didinti Savivaldybės administracijos tarnautojų asmeninę motyvaciją dalyvauti mokymuose ir tobulinti kvalifikaciją					
Kita (įrašykite).....					

17. Nurodykite, kokių mokymų labiau ar mažiau stokojate:

Mokymai:	Stokoju	Stokoju iš dalies	Nestokoju
Strateginio veiklos planavimo			
Pokyčių valdymo			
Vadybinių kompetencijų			
Komandinio darbo			
Konfliktų valdymo			
Sprendimų priėmimo strategijų			
Finansų valdymo			
Projektų valdymo			
Kalbų mokymosi			
Informacinių technologijų			
Kompiuterinio raštingumo			
Teisinių kompetencijų			
Viešųjų pirkimų			
Personalo valdymo			
Tarnybinės etikos			
Korupcijos prevencijos			
Vidinės ir išorės komunikacijos			
Viešojo kalbėjimo			
Bendravimo su žiniasklaida			
Administracinių kompetencijų			
Rinkliavos administravimo			
Sisteminio mąstymo ugdymo			
Lyderystės įgūdžių			
Darbo laiko planavimo			
Ekonominių kompetencijų			
Bendravimo su klientais įgūdžių			
Žmogiškųjų išteklių			
Kita (įrašykite).....			
.....			
.....			
.....			
.....			

18. Kas Jus labiausiai skatintų dalyvauti mokymuose ir tobulinti kvalifikaciją? (gali būti keli variantai)

- Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, atitinkančios mano poreikius
- Karjeros kėlimo galimybės
- Lanksti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimo galimybė
- Mokymo kvalifikacijos tobulinimo programų tęstinumo galimybė
- Kita (įrašykite).....
-

19. Kas Jus labiausiai stabdo renkantis mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas?

(gali būti keli variantai)

- Per mažos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimo galimybės
 - Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neatitikimas mano poreikiams
 - Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų neefektyvumas
 - Kita (įrašykite).....
-

20. Ar visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui?

- Visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui
- Geresnės sąlygos sudarytos valstybės tarnautojams
- Geresnės sąlygos sudarytos darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis

21. Kuo naudingas Jums mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas? (gali būti keli variantai)

- Didesnis atlyginimas
- Įgaunu daugiau žinių ir patirties
- Galimybė kilti karjeros laiptais
- Kita (įrašykite).....

22. Jūsų nuomone, ar svarbu yra mokytis ir tobulinti kvalifikaciją?

- Svarbu
- Nesvarbu
- Nežinau

23. Ar Jums buvo naudingi Savivaldybės administracijos organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai?

- Taip
- Ne
- Negaliu įvertinti

Dėkoju už pagalbą!

TYRIMO REZULTATŲ LENTELĖS

1 lentelė. Darbo patirtis viešajame sektoriuje pagal darbuotojo statusą

		7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
5. Kokia Jūsų darbo patirtis viešajame sektoriuje?	1-3 metai	3,3 proc.	26,0 proc.	17,5 proc.
	3-5 metai	23,3 proc.	30,0 proc.	27,5 proc.
	5-10 metų	20,0 proc.	30,0 proc.	26,3 proc.
	Kitas variantas	53,3 proc.	14,0 proc.	28,8 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

2 lentelė. Dalyvavimo mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose skaičius pagal darbuotojų statusą

		7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
8. Kiek kartų, dirbdami Savivaldybės administracijoje, dalyvavote mokymuose ir tobulinote kvalifikaciją?	nei karto	6,7 proc.	8,0 proc.	7,5 proc.
	1-3 kartus	33,3 proc.	54,0 proc.	46,3 proc.
	3-6 kartus	20,0 proc.	14,0 proc.	16,3 proc.
	6-10 kartų	10,0 proc.	14,0 proc.	12,5 proc.
	Daugiau nei 10 kartų	30,0 proc.	10,0 proc.	17,5 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

3 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie organizuojamų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų atitikimą jų poreikiams

