

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DAIVA ČIČELYTĖ  
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMO SPECIALIZACIJA  
SAmd5 - 01

**ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO BEI  
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas

Dr. doc. Aleksandras Minkevičius

Vilnius, 2006

## TURINYS

IVADAS.....	4-8
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SAMPRATA.....	9-14
1.1. Teoriniai valstybės tarnautojų kvalifikacijos, profesionalumo ir kompetencijos aspektai...9	
1.2. Besimokančios organizacijos standartas.....	12
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA LIETUVOJE.....	15-21
2.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumai Lietuvoje.....	15
2.2. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida ir ją reglamentuojanti teisinė bazė.....	19
3. STRATEGINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	22-25
3.1. Strateginis planavimas - efektyvumo didinimo metodas.....	22
3.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo planavimas.....	23
4. ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO BEI KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	26-53
4.1. Tyrimo charakteristika.....	26
4.1.1. Kiekybinis tyrimo metodas.....	26
4.1.2. Tyrimo imtis.....	26
4.1.3. Apklausos duomenų kodavimas ir apdorojimas.....	27
4.1.4. Bendrosios respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos.....	27
4.2. Respondentų požiūris į mokymąsi, kvalifikacijos tobulinimą.....	30
4.3. Institucijos misijos ir vizijos suvokimas.....	35
4.4. Pagrindinės tiriamos savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo gairės.....	39
4.4.1. Rūpinimasis savivaldybės tarnautojų mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu.....	39
4.4.2. Mokymosi motyvacija.....	42
4.4.3. Mokymosi dažnis ir finansavimas.....	44
4.4.4. Tobulinimosi institucijos ir programos.....	47
4.4.5. Profesinio pasirengimo vertinimas.....	51
4.4.6. Tarnybinės veiklos vertinimas.....	51

4.5. 2005 ir 2006 metais organizuoto mokymo, bei kvalifikacijos tobulinimo įvertinimas.....	55
4.6. Mokymo bei kvalifikacijos tobulinimas ir ES.....	58
4.7. Savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo problemos.....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	70
ANOTACIJA.....	73
SANTRAUKA.....	74
ANNOTATION.....	75
SUMMARY.....	76
PRIEDAI.....	77

## IVADAS

„Mokymasis visą gyvenimą“, „žinių visuomenė“, „besimokanti organizacija“ – tai sąvokos, kurias pastaruoju metu dažnai išgirstame. Šiame diskurse yra akcentuojamos ir tokios temos kaip darbuotojo sugebėjimai ir kompetencija, profesionalumas, lanksti darbo jėga, darbo efektyvumas. Nuolatinis mokymasis tampa esminiu šiuolaikinės visuomenės, kiekvienos organizacijos bruožu. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Tokia organizacija funkcionuoja atsižvelgdama į visuomenės poreikius, prisitaikydama prie sparčių pokyčių ir racionaliai panaudodama žmogiškuosius išteklius.

Vis didesni reikalavimai šioje srityje yra keliami viešojo administravimo institucijoms, įskaitant ir savivaldybes. Viešasis administravimas 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 valstybės tarnautojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų gyventojų interesus. Valstybės tarnautojams jau nebeužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Nemažą vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina valstybės tarnautojų sugebėjimas mokytis ir išmokti, naujų situacijų suvokimas. Jie turi sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų poveikį, taip pat gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir t.t. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui šiandieniniame gyvenime didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų etinių nuostatų, svarba. Dabar mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo turinys turi būti adekvatus Europos Sąjungos (toliau ES) reikalavimams. Per savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas turi būti intensyviai skleidžiamos žinios apie ES politiką, ES įstaigų specialistų darbo stilių, metodus ir tradicijas. Todėl, atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės raidos tendencijas, būtina tobulinti tiek savivaldybių administracijų, tiek ir kitų viešųjų institucijų vidaus administravimą bei tarnautojų kvalifikaciją. Taigi vienas didžiausių iššūkių viešajame sektoriuje yra užtikrinti nuolatinį, sistemingą, nuoseklų darbuotojų mokymąsi.

Atlikus dvidešimties Lietuvos savivaldybių tarnautojų anketinės apklausos duomenų analizę paaiškėjo, jog būtinas ypatingas dėmesys tarnautojų mokymui<sup>1</sup>. Savivaldybėse egzistuoja daugelis problemų. Lietuvos savivaldybių tarnautojai dažniausiai patys rūpinasi savo

<sup>1</sup> Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas//Viešoji politika ir administravimas.2005, Nr.11, Vilnius. P.65 - 73

kvalifikacijos kėlimu, tuo tarpu institucijos tam skiria nepakankamai dėmesio. Skirstant biudžeto lėšas, administracijos poreikiais dažniausiai susirūpinama paskiausiai ir lėšų jai dažniausiai pritrūksta. Iki šiol valstybės institucijų veikla ir dirbančių jose kompetencija, strateginių tikslų suvokimas ir sugebėjimas juos įgyvendinti ne visada atitinka šiuolaikinius reikalavimus. Savivaldybėse dažniausiai nėra institucinių strateginių planų, nėra institucijos vizijos, nekuriamos įstaigos tradicijos, silpna organizacijos kultūra. Taip pat savivaldybėse gajos ir tarnautojų motyvacijos problemos. Savivaldybės tarnautojų veikla vertinama pakankamai prastai, nes aukštas administracinės korupcijos lygis, nepakankama viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas. Dar viena kliūtis vietos savivaldos institucijoms tapti efektyviomis ir moderniomis organizacijomis yra jose dominuojančios biurokratinei organizacinei kultūrai būdingos vertybės, kurios neatitinka šiandienos administracinės veiklos poreikių. Esant tokiai situacijai trūksta gebėjimų adaptuotis greitai kintančiomis sąlygomis. Plečiantis tokiems reikalavimams svarbus yra savivaldybės tarnautojų nuolatinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimo aspektas. Tinkamai organizuotas mokymas, kvalifikacijos tobulinimas padeda spręsti daugelį išvardintų savivaldybėms būdingų problemų. Todėl magistro darbe ir pasirinkau gvildinti šią temą vienos organizacijos, t.y. Švenčionių rajono savivaldybės lygyje.

Tyrimo autorę domina atskira Švenčionių rajono savivaldybės administracijos grupė – valstybės tarnautojai, kuriuos šiame darbe vadinsime savivaldybės tarnautojais. Taigi šio darbo **objektas** - Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojai. Darbo **dalykas** – Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai. Pamėginsime apibūdinti ir išanalizuoti Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, įvertinti esamą situaciją bei pasiūlyti tobulinimo galimybes.

Taigi pagrindinis tyrimo **tikslas** - atskleisti Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo ypatumus, išsiaiškinti trūkumus (savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo srityje) ir siūlyti jų šalinimo priemones.

Atsižvelgiant į numatytą tyrimo tikslą, darbe siekiama spręsti šiuos **uždavinius**:

1. Išanalizuoti savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sampratą.
2. Trumpai apžvelgti Lietuvos savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir išryškinti strateginio planavimo svarbą joje.
3. Atlikti tyrimą, kurio pagalba išsiaiškinti Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus ir siūlyti jų šalinimo priemones.

Realizuojant užsibrėžtą tikslą, buvo siekiama patikrinti tokias **hipotezes**:

1. Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos įstaigų veikla.
2. Motyvacijos stoka – pagrindinė problema, trukdanti savivaldybės tarnautojų efektyviam mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui.

Tyrimas buvo atliekamas tam tikrais *etapais*. *Pirmajame etape* mums aktualia tematika buvo analizuojami dokumentai, literatūra, informacijos ieškoma internete. *Antrajame etape* remiantis pirmojo etapo teoriniu įdirbiu, buvo sudarytas klausimynas (žr. 1 priedas) ir 2006 m. spalio mėnesį atliktas tyrimas savivaldybėje. Taip pat keletas klausimų buvo pateikta Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus vadovei (žr. 2 priedas). *Trečiajame etape* - atlikta tyrimo duomenų statistinė analizė. Gautų rezultatų pagalba buvo tikrinamos darbo hipotezės. Tyrimo metu gauti duomenys leido suformuluoti darbo išvadas ir pateikti pasiūlymus Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti.

Siekiant uždavinių įgyvendinimo buvo panaudota keletas **metodų**: analizuojami savivaldybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys teisės aktai, remiamasi šia tema rašiusių autorių straipsniais, informacine medžiaga, statistine informacija ir apklausų duomenimis. Buvo pasirinktas anketinės apklausos duomenų surinkimo būdas (plačiau apie tai žr. 4.1.1 Kiekybinis tyrimo metodas). Taip pat buvo pasitelkta statistinė duomenų analizė, naudojant SPSS 10.0 for Windows programinį paketą. Šiame darbe buvo naudojama informacija, gauta iš tiriamos savivaldybės personalo skyriaus (apie dirbančių Švenčionių rajono savivaldybėje tarnautojų skaičių, pasiskirstymą pagal lytį bei amžių, taip pat apie prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir prioritетinius mokymo tikslus).

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro keturios dalys. Pirmosios trys dalys skirtos nagrinėti teoriniams klausimams. Paskutinėje, empirinėje dalyje, supažindinama su Švenčionių rajono savivaldybėje atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais. Pirmojoje dalyje pateikiama savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo samprata. Pirmiausia buvo aptariami teoriniai kvalifikacijos, profesionalumo ir kompetencijos aspektai. Puikiausiai šiuos aspektus bei jų raišką Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose atskleidė J. Juralevičienė<sup>2</sup>. Atskirus savivaldybės tarnautojų profesionalumo aspektus akcentavo V. Domarkas<sup>3</sup>. Analizuojant kvalifikacijos, kompetencijos definicijas, buvo pasitelktas ir Tarptautinių žodžių

---

<sup>2</sup> Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 84-90.

<sup>3</sup> Domarkas V. Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 59.

žodynas<sup>4</sup>. Su tarnautojų profesionalumu glaudžiai susijęs ir terminas *besimokanti organizacija*, tad antroji pirmojo skyriaus dalis buvo skirta išsiaiškinti, kokia tai organizacija. Besimokančios organizacijos bruožus detaliau nagrinėja B. Česnulevičienė ir J. Lakis<sup>5,6</sup>. Viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja įgyvendinti besimokančios organizacijos modelį, o nuolatinis, sistemingas organizacijos narių mokymasis, kvalifikacijos tobulinimas yra pirmutinis besimokančios organizacijos principas, todėl mums ir buvo svarbu jį aptarti.

Antroji šio darbo dalis buvo skirta trumpai apžvelgti Lietuvos savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemą: atskleisti jos ypatumus, raidą ir teisinį reglamentavimą. Buvo aptariama mokymo rūšys, mokymo institucijos, finansavimas, apžvelgiami mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai ir perspektyvos, pabrėžiami šiai sistemai keliami ES reikalavimai. Tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumams atskleisti remtasi A. Minkevičiaus ir A. Veličkos straipsniais<sup>7,8</sup> bei Vidaus reikalų ministerijos pateikta medžiaga internete<sup>9</sup>. Antroje šio skyriaus dalyje daugiausia remiantis teisės aktais analizuojamos Lietuvos valstybės tarnybos raidos ypatybės nuo nepriklausomybės atkūrimo iki šių dienų.

Trečiojoje darbo dalyje gvildenami strateginio valdymo klausimai. Pirmajame šios dalies skyriuje kalbama apie strateginį viešųjų institucijų veiklos planavimą, kaip vieną efektyvumo didinimo metodą. Taip pat akcentuojama žmogiškųjų išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija. Šiuos klausimus išsamiai nagrinėja M. Arimavičiūtė<sup>10,11</sup>. Antrajame šios dalies skyriuje sutelktas dėmesys į strateginį personalo valdymą. Remiantis Valstybės tarnybos departamento internetinėje svetainėje<sup>12</sup> pateikta schema bandoma paaiškinti, kaip turi būti planuojamas savivaldybės tarnautojų mokymas.

Ketvirtoji darbo dalis buvo skirta atlikto Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tyrimo rezultatams aptarti. Kadangi tai yra šio darbo tikslas,

<sup>4</sup> Tarptautinių žodžių žodynas / Valerija Vaitkevičiūtė. Vilnius: Žodynas, 2004.

<sup>5</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos // Viešojo politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius.

<sup>6</sup> Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešojo politika ir administravimas. 2003, Nr. 6, Vilnius.

<sup>7</sup> Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. Vilnius. 2005, Nr. 2 (6).

<sup>8</sup> Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos // Valstybės tarnybos aktualijos. 2005 gruod. Nr.3

<sup>9</sup> [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/RPD/Administraciniu\\_gebejimu\\_stiprinimas\\_Veiksmu\\_programos\\_strategija\\_prioriteto\\_aprasymas.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc); prisijungimo laikas 2006-09-23

<sup>10</sup> Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai // Viešojo politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. P. 89 – 98.

<sup>11</sup> Arimavičiūtė. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 336 p.

<sup>12</sup> Metinis mokymo planavimas // <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas 2006-08-07

daugiausia buvo orientuojamasi į praktinę dalį. Šią dalį sudaro septyni skyriai su poskyriais. Pirmajame skyriuje yra apibūdinamas tyrimas: aptariamas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), tyrimo imtis, paaiškinama, kaip buvo apdorojami ir koduojami tyrimo duomenys bei paskutiniame skyrelyje išanalizuojamos bendrosios respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos. Likusiuose šios dalies skyriuose atskleidžiami pagrindiniai tiriamos savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai, atskleidžiami šios sistemos trūkumai. Pabaigoje yra pateikiamos darbą apibendrinančios išvados ir pateikiami pasiūlymai.



# 1. MOKYMOSI IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SAMPRATA

## 1.1 Teoriniai savivaldybės tarnautojų kvalifikacijos, profesionalumo ir kompetencijos aspektai

Prieš apibrėžiant pagrindines su mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu susijusias sąvokas, pateikime valstybės tarnautojo definiciją: „Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis įstatyme nurodytą viešojo administravimo veiklą“<sup>13</sup>. Kitais žodžiais, valstybės tarnautojas yra asmuo, atstovaujantis viešojo administravimo įstaigą bei vykdomas viešojo administravimo funkcijas. Svarbu pažymėti, kad valstybės tarnautojas atstovauja viešuosius, visuomeninius interesus – kitaip tariant jis tarnauja visuomenei. Tačiau šio darbo kontekste tikslinga būtų praplėsti *Valstybės tarnybos įstatyme*<sup>14</sup> nurodytą apibrėžimą ir apibūdinti valstybės tarnautoją pagal J. Juralevičienės siūlomą sampratą: „profesionalus viešojo administravimo valstybės tarnautojas – tai asmuo, turintis specialų pasirengimą kvalifikuotai atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą“<sup>15</sup>. Autorės nuomone, bent jau mokslinėje literatūroje, tikslinga būtų būtent taip apibūdinti valstybės tarnautoją, nes minėtame įstatyme valstybės tarnautojo charakteristikos mažai tesiejamos su profesijos sąvoka, be to tik atskirais įstatymo straipsniais yra nustatyti specialaus pasirengimo reikalavimai valstybės tarnautojams<sup>16</sup>. Pagal *Valstybės tarnybos įstatymą*, valstybės tarnautojai pagal jų išsilavinimo lygį skirstomi į tris kategorijas (A, B ir C lygio). Šie išsilavinimo reikalavimai atspindi profesinį pasirengimą vykdyti tam tikrą veiklą, tačiau yra per daug abstraktūs. Kadangi šiame darbe kalbame apie valstybės tarnautojus, dirbančius savivaldybėje, toliau vadinkime juos savivaldybės tarnautojais.

Nagrinėjant savivaldybės tarnautojų profesinę kompetenciją, gana dažnai vartojami *kvalifikacijos, profesionalumo ar kompetencijos* terminai. Šios sąvokos tarpusavyje yra susijusios. Savivaldybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, kuris lemia viešojo administravimo institucijų veiklos sėkmę, akcentuoja daugelis autorių – B. Česnulevičienė, V. Domarkas, J. Juralevičienė, J. Lakis, R. Petrauskienė. Pripažįstama, kad savivaldybės tarnautojų profesionalumas tiesiogiai veikia institucijos veiklos efektyvumą, taip pat

<sup>13</sup> Kaip veikia valstybės tarnyba / Dvynių projektas LT.2002.IB.FL.03. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005. P. 6.

<sup>14</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1709.

<sup>15</sup> Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P. 87.

<sup>16</sup> A lygio valstybės tarnautojams yra būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas, B lygio valstybės tarnautojams būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas ir C lygio valstybės tarnautojams būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija

administravimo kokybę bei visuomenės pasitikėjimą valstybės valdymu, vietos savivaldos įstaigų veikla.

V. Domarkas teigia, kad viešojo administravimo sistemos tarnautojų profesionalumą galima vertinti pagal tai, kaip jie sugeba efektyviai dirbti sistemoje, kuriai būdinga<sup>17</sup> :

a) *įvairios, politikos veikiamos funkcijos*, kuriomis turi būti palaikomos politinės sistemos demokratinės vertybės;

b) *konstitucinis reguliavimas*, kuriuo siekiama įgyvendinti piliečių (tarp jų ir valstybės tarnautojų) lygybės, teisėtumo, visuomenės interesų bei žmogaus teisių gynimo ir atsakomybės bei atskaitomybės principus;

c) *teisinis reguliavimas*, kuriuo apribojamos valdžios įstaigų kompetencijos ribos ir tų įstaigų tarnautojų funkcijos;

d) *socialinis funkcijų pobūdis*, pasireiškiantis tuo, kad viešasis administravimas būtinas visuomenės poreikiams tenkinti, ir valstybės tarnautojai tiesiogine žodžio prasme turi tarnauti visuomenei.

Kalbant apie savivaldybės tarnautojų profesionalumą, dažniausiai turima omenyje ne tik jų atliekamo konkretaus darbo kokybę, bet ir specialaus pasirengimo aspektas. J. Juralevičienė, atlikusi teisinių dokumentų analizę, pažymi, kad savivaldybės tarnautojams keliamas profesionalumo reikalavimas yra siejamas su specialiomis žiniomis ir gebėjimais, reiškia bazinį pasirengimą atlikti tam tikrą veiklą ir priklausomybę tam tikrai profesijai<sup>18</sup>. Toks sąvokos aiškinimas akcentuoja specialųjį pasirengimą. Vadinasi, vertinant savivaldybės tarnautojų profesionalumą, reikėtų įvertinti tarnautojų bazinį pasirengimą. Taigi profesionalumu paprastai laikoma specialus pasirengimas, mokėjimas dirbti kokį nors darbą, nuodugnus darbo išmanymas. Juk be specialiųjų žinių arba bazinio pasirengimo, kuris įgyjamas ugdymo procese, būtų naivu tikėtis profesionalumo darbe.

Pereikime prie kvalifikacijos ir kompetencijos definicijų aiškinimosi. Terminas „kvalifikacija“ yra kildinamas iš lotynų kalbos žodžio *qualificatio* ir reiškia *qualis* (koks, kokios kokybės) + *facio* (darau). Analogiškai aiškinant, terminas „kompetencija“ yra kildinamas iš lotynų kalbos žodžio *com-potentia*, reiškiančio priklausomybę pagal teisę<sup>19</sup>. Tarptautinių žodžių žodyne kvalifikacijos sąvoka apibrėžiama kaip: 1) ko nors kokybės

<sup>17</sup> Domarkas V. Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 59.

<sup>18</sup> Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P.89.

<sup>19</sup> Tarptautinių žodžių žodynas / Valerija Vaitkevičiūtė. Vilnius: Žodynas, 2004. P. 545, 595.

apibrėžimas, jos nustatymas; 2) darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, turėjimas reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, reikalingų tam darbui deramai atlikti; 3) profesija, specialybė<sup>20</sup>. Taigi kvalifikacijos terminas yra siejamas su tam tikros kokybės nustatymu. Taip pat jis reiškia tam tikrų žinių, sugebėjimų ar įgūdžių laipsnį arba bazinio pasirengimo žinių praplėtimą tam tikrose ugdymo įstaigose, savišvietos bei praktinio patyrimo dėka.

*Valstybės tarnybos įstatyme*<sup>21</sup> savivaldybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas yra siejamas su nuolatinio teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties valstybės tarnautojo arba tam tikros institucijos iniciatyva. Tuo tarpu įvadinis savivaldybės tarnautojų mokymas - tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas, kurį galima įvardyti baziniu pasirengimu viešojo administravimo veiklai. Tačiau vėliau įstatymas patikslina Valstybės tarnybos įstatymo nuostatą dėl įvadinio mokymo, nustatydamas, kad tokiu mokymu turėtų būti laikomas ne bet kokių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas, o įgijimas ir formavimas profesinių valstybės tarnautojų žinių ir įgūdžių, nes paprastai į valstybės tarnautojų pareigas pirmą kartą priimti asmenys turi geras teorines žinias, tačiau nėra įvaldę jų pareigoms būtinų praktinių įgūdžių ir neturi tam reikiamų žinių.

Savivaldybės tarnautojų kompetencija yra siejama su įgūdžiais, žiniomis, gebėjimais ir teisiniuose dokumentuose apibrėžiama tam tikrų įgaliojimų suteikimu<sup>22</sup>. Kompetencija yra susijusi su efektyvumu ir gebėjimais atlikti tam tikras užduotis. Dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos savivaldybės tarnautojams jau nebeužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Didelį vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina savivaldybės tarnautojų sugebėjimas mokytis ir išmokyti, naujų situacijų suvokimas ar reiškinių ryšių nustatymas ir atskleidimas. Efektyvūs savivaldybės tarnautojai turėtų sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų poveikį. Jie taip pat turėtų gebėti dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais, pasirinkti ir taikyti tokius darbo metodus, kurie sudarytų sąlygas įgytą kvalifikaciją realizuoti praktinėje veikloje.

Apibendrinant autorė teigia, kad profesionalumo, kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos yra gana artimos, tačiau galima išskirti kai kuriuos jų skirtumus. Kompetencija yra artimesnė

---

<sup>20</sup> Tarptautinių žodžių žodynas / Valerija Vaitkevičiūtė. Vilnius: Žodynas, 2004. P. 595.

<sup>21</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1709.

<sup>22</sup> Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P.89.

veiklos sferai, o kvalifikacija dažniau yra siejama su ugdymo procesais. Kvalifikacija siejama su nuolatiniu žinių plėtimu, tobulinimusi ugdymo įstaigose ar savišvietos, praktinio patyrimo dėka. Kompetencija yra susijusi su efektyvumu ir gebėjimu atlikti tam tikras užduotis, teisiniuose dokumentuose apibrėžiama tam tikrų įgaliojimų suteikimu. Profesionalumu paprastai laikoma specialus pasirengimas ir atliekamo konkretaus darbo kokybė.

## 1.2 Besimokančios organizacijos standartas

Su tarnautojų profesionalumu glaudžiai susijęs ir terminas *besimokanti organizacija*. Jos standartas atsirado JAV, Japonijoje ir kitose šalyse daugiau nei prieš dešimtį metų. Besimokanti yra tokia organizacija, kuri nuolat keičiasi iš vidaus, atsinaujina jos narių sistemingo kryptingo mokymosi ir kolektyviai kuriamos inovacijų dvasios dėka<sup>23</sup>. Taigi besimokanti organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, taip siekdama aukštesnės darbo kokybės. Tai organizacija, kuri nuolat besikeičiančiame ekonominiame, kultūriniame, politiniame gyvenime geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų bei numatyti būsimus pokyčius ir iššūkius.

Igyvendinant besimokančios organizacijos nuostatą pirmiausia tenka spręsti jos narių sistemiško ir veiksmingo mokymo problemą. B. Česnulevičienė ir J. Lakis akcentuoja, kad besimokančioje organizacijoje personalo mokymasis nėra fragmentiškas arba spontaniškas, bet strateginės reikšmės, sutelktas procesas<sup>24</sup>. Visi tarnautojai privalo sistemingai atnaujinti žinias, tobulinti gebėjimus ir įgūdžius. Svarbu žinoti, kuriuos darbuotojus reikia mokyti, ko juos reikia mokyti, kada tai geriausiai daryti ir kokį mokymo būdą pasirinkti. Šis procesas turi neapsiriboti tik reguliariais seminarais, darbuotojų siuntimu kelti kvalifikaciją į specializuotas institucijas. Sistemiškumo yra siekiama sudarant ilgalaikius personalo mokymo planus, juos konkretizuojant trumpesniais laiko tarpniais, reguliariai tikrinant, kaip jie vykdomi. Taip pat turi būti tiriami ir pagrįstai vertinami organizacijos ir atskirų darbo vietų naujų žinių ir įgūdžių poreikiai, mokymosi programos turi būti tęstinės. Taigi sistemingas organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimas yra pirmutinis besimokančios organizacijos principas. Vėliau įgytos teorinės žinios, sprendimo metodai ir įgūdžiai turi būti pritaikomi organizacijoje. To pasekoje gerėja paslaugų turinys ir kokybė, darbų organizavimas, atskirų darbo vietų ir padalinių funkcionalumas. Jei tai tampa sistema, pamažu formuojasi organizacijos narių sisteminis mąstymas, kai organizacijos situacija matoma ir vertinama visapusiškai ir kompleksiškai, taip numatant ilgalaikes perspektyvas ir problemas.

---

<sup>23</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius. P. 89.

<sup>24</sup> Ten pat.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis bei svarba gali būti gaunami iš dviejų pozicijų: organizacijos bei paties savivaldybės tarnautojo. Pirmuoju atveju darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra vadovų bei institucijos pareiga ir sėkmingesnio, efektyvesnio darbo bei darbingesnės organizacinės atmosferos kūrimas. Akcentuojama, jog mokymas yra vienas iš organizacijos funkcionalumą lemiančių veiksnių. Vyrauja požiūris, kad darbuotojai – tai pati didžiausia organizacijos vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti. Juk tai svarbiausi organizacijos išteklių, leidžiantys pasiekti aukščiausių rezultatų. Tačiau didelė atsakomybės dalis už mokymąsi, kvalifikacinių gebėjimų tobulinimą tenka ir pačiam tarnautojui, kuris turėtų būti iniciatyvus šiuo atžvilgiu. Mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu turėtų būti suinteresuoti valstybės tarnautojai, nes nuolatinis mokymasis padeda rasti įvairių problemų sprendimus, padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, sukuria platesnes perspektyvas karjerai, formuoja geresnį organizacijos klimatą. Mokymas skatina darbuotojų motyvacijos augimą, didina lankstumą, taip pat garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą. Svarbu yra ir vadovo požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, taip pat ir nuo paties tarnautojo noro dirbti sąžiningai ir kokybiškai. Organizacija privalo visokeriopai padėti darbuotojui, t.y. kiekviena institucija turi savo tarnautojams leisti išnaudoti dalį apmokamo darbo laiko įgūdžiams ir gebėjimams tobulinti, numatyti organizacijos biudžete lėšų mokymo proceso reikmėms. Jeigu didindamas savo profesinę kompetenciją darbuotojas mato perspektyvą pakilti karjeros laiptais, pelnyti pripažinimą arba daugiau užsidirbti, tai, be jokios abejonės, jis pasinaudos atsirandančiomis galimybėmis ir bus pasirengęs skirti laisvalaikį bei asmeninius išteklius mokymuisi. Tokį mokymąsi autoriai vadina „*proaktyviu mokymusi*“, t. y. tokiu, per kurį projektuojama gera perspektyva. Kita vertus, didėjantys technologiniai ir organizaciniai reikalavimai taip pat skatina darbuotoją (organizaciją) pasiekti reikalaujamos kompetencijos. Tai - *reaktyvus mokymasis* - aktyvi reakcija į besikeičiančią aplinką<sup>25</sup>. Taigi savivaldybės tarnautojų mokymas tampa kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, kuri padeda jai aktyviai prisitaikyti prie pokyčių.

Nors savivaldybės tarnautojų mokymas pastaraisiais metais pagerėjo, tačiau iki visiško besimokančios organizacijos principų įgyvendinimo dar daug ko trūksta. Viešojo sektoriaus institucijoje dažnai neįaučiamas poreikis mokytis tam tikrą specialistą „čia ir dabar“. Čia išryškėja esminis skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus. J. Lakis pažymi, kad priešingai nei komercinių paslaugų ar gamybos rinkodaroje, investicijos į mokymą neturi tokio konkretaus gražos mato (*return*

---

<sup>25</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešojo politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius. P. 88.