		7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
12. Ar organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka Jūsų poreikius?	visiskai atitinka	6,7 proc.	6,0 proc.	6,3 proc.
	atitinka	53,3 proc.	46,0 proc.	48,8 proc.
	iš dalies atitinka	40,0 proc.	36,0 proc.	37,5 proc.
	neatitinka	,0 proc.	12,0 proc.	7,5 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

4 lentelė. Darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų vertinimo ir nuomonės apie jų poreikio patenkinimą koreliacija

		12. Ar organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka Jūsų poreikius?	13. Kaip vertinate organizuojamus mokymus dešimtabalėje sistemoje? (kai 1 - prastai, 10 - puikiai) (įrašykite)	14. Kaip vertinate organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo kursus dešimtabalėje sistemoje? (kai 1 - prastai, 10 - puikiai) (įrašykite)	
Spearman's rho	12. Ar organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai atitinka Jūsų poreikius?	Correlation	1,000	,681**	,695**
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	115	115	115
	13. Kaip vertinate organizuojamus mokymus dešimtabalėje sistemoje? (kai 1 - prastai, 10 - puikiai) (įrašykite)	Correlation	,681**	1,000	,888**
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	115	115	115
	14. Kaip vertinate organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo kursus dešimtabalėje sistemoje? (kai 1 - prastai, 10 - puikiai) (įrašykite)	Correlation	,695**	,888**	1,000
Coefficient					
Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	
	N	115	115	115	

** . Koreliacija yra reikšminga esant 0.01 lygmeniui (dvipusė).

5 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie kylančias problemas, susijusias su organizuojamais mokymais ir kvalifikacijos tobulinimo kursais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Finansavimo iš valstybės biudžeto stoka	47.4 proc.	42.1 proc.	6.6 proc.	3.9 proc.	0.0 proc.
Finansavimo iš Savivaldybės biudžeto stoka	37.7 proc.	45.5 proc.	13.0 proc.	3.9 proc.	0.0 proc.
Nepakankamos iniciatyvos rengiant projektus ES fondų paramai gauti	18.4 proc.	27.6 proc.	34.2 proc.	19.7 proc.	0.0 proc.
Informacijos apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimą stoka	11.8 proc.	39.5 proc.	31.6 proc.	15.8 proc.	1.3 proc.
Per mažas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų skaičius	9.3 proc.	41.3 proc.	21.3 proc.	25.3 proc.	2.7 proc.
Per retai organizuojami mokymai ir kvalifikacijos tobulinimo kursai	14.7 proc.	52.0 proc.	25.3 proc.	8.0 proc.	0.0 proc.
Ne visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams suteiktos vienodos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės	9.2 proc.	26.3 proc.	26.3 proc.	31.6 proc.	6.6 proc.
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos neatitinka mano poreikių	9.3 proc.	34.7 proc.	32.0 proc.	24.0 proc.	0.0 proc.
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos nėra inovatyvios ir efektyvios	9.2 proc.	38.2 proc.	27.6 proc.	23.7 proc.	1.3 proc.
Nėra sudarytos galimybės lanksčiai pasirinkti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas	7.9 proc.	39.5 proc.	30.3 proc.	22.4 proc.	0.0 proc.
Į mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą žiūrima per daug formaliai	15.8 proc.	42.1 proc.	30.3 proc.	10.5 proc.	1.3 proc.
Neužtikrintas pakankamas mokymus ir kvalifikacijos kėlimus organizuojančių įmonių ir įstaigų konkurencingumo mechanizmas	10.7 proc.	44.0 proc.	32.0 proc.	10.7 proc.	2.7 proc.
Rengiamos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos yra per daug standartizuotos ir universalios	11.8 proc.	51.3 proc.	31.6 proc.	2.6 proc.	2.6 proc.
Savivaldybės administracijos tarnautojų asmeninės motyvacijos stoka	9.2 proc.	50.0 proc.	32.9 proc.	7.9 proc.	0.0 proc.