*of investment*)<sup>26</sup>. Viešojo sektoriaus organizacijų stabilumas paslaugų rinkoje ir santykių su vartotojais srityje, nepaisant vykstančių pokyčių, yra pakankamai didelis, kad verstų imtis mokymo srityje kokių nors ryžtingų žingsnių.

Taigi viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja įgyvendinti besimokančios organizacijos modelį. Kiekviena viešojo administravimo institucija turėtų siekti tapti besimokančia organizacija. Mokymas, kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti svarbus ir tos institucijos darbuotojams, ir vadovams.

---

<sup>26</sup> Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. P. 71.

## **2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMA LIETUVOJE**

### **2.1. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumai Lietuvoje**

Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema suprantama kaip visuma tiek akademinų, tiek neakademinų, tiek gerai valdomų valdymo institucijų, kurių veikla suprantama kaip integrali, gerai koordinuota ir siekianti nuolatinio valstybės tarnautojų visapusiško teorinio ir praktinio tobulėjimo<sup>27</sup>. Pagrindinė šios sistemos paskirtis yra reikiamu laiku paruošti viešojo administravimo institucijoms reikalingą skaičių ir būtinos profesinės kvalifikacijos tarnautojų, kurie savo veikloje pirmiausia vadovautųsi vertybėmis, kurios sudaro daugiau prielaidų efektyviai veikti. Siekiama turėti greičiau reaguojančią į pokyčius, profesionalią administraciją. Taigi ši sistema labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių. Organizacijos vadovai žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų suvokti kaip vieną iš esminių veiklos sričių. Kiekvienai viešojo administravimo institucijai svarbu, jog joje dirbtų reikiamai parengti ir tinkamai nusiteikę darbuotojai, nuolat suinteresuoti kelti savo kvalifikacinius gebėjimus ir tobulėti.

Savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra sukurta, didžioji dalis valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, tačiau šiuo metu dar išryškėja nemažai problemų: žemas valstybės tarnautojų mobilumas, valstybės tarnautojams ir kitiems viešojo sektoriaus darbuotojams trūksta bendrųjų kompetencijų (įskaitant kompiuterinio raštingumo bei informacinių ir ryšių technologijų taikymo), nepakankama viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas, aukštas administracinės korupcijos lygis. Tarnautojų veikla vertinama pakankamai prastai: 2005 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atlikto gyventojų nuomonės tyrimo duomenimis, 29 proc. apklaustų gyventojų manė, kad valstybės tarnautojų veikla blogėja, 15 proc. teigė, kad jų veikla gerėja, o 41 proc. – kad ji nesikeičia (15 proc. neatsakė į šį klausimą)<sup>28</sup>. Tai neigiama tendencija, kadangi visuomenės pasitikėjimas tarnautojais yra valdymo kokybės rodiklis. Visuomenės pasitikėjimas viešosiomis institucijomis, tarp jų ir savivaldybėmis, didės gerėjant valstybės tarnautojų administraciniams gebėjimams, nuolatos mokantis, plečiant savo žinias. Taigi didėjantys

---

<sup>27</sup> Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje//Viešasis administravimas. Vilnius. 2005, Nr. 2 (6). P. 94.

<sup>28</sup>[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/RPD/Administraciniu\\_gebejimu\\_stiprinimas\\_Veiksmu\\_programos\\_strategija\\_prioriteto\\_aprasymas.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc); prisijungimo laikas 2006-09-23

visuomenės lūkesčiai ir nauji reikalavimai viešajam administravimui nuolat skatina mokytis, tobulinti savivaldybės tarnautojų kvalifikaciją.

Lietuvos savivaldybės tarnautojų mokymo sistemą, mokymo rūšis, finansavimą ir organizavimo principus apibrėžia Lietuvos Respublikos *valstybės tarnybos įstatymas*<sup>29</sup>. Savivaldybės tarnautojų mokymo rūšys susietos su specialiomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, kuriuos savivaldybės tarnautojas turi, gali įgyti ar tobulinti. Yra skiriamos tokios tarnautojų mokymo rūšys - įvadinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas:

1) įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Tačiau vėliau įstatymas patikslina Valstybės tarnybos įstatymo nuostatą dėl įvadinio mokymo, nustatydamas, kad tokiu mokymu turėtų būti laikomas ne bet kokių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas, o įgijimas ir formavimas profesinių valstybės tarnautojų žinių ir įgūdžių, nes paprastai į valstybės tarnautojų pareigas pirmą kartą priimti asmenys turi geras teorines žinias, tačiau nėra įvaldę jų pareigoms būtinų praktinių įgūdžių ir neturi tam reikiamų žinių.

Įvadinis mokymas susideda iš mokymosi pagal programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklaušę įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklaudyti;

2) kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties savivaldybės tarnautojo ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką.

Įstatyme nustatoma, kad per dvejus metus nuo priėmimo į pareigas specialias programas privalo išklaudyti ne tik 18–20 kategorijų pareigas einantys valstybės tarnautojai, bet ir įstaigų vadovai. Iki įstatymo priėmimo galiojusi norma neįpareigojo įstaigų vadovų, einančių žemesnes nei 18–20 kategorijų pareigas, išklaudyti jiems privalomas mokymo programas. Taip siekiama sudaryti sąlygas įstaigų vadovams tobulinti vadovavimo įstaigai ir administravimo gebėjimus.

Valstybės tarnybos įstatyme nebuvo nuostatų dėl savivaldybės tarnautojų mokymosi užsienyje. Todėl padaryti atitinkami pakeitimai dėl savivaldybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikacijos užsienio valstybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse organizacijose ar institucijose, Europos Sąjungos institucijose ar įstaigose.

---

<sup>29</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1709.



Savivaldybės tarnautojų mokymui savivaldybių biudžetuose yra numatomos lėšos. Vadovaujantis *Valstybės tarnybos įstatymu* šios lėšos turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Nuostata dėl mokymo finansavimo buvo pradėta įgyvendinti nuo 2005 m. sausio 1 d. Iki to laiko institucijos privalėjo mokymui skirti ne mažiau kaip 1 procentą savivaldybės tarnautojų darbo užmokesčio skirtų asignavimų. Savivaldybių biudžetų lėšos, kurios yra skirtos savivaldybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms savivaldybės tarnautojų mokymo grupėms. Savivaldybės biudžeto lėšomis finansuojamas savivaldybės tarnautojų mokymas numatomas institucijų strateginiuose veiklos planuose ir išlaidų sąmatose. Savivaldybės tarnautojams mokyti gali būti naudojamos ir kitos lėšos. O. Šarmavičiaus duomenimis, 2005 m. valstybės tarnautojų mokyme savivaldybėse, palyginti su kitų įstaigų grupėmis, matyti didžiausia pažanga. 2005 m. vieno valstybės tarnautojo mokymui vidutiniškai skirta 392 Lt. Duomenys rodo, kad daugiausia lėšų skyrė Vilniaus rajono (2,47 proc. nuo tarnautojo darbo užmokesčio fondo), Vilniaus miesto (2,38 proc.), Pakruojo (2,35 proc.) ir Raseinių (2,11 proc.) rajonų savivaldybių administracijos, mažiausiai – Anykščių ir Lazdijų (po 0,22 proc.) Savivaldybių bendrasis finansavimo rodiklis yra 1,32 proc.<sup>30</sup>. Taigi šie duomenys rodo, kad investicijų į mokymą skirtumai yra akivaizdūs tų pačių institucijų sistemoje, šiuo atveju savivaldybėse. Vienos savivaldybės lėšų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skiria daugiau, kitos mažiau. Todėl galima būtų daryti prielaidą, kad vienose savivaldybėse žmogiškųjų išteklių ugdymas laikomas prioritetine sritimi, o kitose ne.

Siekiant profesionaliai parengti Europos dimensijas atitinkančius savivaldybės tarnautojus, Lietuvoje buvo įsteigtos institucijos – mokymo centrai, kurių paskirtis – profesionaliai mokyti šios srities specialistus ir tobulinti jų administracinius gebėjimus.

Viešųjų institucijų tarnautojų mokymo struktūras vienija Lietuvos viešojo administravimo lavinimo įstaigų asociacija. Asociacija rūpinasi ir koordinuoja savo struktūrinių darinių mokymo, konsultacijų ir mokslinių tyrimų veiklą, siekia rūpestingai kaupti ir koordinuoti esamų lavinimo išteklių panaudojimą, analizuoti savivaldybės tarnautojų kvalifikacijos poreikius, bendradarbiauti su šalies ir tarptautinėmis lavinimo struktūromis, valstybės ir savivaldos institucijomis ir akademinėmis organizacijomis.

Išskirtinėmis aplinkybėmis buvo įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas (toliau LIVADIS). Iki instituto įsteigimo valstybės tarnybos būklė buvo nepatenkinama, todėl reikėjo įkurti instituciją, kuri koordinuotų valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą. LIVADIS tapo vienu iš

---

<sup>30</sup> Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba// Savivaldybių žinios, 2006-0-13, Nr. 13(354).

lyderių valstybės tarnautojų neformalaus švietimo srityje. Institutas kurį laiką naudojosi privilegija – vienas organizavo valstybės tarnautojų mokymus pagal įvadinio mokymo, tęstinio (privalomojo) kvalifikacijos kėlimo ir aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas. Tačiau dabar profesines žinias pradedantieji dirbti valstybės tarnyboje įgyja universitetuose, todėl nėra taip aktualu neformalaus švietimo institucijose. Institutui yra likusi Valstybės tarnybos įstatymu nustatyta monopolinė teisė mokyti aukščiausių – 18-20 kategorijų valstybės tarnautojus.

Narystė Europos Sąjungoje taip pat skatina ir įpareigoja savivaldybės tarnautojus intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius. Pradėjus siekti narystės Europos Sąjungoje, bene labiausiai išryškėjo administracinių gebėjimų problematika Lietuvoje. Šis siekis į pirmą planą iškėlė būtinybę didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją ir stiprinti institucijų administracinius gebėjimus. Dabar mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo turinys turi būti adekvatus naujiems reikalavimams, kuriuos lemia ES plėtra<sup>31</sup>:

- visų šalių savivaldybės tarnautojai turi būti tinkamai parengti partnerystės sąlygomis dirbti ir komunikuoti su ES įstaigų ir institucijų specialistais. Tai reiškia, kad per savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas turi būti labai intensyviai skleidžiamos žinios apie ES politiką, ES įstaigų specialistų darbo stilių, metodus ir tradicijas;
- mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesai turi būti orientuoti į realų tarpkultūrinį kompetencijų formavimą. Visų šalių savivaldybės tarnautojai ir viešojo administravimo specialistai turi būti pajėgus dirbti daugiakultūrinėse erdvėse, jie turi būti ugdomi adaptyvūs ir tolerantiški kitų kultūrų atžvilgiu;
- mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesai turi būti orientuoti į aukštos moralės formavimą ir į aukštus etikos standartus.

Taigi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybė turi būti adekvati tarptautiniams standartams ir naujausiems poreikiams. Ateityje pagrindinis dėmesys turi būti teikiamas įvairioms individualioms programoms, kuriose atsispindėtų kiekvieno valstybės tarnautojo ir viešojo administravimo specialisto individualūs interesai, jo individualios funkcijos, darbo vietos ypatumai. Dar vienas aspektas, kurį reikėtų pabrėžti yra tai, kad turi būti užtikrinamas valstybės tarnautojų ugdymo tęstinumas. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos turi būti orientuotos į tai, kad būtų įgyvendintas nepertraukiamo mokymosi visą gyvenimą principas.

---

<sup>31</sup> <http://www.fmnc.lt/VALA/pradziagera.htm>; prisijungimo laikas 2006-09-23

## 2.2 Valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida ir ją reglamentuojanti teisinė bazė

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvai teko naujai sukurti savivaldybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Pirmaisiais nepriklausomybės metais valstybės tarnybos raida buvo gana spontaniška ir net chaotiška. J. Juralevičienė pažymi, kad 1990 – 1995 metų laikotarpiu didelį vaidmenį vaidino lojalumas gimstančiai demokratijai, todėl valstybės tarnautojų kvalifikacija ir kompetencija nebuvo pirmieji; vėlavo teisinės bazės kūrimas; nepakankamai dėmesio buvo skiriama valstybės tarnautojų kvalifikacijai<sup>32</sup>. Taigi per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo paliktas savieigai, arba kiekvienos institucijos nuožiūrai.

1995 metais, priėmus *Valdininkų įstatymą*<sup>33</sup>, Lietuvoje pradėta kurti savivaldybės tarnautojų mokymo sistema. Tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, aukštesnių valdininkų paskyrimai dažniausiai buvo nulemti politiškai. J. Lakis ir B. Česnulevičienė šį laikotarpį apibūdina kaip „laukinės“ rinkos metą,<sup>34</sup> kai ypač aktyviai reišėsi tie, kas galėjo mokytis užsienio kalbų, buhalterinės apskaitos, rinkodaros ir vadybos, kiek vėliau – suteikti elementarių kompiuterinio raštingumo įgūdžių. Tiek mokymo paslaugas siūlantiesiems, tiek ir jomis besinaudojantiems visų pirma rūpėjo praktinės žinios ir daug mažiau – mokymo renginių sertifikavimas, metodinės naujovės ir pan.

Remiantis Valdininkų įstatymu nepavyko sukurti veiksmingos valstybės tarnybos pagal įprastus Europoje standartus, nesudarė prielaidų tinkamai ugdyti valstybinio sektoriaus žmogiškuosius išteklius, jų administracinius gebėjimus.

1999 metais, priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą*<sup>35</sup>, atsirado poreikis teisiškai sureguliuoti savivaldybės tarnautojų mokymo rinką. Įstatyme apibūdinta valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo proceso valdymas ir finansinis pagrindimas.

Šiuo metu veikia pakankamai išplėtotą žmogiškųjų išteklių institucijų sistema: prie daugelio ministerijų yra nemažą metų darbo patirtį turintys žinybiniai mokslo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą. Yra ir kitoki statusą turinčių mokymo centrų (pvz., prie aukštųjų mokyklų ir kt.), organizuojančių valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymą. Daugelis valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo institucijų yra Viešojo administravimo lavinimo

<sup>32</sup> Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990–1995 metais//Viešojo politika ir administravimas. Vilnius. 2005, Nr. 11. P.55

<sup>33</sup> Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas//Valstybės žinios. 1995, Nr.33-759.