6 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie įvardintų problemų sprendimus

	Visiškai pritariu	Pritariu	Pritariu iš dalies	Nepritariu	Visiškai nepritariu
Finansavimo iš valstybės biudžeto didinimas	41.6 proc.	49.4 proc.	6.5 proc.	2.6 proc.	0.0 proc.
Finansavimo iš Savivaldybės biudžeto didinimas	37.7 proc.	48.1 proc.	13.0 proc.	1.3 proc.	0.0 proc.
Didesnės Savivaldybės iniciatyvos rašant projektus ES fondų paramai gauti	26.7 proc.	56.0 proc.	13.3 proc.	4.0 proc.	0.0 proc.
Informacijos apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimą platinimas	23.7 proc.	48.7 proc.	27.6 proc.	0.0 proc.	0.0 proc.
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų pasirinkimo skaičiaus didinimas	19.7 proc.	51.3 proc.	26.3 proc.	1.3 proc.	1.3 proc.
Dažnesnis mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų organizavimas	22.4 proc.	56.6 proc.	15.8 proc.	3.9 proc.	1.3 proc.
Vienodų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams suteikimas	28.9 proc.	46.1 proc.	19.7 proc.	3.9 proc.	1.3 proc.
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų sudarymas, atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos tarnautojų poreikius	30.3 proc.	60.5 proc.	6.6 proc.	1.3 proc.	1.3 proc.
Rengti inovatyvias ir efektyvias mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas	30.3 proc.	56.6 proc.	9.2 proc.	2.6 proc.	1.3 proc.
Galimybės lanksčiai pasirinkti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas	30.3 proc.	55.3 proc.	11.8 proc.	1.3 proc.	1.3 proc.
Užtikrinti mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus organizuojančių įmonių ir įstaigų konkurencingumo mechanizmą	27.6 proc.	50.0 proc.	18.4 proc.	1.3 proc.	2.6 proc.
Rengiamas mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas labiau individualizuoti	24.0 proc.	49.3 proc.	24.0 proc.	0.0 proc.	2.7 proc.
Didinti Savivaldybės administracijos tarnautojų asmeninę motyvaciją dalyvauti mokymuose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose	30.3 proc.	56.6 proc.	11.8 proc.	1.3 proc.	0.0 proc.

7 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie įvardintų problemų sprendimus, atsisžvelgiant į darbuotojo statusą

		7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Iš viso
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
Finansavimo iš valstybės biudžeto didinimas	Visiškai pritariu	53,0 proc.	34,7 proc.	41,6 proc.
	Pritariu	42,7 proc.	53,0 proc.	49,4 proc.
	Pritariu iš dalies	4,3 proc.	8,2 proc.	6,5 proc.
	Nepritariu	0,0 proc.	4,1 proc.	2,6 proc.
	Visiškai nepritariu	0,0 proc.	0,0 proc.	0,0 proc.
Iš viso		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

8 lentelė. Darbuotojų nuomonė apie mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus, kurių labiausiai stokoja

	stokoju	stokoju iš dalies	nestokoju
Strateginio veiklos planavimo	25.7 proc.	54.1 proc.	20.3 proc.
Pokyčių valdymo	26.7 proc.	48.0 proc.	25.3 proc.
Vadybinių kompetencijų	26.0 proc.	50.7 proc.	23.3 proc.
Komandinio darbo	22.7 proc.	46.7 proc.	30.7 proc.
Konfliktų valdymo	26.7 proc.	50.7 proc.	22.7 proc.
Sprendimų priėmimo strategijų	23.9 proc.	47.9 proc.	28.2 proc.
Finansų valdymo	37.8 proc.	43.2 proc.	18.9 proc.
Projektų valdymo	36.9 proc.	45.9 proc.	12.2 proc.
Kalbų mokymosi	37.3 proc.	44.0 proc.	18.7 proc.
Informacinių technologijų	36.0 proc.	42.7 proc.	21.3 proc.
Kompiuterinio raštingumo	24.3 proc.	45.9 proc.	29.7 proc.
Teisinių kompetencijų	56.8 proc.	33.8 proc.	9.5 proc.
Viešųjų pirkimų	49.3 proc.	38.0 proc.	12.7 proc.
Personalo valdymo	27.0 proc.	48.6 proc.	24.3 proc.
Tarnybinės etikos	22.7 proc.	52.0 proc.	25.3 proc.
Korupcijos prevencijos	20.5 proc.	46.6 proc.	32.9 proc.
Vidinės ir išorės komunikacijos	25.0 proc.	41.7 proc.	33.3 proc.
Viešojo kalbėjimo	37.0 proc.	42.5 proc.	20.5 proc.
Bendravimo su žiniasklaida	36.5 proc.	39.2 proc.	24.3 proc.
Administracinių kompetencijų	28.4 proc.	56.8 proc.	14.9 proc.
Rinkliavos administravimo	20.3 proc.	41.9 proc.	37.8 proc.
Sisteminio mąstymo ugdymo	24.3 proc.	54.1 proc.	21.6 proc.
Lyderystės įgūdžių	27.0 proc.	51.4 proc.	21.6 proc.
Darbo laiko planavimo	22.7 proc.	42.7 proc.	34.7 proc.
Ekonominių kompetencijų	25.7 proc.	55.7 proc.	18.6 proc.
Bendravimo su klientais įgūdžių	28.0 proc.	46.7 proc.	25.3 proc.
Žmogiškųjų išteklių	23.0 proc.	56.8 proc.	20.3 proc.

9 lentelė. Finansų valdymo mokymų stoka pagal darbuotojų statusą

		7. Jūs, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
Finansų valdymo	0 (nepateikė atsakymo)	10,0 proc.	6,0 proc.	7,5 proc.
	stokoju	26,7 proc.	40,0 proc.	35,0 proc.
	stokoju iš dalies	46,7 proc.	36,0 proc.	40,0 proc.
	nestokoju	16,7 proc.	18,0 proc.	17,5 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

10 lentelė. Teisinių kompetencijų mokymų stoka pagal darbuotojų statusą

		7. Jūs, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
Teisinių kompetencijų	0 (nepateikė atsakymo)	10,0 proc.	6,0 proc.	7,5 proc.
	stokoju	40,0 proc.	60,0 proc.	52,5 proc.
	stokoju iš dalies	33,3 proc.	30,0 proc.	31,3 proc.
	nestokoju	16,7 proc.	4,0 proc.	
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

11 lentelė. Viešųjų pirkimų mokymų stoka pagal darbuotojų statusą

		7. Jūs, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
Viesųjų pirkimų	0 (nepateikė atsakymo)	10,0 proc.	12,0 proc.	11,3 proc.
	stokoju	30,0 proc.	52,0 proc.	43,8 proc.
	stokoju iš dalies	46,7 proc.	26,0 proc.	33,8 proc.
	nestokoju	13,3 proc.	10,0 proc.	11,3 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.

12 lentelė. Darbuotojų nuomonė dėl skirtumų, organizuojant mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursus valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis

		7. Jūsų, kaip darbuotojo, statusas Savivaldybės administracijoje?		Total
		Karjeros valstybės tarnautojas (-a)	Darbuotojas (-a), dirbantis (-i) pagal darbo sutartį	
20. Ar pastebite skirtumų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo organizavime valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis?	0 (nepateikė atsakymo)			
		3,3 proc.	2,0 proc.	2,5 proc.
	Visiems Savivaldybės administracijos tarnautojams yra sudarytos vienodos sąlygos mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui	86,7 proc.	74,0 proc.	78,8 proc.
	Geresnės sąlygos sudarytos valstybės tarnautojams	6,7 proc.	22,0 proc.	16,3 proc.
	Geresnės sąlygos darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis	3,3 proc.	2,0 proc.	2,5 proc.
Total		100,0 proc.	100,0 proc.	100,0 proc.