<sup>34</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešojo politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius. P. 85.

<sup>35</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

asociacijos (VALA) nariai. Tačiau *Valstybės tarnybos įstatymo nauja redakcija*<sup>36</sup> iš visos kvalifikacijos tobulinimo institucijų sistemos išskyrė ir įvardijo tik vieną instituciją – 1999 m. įsteigtą Lietuvos viešojo administravimo institutą (LIVADIS), kuris yra vienas iš Viešojo administravimo lavinimo asociacijos narių, o mokymo organizavimo klausimus, kaip mažiau svarbius, iškelia į po įstatymų leidžiamus aktus.

Tik 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą *Dvynių projektą*, pradėtas sistemingas savivaldybės tarnautojų mokymas. 2001 m. parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų savivaldybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau tada dar nebuvo suformuota savivaldybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta savivaldybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

Naujas valstybės tarnybos reformos etapas prasidėjo 2002 m. balandžio 23 d. Lietuvos Respublikos seimui priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą<sup>37</sup>. Įsigaliojus naujam *Valstybės tarnybos įstatymui*, buvo pradėta racionalizuoti savivaldybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su savivaldybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Dabartiniu metu jau yra apibrėžtas savivaldybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji organizavimo principai. Kuriamas savivaldybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas. Atlikta mokymo poreikių aplinkos analizė.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai tobulinti, 2001 metų pabaigoje ir 2002 metais Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse<sup>38</sup>. Apklausų rezultatų analizė leido nustatyti prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo sritis pagal mokymo programų blokus. Visuose trijuose administravimo lygmenyse yra didelis mokymosi poreikis vadybos, ekonomikos, teisės, administracinių gebėjimų ir viešojo administravimo srityse. Savivaldybėse ryškiai pirmauja vadybos ir ekonomikos mokymosi poreikiai. Taip pat daug savivaldybių darbuotojų pageidauja gilinti teises žinias ir tobulinti administracinius gebėjimus. Savivaldybių tarnautojai neturi didelio

---

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas // Valstybės Žinios. 2000, Nr. 75-2270.

<sup>37</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.

<sup>38</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 11 d. raštas Nr. 1-5076 “Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui”; Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2002 m. vasario 14 d. raštas Nr. 1-972 “Dėl valstybės tarnautojų mokymosi poreikių”.

poreikio mokytis užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo. Tai rodo, kad savivaldybėse dar nepakankamai jaučiama reali tarptautinių ryšių bei informacinės visuomenės kūrimo procesų įtaka<sup>39</sup>.

Aprašytieji apklausų rezultatai daro įtaką ir kai kurių teisės aktų rengimui bei priėmimui:

1. *Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje*<sup>40</sup> apibrėžti du pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai: 1) gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą ir sukurti veiksmingą valstybės tarnybą; 2) iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungos sąlygomis. Be to, šiame dokumente siekiant užtikrinti mokymui skiriamų lėšų racionalų panaudojimą, išskirtos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės. Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas buvo iki 2006 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės ES sąlygomis. Dalyvavimas ES institucijų darbe ir ES sprendimų priėmimo procese sudaro galimybes Lietuvos valstybės tarnautojams perimti ES patirtį.

2. *Valstybės tarnybos įstatymas ir jį lydintys teisės aktai* nustatė mokymo kokybės priežiūros mechanizmą: valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimą<sup>41</sup>, valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimą bei reikalavimus jų turiniui, numatė valstybės tarnautojų mokymo metinį planavimą<sup>42</sup>.

Jau yra patvirtinta ir 2007 - 2010 m. valstybės tarnautojų mokymo strategija<sup>43</sup>. Lietuvai rengiantis pirmininkauti Europos Sąjungoje, iškilusi būtinybė didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją, aktyviau siekti, kad savivaldybės tarnautojai įgytų naujų gebėjimų strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų vedimo, delegavimo, projektų vadybos, ES ir LR teisės ir kitose srityse. Iki 2013 m. būtina pasiekti tokį administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su pirmininkavimu Europos Sąjungoje susijusias funkcijas, taip pat užtikrinti institucijų administracinius gebėjimus panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas.

Taigi pastaraisiais metais priimti teisės aktai ir kiti dokumentai, vienaip ar kitaip reglamentuojantys savivaldybės tarnautojų išsilavinimo, mokymo ir kvalifikacijos aspektus, sudaro prielaidas naujos kokybės valstybės tarnybai kurti.

---

<sup>39</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius. P. 89.

<sup>40</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo” // Valstybės Žinios. 2002, Nr. 71-2981.

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.

<sup>42</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo”//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 77-3310 / Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo” // Valstybės Žinios. 2002, Nr. 77-3311.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 “Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo”//Valstybės žinios, 2006, Nr. 127-4845.

### 3. STRATEGINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

#### 3.1. Strateginis planavimas - efektyvumo didinimo metodas

Pastaraisiais metais nepaprastai išaugo *strateginio planavimo*, kaip efektyvumo didinimo metodo vaidmuo ir reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje. 2000 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino strateginio planavimo metodiką, privalomą svarbiausioms valstybės institucijoms ir struktūroms. Įvairių lygmenų strateginiai planai buvo pradėti rengti ir apskričių bei savivaldybių institucijose. Taigi kiekviena valdžios institucija savo veiklą organizuoja, vadovaudamasi strateginiais planais.

Viešojo administravimo strateginis planavimas yra suprantamas kaip visuma koncepcijų, procedūrų ir priemonių, kurios turi padėti politikams, vadybininkams strategiškai sugebėti veikti formuluojant ir įgyvendinant viešosios politikos kryptis<sup>44</sup>. Strateginis planas apima visas organizacijos struktūras, jų prioritetines vystymo kryptis, taip pat yra apibrėžiama ir žmogiškųjų išteklių vieta jame, įvertinant ar personalas yra pajėgus, atsižvelgiant į vidines ir išorines aplinkybes, įgyvendinant strateginį planą. Žinoma strateginis planavimas, pats savaime nėra garantas ar ypatingų priemonių rinkinys, kuris apsaugotų nuo nesėkmių. Strateginio planavimo sėkmė labai priklauso nuo to, kaip strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros yra siejami su realiomis organizacijų veiklos sąlygomis. Kadangi kiekviena savivaldos institucija tam tikrais atžvilgiais skiriasi nuo kitų, logiška, kad skiriasi ir jų strateginio valdymo sistemos, tikslų prioritetai. Nėra ir konkrečios strateginio valdymo sistemos, kurią visiškai galėtų prisitaikyti kiekviena savivaldos institucija. Tad ši sistema turėtų būti sukurta taip, kad atitiktų išskirtinius kiekvienos savivaldybės bruožus. Taigi kiekvienos savivaldos institucijos strateginis valdymas yra ir turi būti unikalus.

Kokia yra strateginio planavimo teikiama nauda? Jis padeda organizacijai laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, taipogi efektyviau panaudoti ir savo išteklius. Išorės analizė yra atliekama siekiant įvertinti pasikeitimus, kurie gali turėti įtakos organizacijos strategijai. Viešojo administravimo institucijos turi sugebėti valdyti procesus, planuoti ir prognozuoti ateities galimus įvykius. Daugelis autorių (M. Arimavičiūtė, E. Chlivickas, B. Česnulevičienė, E. Gustas, J. Lakis, A. Raipa) akcentuoja, jog labai svarbu yra integruoti bendruosius organizacijos strateginio planavimo uždavinius su žmonių išteklių planavimo uždaviniais. Planuodami organizacijų strategines perspektyvas, organizacijų vadovai tai turi glaudžiai susieti. Ką duoda tokia žmogiškųjų

<sup>44</sup> Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas//Viešoji politika ir administravimas.2005, Nr.11, Vilnius. P.66.

išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija? Ji palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų sugebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo sistemas. E. Gustas pabrėžia, jog valstybės tarnautojai turėtų būti gerai įvaldę strateginio planavimo proceso elementus ir pagal tai reikėtų vertinti jų kompetenciją bei veiklą<sup>45</sup>. Taigi reikėtų akcentuoti, jog labai svarbu yra nuolat mokyti ir lavinti personalą, kad jis sugebėtų mąstyti ir veikti strategiškai. Ne veltui strateginis planavimas yra prioritetas valstybės tarnautojų mokymo turinio tikslas.

Deja, savivaldybių planavimo ir valdymo pajėgumai yra per menki. Kaip rodo savivaldybėse atlikta strateginio valdymo analizė<sup>46</sup>, strateginio valdymo sistemos atskirose savivaldybėse nėra iki galo sudarytos ir turi aibę trūkumų. O tai žinoma atsiliepia ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Kai kurie autoriai išskiria tokias neigiamas pasekmes, įtakotas šios sistemos spragų: darbuotojai netenka dalies galimybių planuoti savo karjeros perspektyvas, apsunkinamos jų asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės<sup>47</sup>. Dėl netinkamo žmonių išteklių planavimo, nepakankamo dėmesio jų problemų analizei gali atsitikti taip, kad organizacija praras kompetentingus, išmanančius savo darbo specifiką darbuotojus.

Gerai parengta strategija būtina sėkmei užtikrinti, tačiau jos neužtenka, kad organizacija klestėtų. Organizacijos mokymosi procesai įtakoja vidinių procedūrų efektyvumą ir drauge sudaro galimybes teikti visuomenei kokybiškesnes paslaugas. Autorė mano, jog strateginis planavimas kaip valstybės tarnautojų veiklos efektyvumo metodas, gali būti veiksmingai taikomas valstybės ir savivaldos tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemai vystyti.

### **3.2. Savivaldybės tarnautojų mokymo planavimas**

Sparčiai keičiantis socialinėms, ekonominėms, technologinėms sąlygoms, vis aktualesniu tampa strateginis požiūris į žmoniškųjų išteklių valdymą. Suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena viešojo administravimo organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus. Kiekvienoje savivaldybėje turi būti personalo skyrius, kuris rūpintųsi personalo poreikio bei mokymo planavimu, tarnautojų veiklos vertinimu, naujų tarnautojų adaptacija darbo vietoje. A. Kaziliūnas pabrėžia, kad organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto personalo sudarymo ir strategiškai planuo-

<sup>45</sup> Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas//Viešojo politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P. 65-70.

<sup>46</sup> Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai//Viešojo politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. P. 89 – 98.

<sup>47</sup> Raipa A. Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai//Viešojo politika ir administravimas. 2003, Nr. 15. P. 78.

jamo personalo valdymo<sup>48</sup>. Taigi labai svarbu yra kurti strateginį personalo valdymą, kurio tikslas – įgyvendinti organizacijos siekius.

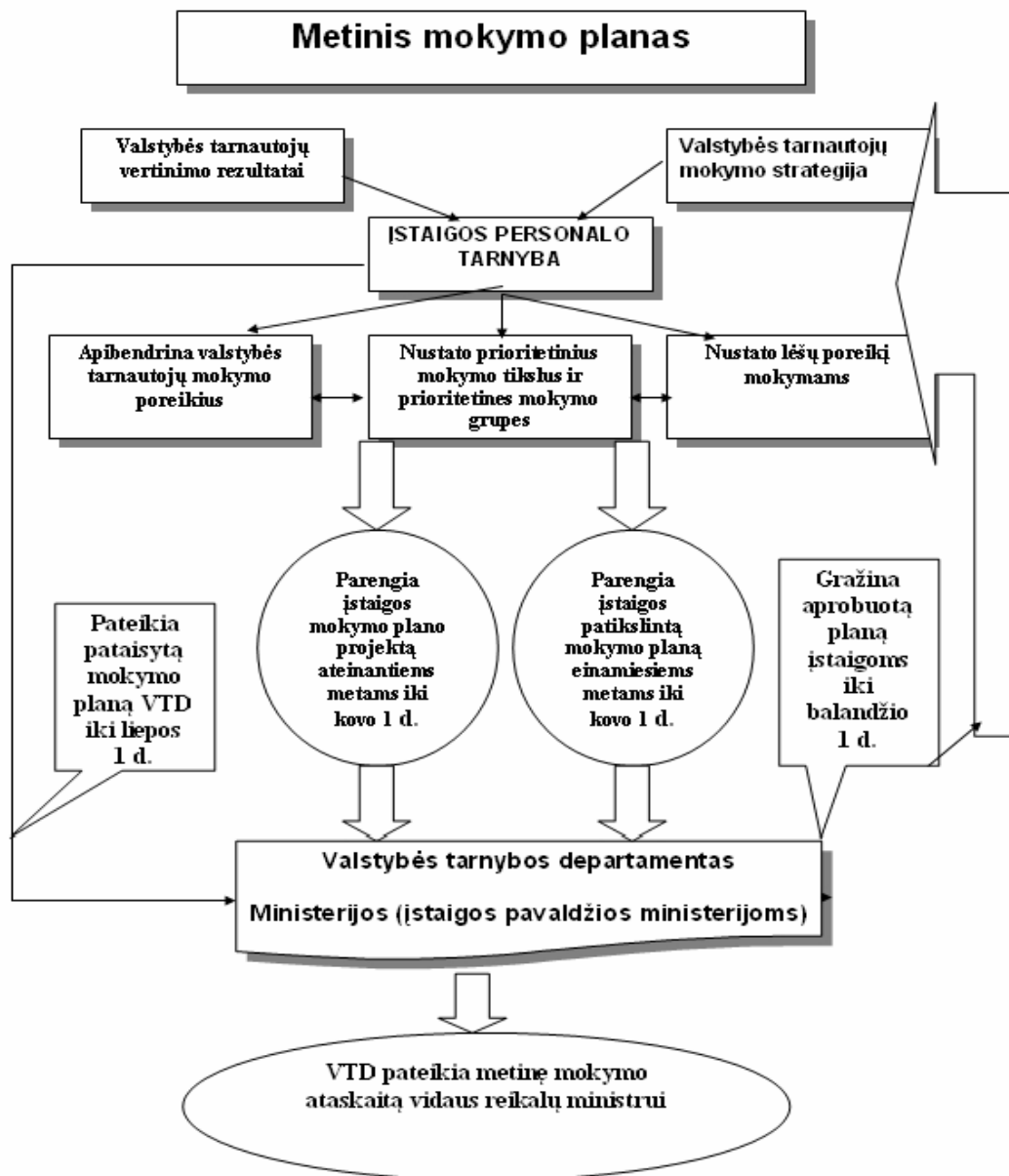
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ nustato, kad kiekviena viešojo administravimo įstaiga (institucija) turi sudaryti „Metinį valstybės tarnautojų mokymo planą“. Yra rekomenduojama tam tikra mokymo planavimo eiga, kurią bandysime paaiškinti remiantis schema (žr. 1 pav.).

Remiantis Vyriausybės nustatyta mokymo strategija ir įstaigos veiklos kryptimis, valstybės ir savivaldybių institucijos turi nustatyti prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo kryptis. Vykdamas savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą turi būti nustatyti savivaldybės tarnautojų mokymo poreikiai. Kaip matome, savivaldybės tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos kėlimas yra glaudžiai susiję, nes veiklos vertinimo rezultatai formuoja savivaldybės tarnautojų vertinančių vadovų nuomonę dėl jų mokymo, kvalifikacijos kėlimo poreikių. Atsižvelgiant į šiuos poreikius bei patvirtintus finansinius rodiklius, valstybės ir savivaldybės institucijos pateikia mokymo paraiškas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms (jos yra įrašytos į „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą“) ir pagal jų siūlomus mokymo programų katalogus suplanuoja galimus mokymus. Tai vadinamieji išoriniai mokymai. Esant būtinybei, galima užsakyti ir vidinius valstybės tarnautojų mokymus. Iki kovo 1 d. Valstybės ir savivaldybės institucijos turi pateikti Valstybės tarnybos departamentui (toliau VTD) prie VRM patikslintą einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planą (patvirtinus einamųjų metų biudžeto asignavimus įstaigai, atsižvelgiant į savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos, savivaldybės tarnautojų vertinimo rezultatus bei įstaigos finansines galimybes, įstaigos valstybės tarnautojų mokymo planas tikslinamas) ir ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą. VTD ir ministerijos, gavusios įstaigų ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planų projektus, įvertina, ar jie atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamoje Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytus prioritėtinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Ne vėliau kaip per mėnesį nuo mokymo planų projektų gavimo VTD praneša įstaigoms įvertinimo rezultatus. Tada valstybės bei savivaldybių institucijos iki liepos 1 d. patikslintą ir įstaigos vadovo patvirtintą ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planą pateikia VTD. Po to šis ciklas vėl kartojasi.

---

<sup>48</sup> Kaziliūnas A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika//Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr.9. P. 76.





**1 pav. Metinis mokymo planavimas**

Šaltinis: <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas 2006-08-07

Apibendrinant visa tai reikėtų pasakyti, kad didėjant strateginio planavimo būtinumui, aktualesnis tampa ir žmonių išteklių planavimas. Jis bus efektyvesnis integruojant bendruosius organizacijos strateginio planavimo uždavinius su žmonių išteklių planavimo uždaviniais. Savivaldybės tarnautojų mokymas taip pat turi būti strategiškai planuojamas, kiekvienais metais turi būti sudaromi metiniai savivaldybės tarnautojų mokymo planai.

## **4. ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMAS BEI KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

### **4.1. Tyrimo charakteristika**

#### **4.1.1. Kiekybinis tyrimo metodas**

Siekiant išsiaiškinti Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo dabartinę būklę bei tobulinimo galimybes, buvo taikomas anketinės apklausos duomenų surinkimo būdas. Anketinei apklausai atlikti buvo sudarytas specialus klausimynas (žr. PRIEDAS Nr.1). Anketą sudarė 26 klausimai, iš kurių 5 paskutiniai buvo skirti respondentų socialinėms ir demografinėms charakteristikoms atskleisti (lyčiai, amžiui, išsilavinimui, kvalifikacinei klasei bei darbo stažui šioje savivaldybėje). Pagal anketos sudarymo reikalavimus, klausimyno įžangoje buvo pristatoma, kokių tikslų yra organizuojama apklausa, kaip bus panaudoti jos rezultatai, pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija, užtikrinamas tyrimo konfidencialumas bei padėkojama respondentams už dalyvavimą apklausoje. Šie aspektai buvo pabrėžiami ir dalinant anketas. Būtina paryškinti dar vieną aspektą, kuris šiame tyrime nebuvo ignoruojamas. Tai – tyrimo dalyvių savanoriškumo principas. Dauguma mielai sutiko užpildyti anketas, išskyrus tuos, kurių nebuvo darbo vietose arba tie, kurie dėl skubių darbų negalėjo atsakyti į pateiktą klausimyną. Tačiau tokie savivaldybės tarnautojai sudarė mažą dalį (apie tai plačiau parašyta šio poskyrio 4.1.2. skyrelyje). Tyrimas buvo atliktas 2006 m. spalio mėnesį.

Keletas klausimų buvo užduota Švenčionių rajono savivaldybės Personalo skyriaus vedėjai, kurios pageidavimu, klausimai pateikti raštu (žr. PRIEDAS Nr.2). Jos pagalba taip pat mes sužinojome, kiek yra savivaldybėje tarnautojų ir kaip jie pasiskirstę pagal lytį ir amžių. Be to, buvo suteikta informacija apie savivaldybės tarnautojų prioritetines mokymo grupes ir prioritetinius mokymo tikslus.

#### **4.1.2. Tyrimo imtis**

Tyrimo autorę domina atskira Švenčionių rajono savivaldybės administracijos grupė – valstybės tarnautojai (toliau – savivaldybės tarnautojai). Kadangi šioje savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų skaičius nėra labai didelis, kurio nebūtų įmanoma aprėpti, nusprendėme apklausti juos visus. Pagal pateiktus šios savivaldybės personalo skyriaus duomenis, joje dirba 74 savivaldybės tarnautojai. Iš viso pavyko išdalinti 66 anketas, tačiau iš 5 savivaldybės tarnautojų

atsakymų nebuvo sulaukta. Vadinasi tyrimo imtį sudarė 61 apklausos dalyvis. Taigi atėmus 8 savivaldybės tarnautojus (11 proc. visų savivaldybėje esančių savivaldybės tarnautojų), kurių nebuvo galimybės apklausti ir 5 neatsakiusiuosius į pateiktas anketas (sudaro 7 proc. visų savivaldybės tarnautojų), iš viso buvo apklausta 82 proc. Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų. Būtina pabrėžti, kad neatsakiusių procentas (18 proc.) lyginant su visais savivaldybės tarnautojais tikrai nėra didelis, tad ši imtis yra reprezentatyvi. Taigi kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys leidžia nustatyti empirinius dėsningumus, daryti statistiškai reikšmingus apibendrinimus bei išvadas.

#### **4.1.3. Apklausos duomenų kodavimas ir apdorojimas**

Apklausos duomenų kodavimui ir apdorojimui buvo pasirinkta darbo su statistiniais duomenimis priemonė - SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Suvedus visų anketų duomenis buvo sudaryta pirminė duomenų bazės lentelė. Pagal sudarytą atsakymų į anketos kiekvieną klausimą pasiskirstymų lentelę, programos dėka kiekvienam anketos klausimui buvo pateikiamas atsakymų variantų skaičius ir jų pasiskirstymas procentais. Klausimams, į kuriuos atsakant buvo galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą, pasiskirstymo procentas apskaičiuotas kiekvienam atsakymo variantui. SPSS programinio paketo galimybės leido grupuoti du klausimus, tad tuo remiantis buvo parengtos diagramos naudojant kombinuotus grupavimus.

Surinktų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Diagramos bei lentelės yra sudarytos „MS Excel“ programos pagalba.

#### **4.1.4. Bendrosios respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos**

Šiame skyrelyje analizuojamas tirta kontingento pasiskirstymas pagal pagrindinius socialinius – demografinius požymius (lytį, amžių, išsilavinimą, kvalifikacinę klasę, darbo stažą), kuriuos nusako apklausos duomenys, pateikti 1 lentelėje.

Iš pateiktos lentelės matome, kad didžiausią respondentų imtį, t.y. 64 proc. sudaro moterys, beveik trečdalis, t.y. 31 proc. apklaustųjų dalyvių buvo vyrai. Taip pat tyrimo analizės metu išryškėjo 5 proc. respondentų, kurie išsamiai užpildė anketą, tačiau neįvardino savo lyties. Atsižvelgiant į tai, jų nuomonė yra įtraukta į rezultatų apibendrinimą. Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus duomenimis, joje dirba 47 moterys (kas sudaro 64 proc. visų (11 proc. visų savivaldybėje esančių savivaldybės tarnautojų) ir 27 (36 proc.) vyrai. Taigi, visų savivaldybės tarnautojų ir tų, kurie atsakė į pateiktas anketas pasiskirstymas pagal lytį, yra proporcingas.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pagrindinius socialinius – demografinius požymius

<b>POŽYMIAI</b>		<b>Procentinė respondentų išraiška</b>
<b><i>LYTIS</i></b>	1. Vyras	31
	2. Moteris	64
	<i>Nenurodė</i>	5
	<u>Viso</u>	<u>100</u>
<b><i>AMŽIUS</i></b>	1. Iki 30 metų	-
	2. Nuo 31 – 40 metų	16
	3. Nuo 41 – 50 metų	44
	4. 51 ir daugiau metų	38
	<i>Nenurodė</i>	2
	<u>Viso</u>	<u>100</u>
<b><i>IŠSILAVINIMAS</i></b>	1. Vidurinis	-
	2. Vidurinis profesinis	2
	3. Aukštesnysis	7
	4. Aukštasis neuniversitetinis	5
	5. Aukštasis universitetinis	87
	<u>Viso</u>	<u>100</u>
<b><i>KVALIFIKACINĖ KLASĖ</i></b>	1. Pirma	21
	2. Antra	20
	3. Trečia	39
	<i>Nenurodė</i>	20
	<u>Viso</u>	<u>100</u>
<b><i>DARBO STAŽAS</i></b>	1. Iki metų	7
	2. Nuo 1 – 3 metų	5
	3. Nuo 4 – 6 metų	15
	4. Nuo 7 – 9 metų	8
	5. 10 ir daugiau metų	66
	<u>Viso</u>	<u>100</u>

Visoje Lietuvoje pagal vyrų ir moterų pasiskirstymo santykį, valstybės tarnyboje taip pat dominuoja moterys. Valstybės tarnybos departamento duomenimis<sup>49</sup>, iš viso Lietuvoje yra 23905 valstybės tarnautojai, iš kurių 71 proc. sudaro moterys (16903 asmenys), o likusią dalį, t.y. 29 proc. - vyrai (7002 asmenys). Kaip rodo pateikti duomenys, Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų - vyrų yra 7 proc. daugiau ir atitinkamai 7 proc. mažiau moterų (savivaldybės tarnautojų) negu visoje Lietuvoje.

Analizuojant rezultatus tikslinga išskirti respondentus į skirtingas amžiaus grupes, bandant nustatyti skirtingą žmonių požiūrį į nagrinėjamus dalykus atsižvelgiant į amžių ir kitus požymius (išsilavinimą, darbo stažą). Pagal amžių daugiausia respondentai pasiskirstė į dvi intervalų grupes, t.y. 44 proc. asmenų yra nuo 41 iki 50 metų amžiaus tarpsnio, bei 38 proc. - nuo 51 ir daugiau metų. Taip pat į anketos klausimus atsakė 16 proc. tarnautojų nuo 31 iki 40 metų. Vienas asmuo savo amžiaus nepanoro nurodyti. Pagal pateiktus Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus duomenis, visų savivaldybės tarnautojų (74 asmenų) vidutinis amžius yra 47,39 metai. Taigi galime daryti išvadą, kad daugumą šioje savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų sudaro vyresnio amžiaus žmonės. Pažiūrėkime kokios tendencijos vyrauja visos Lietuvos mastu. Visos Lietuvos valstybės tarnautojų amžiaus vidurkis yra 45,55 metai<sup>50</sup>. Vadinasi, Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų amžiaus vidurkis yra beveik 2 metais didesnis. Būtina pažymėti, jog iš visų apklaustų tyrimo dalyvių, valstybės tarnautojų, kurie patektų į amžiaus tarpsnį iki 30 metų, nebuvo. Tai parodo, jog šioje savivaldybėje jauni, galbūt neseniai baigę studijas, asmenys (valstybės tarnautojai) nedirba. Dažnai per televiziją, radiją išgirstame, jog į savivaldybes yra priimami tik „savi“ žmonės. Kita vertus, anot B. Česnulevičienės ir J. Lakio<sup>51</sup>, prireikia maždaug dvejų metų, kol jaunas specialistas perpranta įvairias struktūras, taisykles ir procedūras. Tai galėtų būti viena iš prielaidų, kodėl vengiama priimti jaunus darbuotojus. Tačiau tai tik prielaidos.

Tyrimo analizei labai svarbus yra savivaldybės tarnautojų išsilavinimas, kvalifikacinė klasė bei darbo stažas. Iš pateiktų duomenų galime pastebėti, kad didžioji savivaldybės tarnautojų dalis (53 asmenys) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (87 proc.), kai tuo tarpu šalies valstybės tarnautojų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vidurkis yra 78 proc.<sup>52</sup>. Likusieji

---

<sup>49</sup> 2006 m. liepos 1 d. Ataskaita apie valstybės tarnautojų amžių ir lytį/<http://www.vtd.lt/index.php?-1554664206>; prisijungimo laikas: 2006-10-26.

<sup>50</sup> Ten pat.

<sup>51</sup> Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. P. 90.

<sup>52</sup> 2006 m. liepos 1 d. Ataskaita apie valstybės tarnautojų išsilavinimo lygį/<http://www.vtd.lt/index.php?-697572273>; prisijungimo laikas: 2006-10-26

savivaldybės tarnautojai yra gavę aukštąjį neuniversitetinį (5 proc.), aukštesnįjį (7 proc.) ir vidurinį profesinį (2 proc.) išsilavinimą.

Paanalizuokime, kaip savivaldybės tarnautojai pasiskirstę pagal kvalifikacines klases. Iš pateiktos lentelės (žr. 1 lentelę) nesunku pastebėti, kad daugumai savivaldybės tarnautojų yra suteikta trečia kvalifikacinė klasė (39 proc.). Visi kiti skaičiai pasiskirstę maždaug tolygiai: pirmąją kvalifikacinę klasę turi 21 proc. savivaldybės tarnautojų, antrąją – 20 proc. respondentų, o likusi dalis, t.y. taip pat 20 proc. žmonių, nenurodė kvalifikacinės klasės. Kaip matome, šio klausimo praleidimo procentas yra nemažas, apie 20 proc., todėl negalime daryti tikslių išvadų. Nežiūrint to, iš pateiktų duomenų išryškėja, jog šioje savivaldybėje dominuoja valstybės tarnautojai, turintys trečiąją kvalifikacinę klasę.

Iš 1 lentelės mums liko aptarti dar vieną faktorių - darbo stažą. Tai įgalina kiekybiškai išreikšti savivaldybės tarnautojų darbo patirtį. Darbo stažą mes išreiškėme nelyginiais intervalais. Iš karto matome, jog pagal darbo stažą didžioji savivaldybės tarnautojų dalis (66 proc.) patenka į 10 ir daugiau metų dirbančiųjų šioje savivaldybėje grupę. Tai rodo, kad savivaldybės tarnautojai turi didelę darbo patirtį. Kiti skaičiai yra ne tokie dideli. Į antrąją pagal dydį grupę įeina 15 proc. savivaldybės tarnautojų, dirbančių nuo 4 iki 6 metų. Toliau pagal darbo stažą tyrimo dalyviai pasiskirsto taip: 8 proc. respondentų turi nuo 7 iki 9 metų darbo stažą, 7 proc. - iki vienerių ir 5 proc. - nuo 1 iki 3 metų darbo stažą.

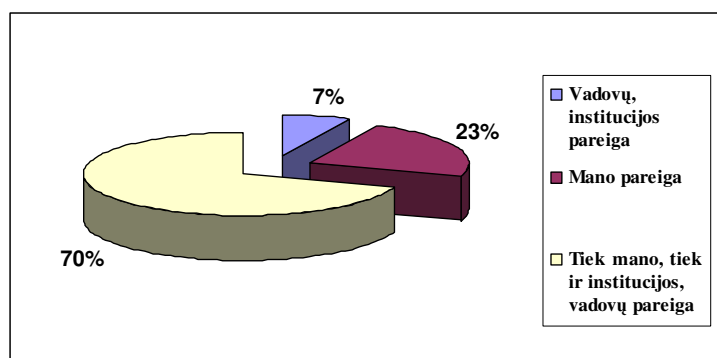
Iš pateiktų duomenų galime daryti išvadą, kad pagrindinės dalies (87 proc.) apklaustųjų išsilavinimas - aukštasis universitetinis, dauguma savivaldybės tarnautojų turi trečią kvalifikacinę klasę (39 proc.), dirba šioje savivaldybėje 10 ir daugiau metų (66 proc.) bei patenka į 41 – 50 metų amžiaus grupę (44 proc.). Autorės nuomone, aukštas savivaldybės tarnautojų išsilavinimo cenzas ir didelė darbo patirtis leidžia tikėtis, kad šioje savivaldybėje dirbantys tarnautojai turi gerą profesinį pasirengimą, yra kvalifikuoti, kompetentingi ir geri savo sričių specialistai, nuolatos besimokantys, sistemingai tobulinantys žinias, įgūdžius ir gebantys prisitaikyti prie nuolatos jiems didėjančių reikalavimų.

#### **4.2. Respondentų požiūris į mokymąsi, kvalifikacijos tobulinimą**

Anketos pradžioje savivaldybės tarnautojams buvo pateikti keli bendresnio pobūdžio klausimai (teiginiai), atspindintys šiuolaikines mokymo, kvalifikacijos tobulinimo realijas, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į tam tikrus dalykus.

Teorinėje darbo dalyje jau buvo akcentuota, jog mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis bei svarba gali būti gaunami iš dviejų - institucijos bei paties darbuotojo (šio darbo kontekste -

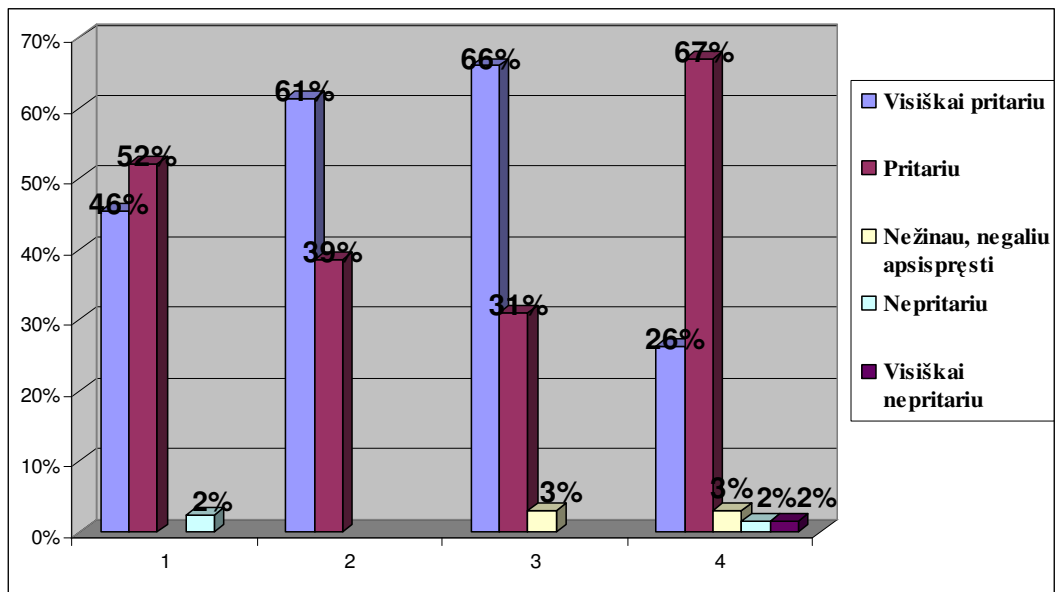
valstybės tarnautojo) – pozicijų. Iš vienos pusės būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja organizacijos interesai ir poreikiai: efektyviai sukurta ugdymo sistema skatina darbuotojų motyvacijos augimą, didina lankstumą, garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą, geresnius darbo rezultatus, formuoja geresnį organizacijos klimatą. Kita vertus, nuolatiniu tobulėjimu, žinių atnaujinimu, savo kvalifikacijos tobulinimu turi būti suinteresuoti ir patys savivaldybės tarnautojai, nes tai padeda rasti įvairių problemų sprendimus, padidina darbinės veiklos vertę, sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, sukuria platesnes perspektyvas karjerai. Tam, kad sužinotume savivaldybės tarnautojų nuomonę šiuo požiūriu, toks klausimas buvo įtrauktas į klausimyną. Žemiau pateikiame respondentų vertinimus šiuo klausimu (žr. 1 pav.).



2 pav. Atsakymų į klausimą „1. Rūpinimasis mokymu, kvalifikacinių gebėjimų tobulinimu yra ... pareiga?“ pasiskirstymas (%)

Nesunku pastebėti, jog daugumos savivaldybės tarnautojų nuomonė šiuo klausimu sutapo su autorės padaryta išvada. Diagramos duomenys rodo, kad absoliuti dauguma respondentų (70 proc.) mano, jog rūpinimasis mokymu ir kvalifikacinių gebėjimų tobulinimu yra ir kiekvieno valstybės tarnautojo, ir institucijos, jos vadovų pareiga. Mažumą (tik 7 proc.) šiuo klausimu sudaro galvojantys, jog tai yra tik institucijos, jos vadovų pareiga. Šiek tiek daugiau, t.y. beveik ketvirtadalis respondentų (23 proc.) nurodė, jog tai yra „mano pareiga“. Galima išvelgti, kad pirmųjų dviejų atsakymo variantų pasirinkimą sąlygojo lytis: pirmąjį pasirinko tik vyrai (visi virš 50 metų), antrąjį - dauguma moterų (79 proc.). Taigi moterys labiau linkusios atsakomybę už mokymąsi, kvalifikacijos tobulinimą prisiimti sau, o vyrai šią funkciją priskirti institucijai, jos vadovams.

Kitus anketoje pateiktus teiginius buvo prašoma įvertinti pagal 5 balų vertinimo sistemą (1-visiškai pritariu, 2-pritariu, 3-nežinau, negaliu apsispręsti, 4-nepritariu, 5-visiškai nepritariu). Taigi pažiūrėkime, kokia yra tyrimo dalyvių nuomonė autorei rūpinimais klausimais (žr. 2 pav.).



1. Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos institucijų veikla.
2. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas bei profesionalumas yra vertybės.
3. Mokymą galima būtų traktuoti kaip investiciją, o ne kaip išlaidas.
4. Savivaldybių strateginio valdymo sistema skatina personalą mokytis, tobulinti kvalifikaciją.

2 pav. Atsakymų į klausimą „2. Ar pritariate pateiktiems teiginiams apie mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą?“ pasiskirstymas (%)

Iš pateiktų duomenų matome, kad didelės atsakymų įvairovės nėra. Dominuoja tokie atsakymo variantai kaip „visiškai pritariu“ bei „pritariu“. Tik vienas kitas respondentas nesutinka su pateiktais teiginiais.

Pirmasis teiginys – „Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos institucijų veikla“ - sulaukė savivaldybės tarnautojų pritarimo. Šiuo klausimu pastebimas gana tolygus nuomonių pasiskirstymas. 46 proc. valstybės tarnautojų šiam teiginiui pritarė visiškai, o 52 proc. – pasirinko variantą „pritariu“. Taigi 98 proc. respondentų patvirtino vieną autorės iškeltą hipotezę. Būtina pabrėžti, jog nuolatinis mokymas, gebėjimų tobulinimas yra kiekvienos viešojo administravimo institucijos kultūros dalis, kuri padeda jai prisitaikyti prie pokyčių. Kuo savivaldybės tarnautojai yra kompetentingesni, jų veiksmai racionali, tuo geresni yra ir organizacijos veiklos rezultatai. Priešingai nei privačiose organizacijose, viešojo administravimo



institucijose, tarp jų ir savivaldybėse, veiklos efektyvumas matuojamas ne gauto pelno dydžiu. Nuo to, kaip institucijoje organizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas, priklauso, kokios kokybės paslaugos bus kuriamos ir kaip profesionaliai jos bus pateikiamos visuomenei. Kad ši sistema egzistuoja, visuomenė tiesiogiai to nemato, tačiau tai rodo teikiamų paslaugų kokybę ir aptarnavimo kultūra. Visuomenėje valstybės tarnautojai vertinami palyginti nepalankiai. Vidaus reikalų ministerijos parengtame informaciniame leidinyje „Viešasis administravimas Lietuvoje. 2005 metų apžvalga“<sup>53</sup> yra akcentuojama, kad visuomenės pasitikėjimas valdžia yra valdymo kokybės rodiklis, tačiau šiuo metu jis yra itin žemas. Pagal visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centro „Vilmorus“ apklausos rezultatus, Lietuvos savivaldybėmis pasitiki 33,4 procentai gyventojų<sup>54</sup>. Pateikime dar vienus duomenis. Net 92 proc. žmonių yra įsitikinę, kad valstybinės institucijos yra korumpuotos<sup>55</sup>. Tuo tarpu Danijoje ir Airijoje valstybės institucijomis pasitiki 78 proc. gyventojų, Kanadoje – 74 proc., JAV – 71 proc., tad reikėtų siekti tokių vertinimų ir Lietuvoje<sup>56</sup>. Taigi naudinga būtų pagalvoti apie valstybės tarnautojo pasitikėjimu grįsto vaidmens idėją. Kodėl taip daug manančių, jog valstybės institucijos Lietuvoje yra korumpuotos? Tyrimai rodo, kad žmonės nemato didelio skirtumo tarp korumpuotos valstybės ir prastai administruojamos valstybės<sup>57</sup>. Visuomenė paprasčiausiai deda lygybės ženklą tarp neefektyvaus administravimo ir korupcinio valdymo. Jeigu žmogus kreipėsi į instituciją ir nesulaukė pagalbos, jis mano, kad ta institucija yra korumpuota net ir tuo atveju, jei iš jo niekas nereikalavo jokio kyšio. Taigi autorė teigia, kad visuomenės pasitikėjimas viešosiomis institucijomis, tarp jų ir savivaldybėmis, didės gerėjant valstybės tarnautojų administraciniams gebėjimams, nuolatos mokantis, plečiant savo žinias, tobulinant gebėjimus.

„Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra vertybės“ – tai antrasis teiginys, sulaukęs daugumos respondentų visiško pritarimo. „Visiškai pritariu“ nurodė 61 proc., o „pritariu“ pažymėjo 39 proc. visų apklaustųjų. Taigi Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojai pripažįsta, kad nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra vertybė. Kaip ši vertybė reiškiasi tiriamoje savivaldybėje? Šiam suvokimui iliustruoti remsimės toje pačioje savivaldybėje magistrantės, Inesos Petkevičiūtės, atlikto kiekybinio tyrimo „Švenčionių rajono savivaldybėje vyraujančios vertybės, įtakančios

---

<sup>53</sup> Viešasis administravimas Lietuvoje. 2005 metų apžvalga//[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VAL.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VAL.pdf); prisijungimo laikas: 2006-06-13.

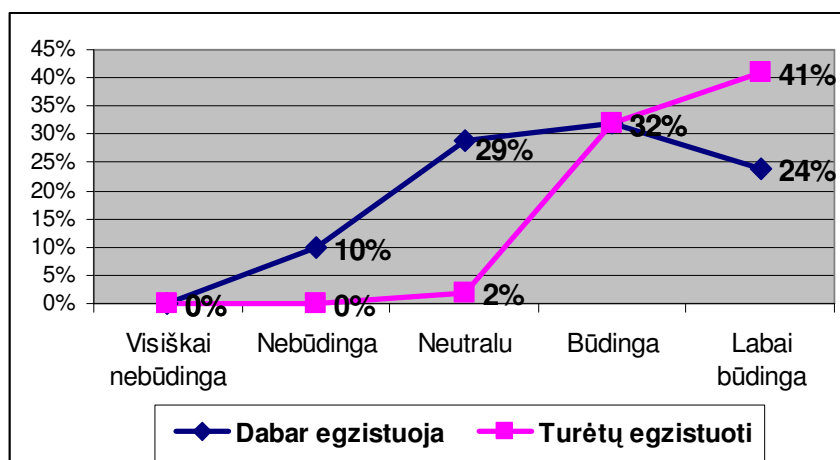
<sup>54</sup> Savivaldybėms pasitiki 33,4 proc. Lietuvos gyventojų//Lietuvos rytas. 2006 m. spalio 14 d.

<sup>55</sup> Salioraitis K. Vaistas nuo korupcijos – sąžiningumas//Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 5.

<sup>56</sup> Jasaitis. J. Elgesio kodeksas padidintų visuomenės pasitikėjimą tarnautojais//Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 22.

<sup>57</sup> Salioraitis K. Vaistas nuo korupcijos – sąžiningumas// ten pat, P. 5.

tarnautojų veiklos efektyvumą“ duomenimis<sup>58</sup>. Savivaldybės tarnautojams reikėjo įvertinti vertybes, kurios geriausiai tinka apibūdinti dabartinę situaciją Švenčionių rajono savivaldybėje, bei vertybes, kurios, jų nuomone, turėtų egzistuoti modernioje viešojo sektoriaus organizacijoje. Viena iš pateiktų profesinių vertybių buvo – nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, kuri reikėjo įvertinti pagal 5 balų vertinimo sistemą (1-visai nebūdinga, 2-nebūdinga, 3-neutralu, 4-būdinga, 5-labai būdinga). Tad paanalizuokime, kaip respondentai įvertino šią vertybę. Apklausos būdu gautus duomenis I. Petkevičiūtė pateikė lentelės forma. Pagal pateiktus šioje lentelėje duomenis vertybės vertinimo santykį (kaip dabar esamą, dominuojantį bei pageidaujama) pavaizdavome grafine išraiška. (žr. 3 pav.).



3 pav. Vertybės, „Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas“ pasireiškimas Švenčionių rajono savivaldybėje (proc. nuo atsakiusių respondentų)

Matome, kad 24 proc. tyrimo dalyvių įvertintino šią vertybę kaip „labai būdingą“, o 32 proc. kaip „būdingą“ Švenčionių rajono savivaldybei (iš viso 56 proc.). Visgi 10 proc. respondentų mano, kad nuolatinis mokymas bei tobulėjimas nebūdingas šiai institucijai, o 29 proc. vertina šią vertybę neutraliai. Respondentų manymu, ateityje dar daugiau reikėtų stiprinti dėmesį darbuotojų nuolatiniam mokymuisi bei tobulėjimui. Taigi vertinant šią vertybę kaip „labai būdingą“, tarp esamos ir pageidautinos padėties („dabar egzistuoja“ ir „turėtų egzistuoti“) pastebimas atotrūkis. Nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, kaip „labai būdingą“ organizacijai, norėtų matyti 41 proc. apklaustųjų (atotrūkis tarp dabartinės padėties ir siektinos būklės siekia 17 proc.). 32 proc. tyrimo dalyvių mano, kad ši profesinė vertybė yra būdinga Švenčionių rajono savivaldybei, tad dėmesys neturėtų sumažėti ir ateityje, todėl jos vertinimas nuo idealaus vertinimo visiškai nesiskiria.

<sup>58</sup> Švenčionių rajono savivaldybėje vyraujančios vertybės, įtakančios tarnautojų veiklos efektyvumą: magistro baigiamasis darbas/ Inesa Petkevičiūtė; vadovas A. Minkevičius; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo katedra. Vilnius, 2006. P. 36.

Likusieji 5 proc. respondentų neįvertino dabar egzistuojančios, o 24 proc. – pageidaujančios situacijos šios vertybės atžvilgiu, todėl neatsakiusių duomenų grafiškai nepavaizdavome.

Savivaldybės tarnautojai pripažįsta, jog mokymas gali būti traktuojamas kaip investicija. Taip mano 97 proc. tyrimo dalyvių (66 proc. žmonių atsakė „visiškai pritariu“ ir 34 proc. „pritariu“). Tik 3 proc. šiuo klausimu negalėjo apsispręsti, o prieštaraujančių iš viso nebuvo. Visi apklausos dalyviai supranta, jog dabar darbuotojas yra vertinamas kaip organizacijos turtas. Autorės nuomone, kiekviena institucija, investuodama į žmogiškuosius išteklius, kartu investuoja į savo ateitį, organizacijos sėkmę, kokybiškesnius rezultatus.

Dauguma respondentų sutinka, kad savivaldybių strateginio valdymo sistema skatina personalą mokytis, kelti kvalifikaciją: 67 proc. valstybės tarnautojų tam pritaria, o 26 proc. respondentų visiškai su tuo sutinka. Analizuojant strateginio valdymo sistemą savivaldos institucijose bei siekiant iširti jos visapusiškumą, teikiamus rezultatus bei kitus parametrus 2003 metais buvo atlikta sociologinė apklausa savivaldybėse<sup>59</sup>, kurios metu taip pat paaiškėjo, kad strateginis valdymas skatina vadovus ir darbuotojus nuolatos mokytis (taip manė 79 proc. respondentų, likusieji – 21 proc. sutiko su tuo iš dalies). Taigi gerai sukurta strateginio valdymo sistema suteikia papildomą naudą, kuri pasireiškia darbuotojų ir vadovų skatinimu mokytis. Tačiau, kaip jau vėliau pastebėsime, Švenčionių rajono savivaldybėje situacija, susijusi su strateginiu valdymu, jo elementų suvokimu yra probleminė.

Apibendrinant autorė pabrėžia, kad kuo savivaldybės tarnautojai yra kvalifikuotesni, kompetentesni, gebantys prisitaikyti prie nuolat didėjančių reikalavimų, keliamų jų profesionalumui, tuo geresni yra savivaldybės veiklos rezultatai. Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis ir tobulėjimas yra vertybė, kuriai, kaip tikisi savivaldybės tarnautojai, ateityje bus skiriama daugiau dėmesio, nei iki šiol, nes investicijos į tarnautojų mokymąsi, tobulinimąsi, kartu yra investicijos ir į organizacijos ateitį, kokybiškesnius rezultatus. Veiklos efektyvumas vietos savivaldos institucijose matuojamas ne gauto pelno dydžiu, kaip privačiose organizacijose, o teikiamų paslaugų kokybe ir aptarnavimo kultūra, kur valdymo kokybės rodiklis yra visuomenės pasitikėjimas savivaldybės institucijomis.

### **4.3. Institucijos misijos ir vizijos suvokimas**

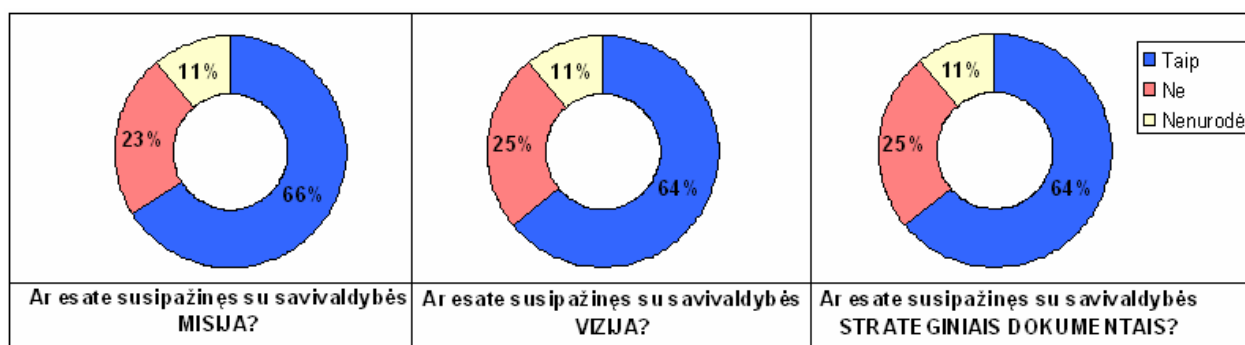
Lankantis tiriamojoje savivaldybėje, deja, jos misijos bei vizijos nepavyko sužinoti. Pasiteiravus, kur galima būtų rasti Švenčionių rajono savivaldybės misiją bei viziją, buvo tik

---

<sup>59</sup> Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai//Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr.14. P. 89–98.

nurodyta paskaityti „Švenčionių rajono plėtros strateginį planą iki 2010 m.“<sup>60</sup>, tačiau minėtų institucijos strategijos elementų neradome. Savivaldybės savo misijas bei vizijas skelbia internetinėse svetainėse, tad pabandėm „eiti ir šiuo keliu“. Tačiau šios paieškos buvo nesėkmingos. Švenčionių rajono savivaldybės internetiniame puslapyje<sup>61</sup> taip pat nepavyko rasti suformuluotos organizacijos misijos bei vizijos.

Trečiasis klausimas ir buvo skirtas sužinoti, ar Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojai yra susipažinę su jos misija, vizija taip pat su strateginiais savivaldybės dokumentais. Šiame darbe jau buvo akcentuota, kad yra labai svarbu, jog visi organizacijos nariai būtų susipažinę su jos misija, vizija, strateginiais tikslais, kad darbuotojai suvoktų, kokia tai yra institucija, kokia jos paskirtis, ką ji daro dabar ir kokia ji siekia būti ateityje, kokių veiklos rezultatų yra tikimasi iš pačių institucijos darbuotojų ir pan. Taigi tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal tai, ar jie yra susipažinę ar nesusipažinę su savivaldybės misija, vizija ir strateginiais dokumentais, pavaizduotas diagramų pagalba (žr. 4 pav.).



4 pav. Atsakymų į klausimą „3. Ar esate susipažinęs su Jūsų savivaldybės misija, vizija ir strateginiais dokumentais“ pasiskirstymas (%)

Kaip matome, dauguma tyrimo dalyvių yra susipažinę su savivaldybės misija, vizija bei strateginiais dokumentais. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 66 proc. apklausos dalyvių yra susipažinę su organizacijos misija, o 64 proc. – su vizija ir strateginiais dokumentais. Septyni apklausos dalyviai neatsakė į šį klausimą (11 proc.). Pereikime prie neigiamai atsakiusių į pateiktą klausimą: 23 proc. savivaldybės tarnautojų yra nesusipažinę su jos misija, o po 25 proc. – su vizija ir strateginiais dokumentais. Reikia pažymėti, jog analizuojant duomenis pagal lytį, pastebėjome, jog su savivaldybės misija bei vizija šiek tiek daugiau susipažinusių yra moterų (85 proc. su misija, 81 proc. su vizija), nei vyrų (su misija bei vizija po 68 proc.). Tačiau vyrų (84 proc.), susipažinusių su

<sup>60</sup> Švenčionių rajono plėtros strateginis planas iki 2010 metų: informacinis leidinys/Švenčionių rajono savivaldybė. Švenčionys: Firidas, 2002. – 56 psl.

<sup>61</sup> <http://www.svencionys.lt>; prisijungimo laikas: 2006-09-28.

savivaldybės strateginiais dokumentais, yra 10 proc. daugiau negu moterų (74 proc.). Analizuojant šiuo požiūriu respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, nematyti didelių duomenų pasiskirstymo išskirtinumų. Pastebėjome, jog kvalifikacinė klasė šiek tiek turi įtakos tam, ar valstybės tarnautojai yra susipažinę su savivaldybės misija, vizija bei strateginiais dokumentais. Santykinė dauguma respondentų, kurie į klausimą atsakė neigiamai, turi trečią kvalifikacinę klasę (29 proc.), po to eina antrąją (25 proc.) ir pirmąją (11 proc.) kvalifikacinę klasę įgiję tyrimo dalyviai. Nors dėl pakankamai didelio respondentų skaičiaus (20 proc.), kurie sociodemografinėje anketos dalyje nenurodė savo kvalifikacijos, šie rezultatai (atsakymai) gali būti nepakankamai patikimi (gretinant, ar susipažinimą su misija, vizija bei strateginiais dokumentais lemia turima kvalifikacinė klasė), visgi jie pateikiami orientacijai.

Kartu reikėtų pabrėžti, kad nors dauguma valstybės tarnautojų yra susipažinę su organizacijos misija, vizija, tačiau yra svarbu ir tai, kaip jie ją suvokia, ar teisingai formuluoja, interpretuoja. Kaip parodė atlikti tyrimai<sup>62</sup>, viešojo administravimo sektorių vadovai pateikia tik iš dalies atitinkančius (apie 60 proc.), apytikslus (apie 12 proc.) arba visai neatitinkančius (23 proc.) viešojo administravimo organizacijos paskirtį ir veiklos turinį atitinkančius misijos apibrėžimus. O kaip suvokia organizacijos misiją, viziją Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojai? Tiriamos savivaldybės misijos bei vizijos suvokimui iliustruoti remsimės toje pačioje savivaldybėje atlikto tyrimo rezultatais<sup>63</sup>. Iš pradžių palyginkime šio ir mūsų inicijuoto tyrimo rezultatus, kurie atsispindi 5 paveiksle.

Mūsų apklausos metu išryškėję duomenys žymimi mėlynu stulpeliu, („Tyrimas Nr.1“), o kito tyrimo metu gauti duomenys – raudonu stulpeliu, įvardinus jį „Tyrimas Nr.2“. Pastarojo tyrimo metu buvo pateiktas atviro tipo klausimas ir paprašyta respondentų suformuluoti Švenčionių rajono savivaldybės misiją ir viziją. Taigi valstybės tarnautojai, kurie nesuformulavo misijos, priskiriami prie nenurodžiusiųjų („nenurodė“) skilties, prie „ne“ priskiriami tie respondentai, kurie parašė, jog yra nesusipažinę su misija ar vizija, o kurie įvardino organizacijos viziją ar misiją – prie „taip“ skilties.

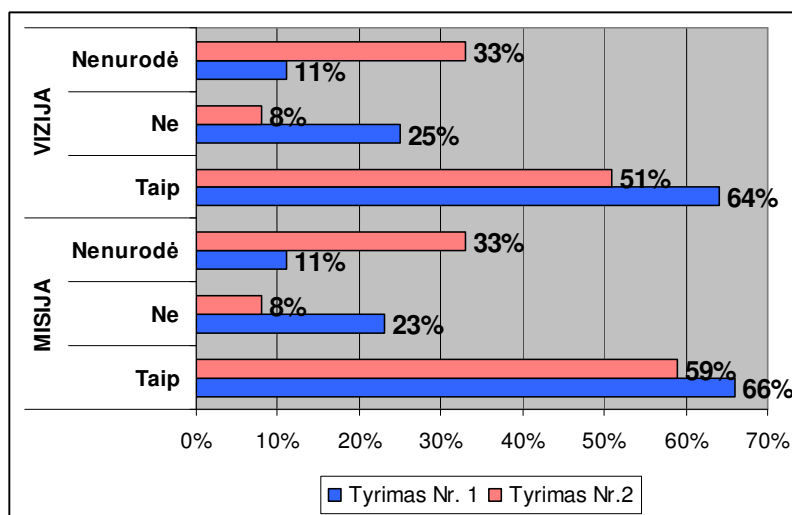
Kadangi abudu tyrimai buvo atlikti vienu metu ir respondentų imtis buvo ta pati, galima teigti, jog dalis respondentų, Tyrimo Nr. 1 metu atsakę, jog susipažino su savivaldybės misija ar vizija, užpildant Tyrimo Nr. 2 anketą nesugebėjo jų įvardinti (7 proc. misijos, o vizijos beveik du

---

<sup>62</sup> Minkevičius A. Vadybos kompetencija viešajame administravime//Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 58 – 59.

<sup>63</sup> Švenčionių rajono savivaldybėje vyraujančios vertybės, įtakojančios tarnautojų veiklos efektyvumą: magistro baigiamasis darbas/ Inesa Petkevičiūtė; vadovas A. Minkevičius; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo katedra. Vilnius, 2006. P. 33.

kartus daugiau, t.y.13 proc.). Tyrimo Nr. 2 duomenys rodo, jog savo organizacijos misijos nesugebėjo suformuluoti 41 proc. respondentų (8 proc. parašė, jog su ja nesusipažinę, o 33 proc. savo nuomonės nepareiškė ), o vizijos dar daugiau, t.y. net 51 proc. apklaustųjų (8 proc. nesusipažino, o 41 proc. iš viso nesuformulavo).



5 pav. Gautų Tyrimo Nr.1 ir Nr.2 rezultatų palyginimas (%)

Minėto tyrimo duomenimis, 59 proc. valstybės tarnautojų apibrėžė savo institucijos misiją. Absoliuti dauguma atsakiusių (36 proc.) pripažįsta, kad jų misija yra tarnauti žmonėms, atstovauti gyventojų interesams bei teikti kokybiškas paslaugas. 15 proc. respondentų akcentuoja savo veiklą, vadovaujantis pagarbos žmogui ir valstybei, lojalumo, skaidrumo bei atsakomybės principais, tuo siekdama skatinti ir plėtoti vietos savivaldą, kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą. 8 proc. savivaldybės tarnautojų savo organizacijos misiją sutapatina su vienu Švenčionių rajono plėtros prioritetu – „Žmogiškųjų išteklių ugdymas bei tobulinimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas“, nurodytu Švenčionių rajono plėtros strateginiame plane iki 2010 metų<sup>64</sup>. Apibūdinant savivaldybės viziją išryškėjo dar didesnė nuomonių įvairovė. 15 proc. apklausos dalyvių įsivaizduoja institucijos viziją kaip biurokratizmo, karjerizmo bei korupcijos mažinimą. 30 proc. respondentų mano, jog sumažinus biurokratinį barjerą pagerėtų savivaldybės funkcijų atlikimas ir administravimas. 2 proc. norėtų veikloje daugiau matyti skaidrumo. Tiek pat tyrimo dalyvių (2 proc.) savivaldybės ateitį sieja su nuolatiniais mokymais. 11 proc. respondentų tapatina savivaldybės viziją ir misiją. Jų nuomone, vizija bei misija yra tą patį reiškiantys elementai.

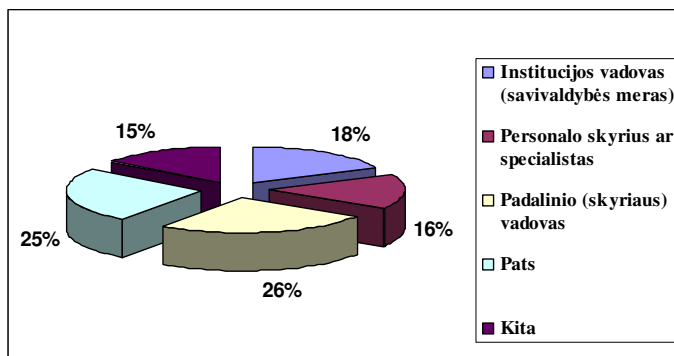
<sup>64</sup>Švenčionių rajono plėtros strateginis planas iki 2010 metų: informacinis leidinys/Švenčionių rajono savivaldybė. Švenčionys: Firidas, 2002. P.37.

Taigi tokią susidariusią situaciją, kai savivaldybės misija bei vizija yra tapatinamos, labai skirtingai apibrėžiamos arba iš viso nesuformuluojamos, įvardintumėme kaip problemine. Autorės nuomone, Švenčionių rajono savivaldybei pirmiausia reikėtų suformuluoti misiją ir viziją. Priimant į savivaldybę naujus darbuotojus, tikslinga yra iš karto supažindinti su jos misija, vizija, strateginiais tikslais bei dokumentais, tam tikrais laiko tarpais (pavyzdžiui, į metus 1 – 2 kartus) organizuoti mokymus šiais klausimais pačioje savivaldybėje, kuriuose dalyvautų visi jos nariai. Taip pat tikslinga savivaldybės tarnautojams būtų gauti mokymuose ir bendresnių strateginio valdymo, planavimo žinių. Į šios tematikos žinių lygį vertėtų atsižvelgti ir valstybės tarnautojo vertinimo metu.

#### 4.4. Pagrindinės tiriamos savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo gairės

##### 4.4.1. Rūpinimasis savivaldybės tarnautojų mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu

Ketvirtasis anketos klausimas buvo skirtas sužinoti, kas Švenčionių rajono savivaldybėje daugiausia rūpinasi tyrimo dalyvių mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu. Pažiūrėkime, kaip pasiskirstę apklausos dalyvių atsakymai (žr. 6 pav.).

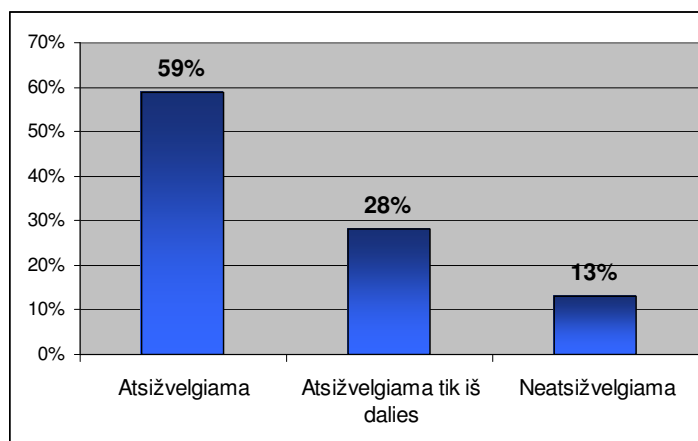


6 pav. Atsakymų į klausimą „4. Kas daugiausia Jūsų organizacijoje rūpinasi Jūsų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu“ pasiskirstymas (%)

Pastebime, kad nėra nė vieno atsakymo varianto, kurį būtų pasirinkusi ženkli dalis respondentų. Tad atsakymai pasiskirstė po visus pateiktus variantus. Santykinė apklaustųjų dauguma (26 proc.) atsakė, kad jų mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu daugiausia rūpinasi padalinio (skyriaus) vadovas. Matyt šį faktą bent iš dalies būtų galima paaiškinti tuo, jog tiesioginiai vadovai (padalinio ar skyriaus) yra arčiausiai darbuotojų ir jie pirmieji pastebi jų mokymo poreikius, kokių žinių trūksta darbuotojų darbe, kokius įgūdžius reikėtų tobulinti bei kokiose srityse patys darbuotojai

norėtų tobulėti. Tik vienu procentu mažiau apklausos dalyviu pasirinko ketvirtą atsakymo variantą, kuriame nurodoma, jog jie patys tuo rūpinasi. Tokių valstybės tarnautojų savivaldybėje yra net apie 25 proc. Galima būtų daryti prielaidą, kad taip atsakiusieji nepriklauso savivaldybėje išskirtoms valstybės tarnautojų prioritetinėms mokymo grupėms ir dėl to jų ugdymu rūpinamasi paskiausiai. Kita vertus, gal šie valstybės tarnautojai, kurie daugiausiai patys rūpinasi mokymusi bei tobulinimusi yra pasiekę savarankiško ugdymo lygį, kuris kyla paties darbuotojo iniciatyva, kai mokymosi priemonės pasirenka remiantis savo atsakomybe ir jomis atnaujina, plečia bei gilina žinias, įgūdžius, kai darbuotojas išsilavina gebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų. Kuri prielaida būtų teisinga? Kad tą išsiaiškintumėme, plėtosime analizę toliau ir grįšime vėliau prie šio klausimo. 15 proc. respondentų pasirinko variantą „kita“, kuriame įrašė patys, kas daugiausiai rūpinasi jų mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu (iš jų 44 proc. Švietimo ir mokslo ministerija, 33 proc. administracijos direktorė bei 22 proc. parašė, kad nežino, kas daugiausia rūpinasi jų mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu).

Organizuojant mokymą yra svarbu ir tai, ar atsižvelgiama į pačių savivaldybės tarnautojų norus, kokius įgūdžius jis norėtų atnaujinti, patobulinti arba pats jaučia kažkokių žinių stoką. Žinoma savivaldybės tarnautojų poreikius reikėtų suderinti su pačios organizacijos poreikiais, ar jie atitinka strategines organizacijos tendencijas. Taigi pažiūrėkime kaip tiriamoje savivaldybėje yra atsižvelgiama į pačių valstybės tarnautojų mokymosi, tobulinimo poreikius (žr. 7 pav.).

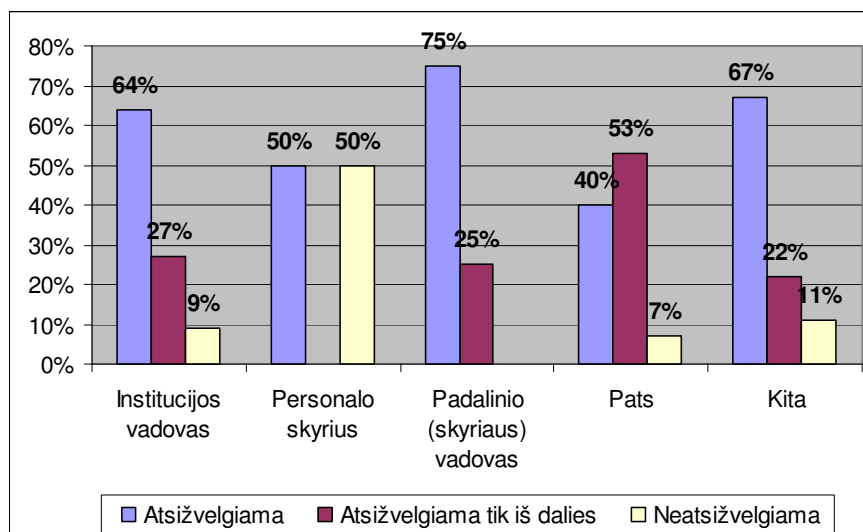


7 pav. Atsakymų į klausimą „5. Ar, Jūsų manymu, organizuojant mokymą, kvalifikacijos tobulinimą, yra atsižvelgiama į Jūsų paties norus, poreikius?“ pasiskirstymas (%)

Šiuo klausimu visi tyrimo dalyviai tvirtai apsisprendė. Nė vienas tyrimo dalyvis nepasirinko varianto „sunku pasakyti“, tad jo ir nepavaizdavome grafiškai. Kaip rodo 8 diagramos duomenys, į daugumos valstybės tarnautojų poreikius yra atsižvelgiama (59 proc.). 28 proc.



respondentų mano, kad yra atsižvelgiama į jų poreikius tik iš dalies, o į 13 proc. apklausos dalyvių mano, kad į jų norus ir poreikius yra neatsižvelgiama. Analizuojant apklausos duomenis pagal tai, kas daugiausiai savivaldybėje organizuoja valstybės tarnautojų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą, matyti, kad labiausiai neatsižvelgia į savivaldybės tarnautojų poreikius personalo skyrius (50 proc.), o tie, kurie nurodė, kad kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi patys, dažniausiai pažymėjo, jog į jų poreikius atsižvelgiama tik iš dalies (53 proc.). (žr. 8 pav.).



8 pav. Atsakymų į klausimą „5. Ar, Jūsų manymu, organizuojant mokymą, kvalifikacijos tobulinimą, yra atsižvelgiama į Jūsų paties norus, poreikius?“ pasiskirstymas priklausomai nuo organizatoriaus

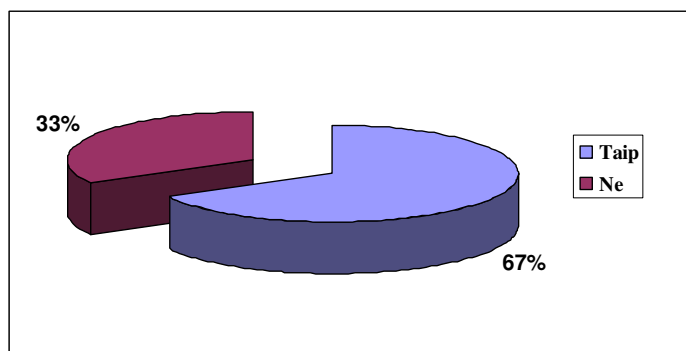
Taigi išryškėja tokia tendencija - geriausi vertinimai matomi prie padalinio (skyriaus) vadovo ir prie institucijos vadovo stulpelių. Net 75 proc. respondentų mano, kad skyriaus vadovas atsižvelgia į jų poreikius. Taip mano ir 64 proc. apklaustųjų, kurių mokymusi rūpinasi institucijos vadovas. Respondentai, kurių mokymusi daugiausia rūpinasi personalo skyrius, pažymėjo, jog taip pat yra atsižvelgiama į jų norus (50 proc.), tačiau kita pusė mano visiškai atvirksčiai - kad yra visai neatsižvelgiama. Personalo skyriaus vadovei taip pat buvo užduotas klausimas (žr. PRIEDAS Nr.2.), ar yra atsižvelgiama į savivaldybės tarnautojų poreikius. Jos nuomone, yra atsižvelgiama į savivaldybės tarnautojų poreikius. Personalo skyriaus vadovė nurodė, kad pagal pateiktas programas savivaldybės tarnautojai pildo poreikių anketas, jos apibendrinamos ir atsižvelgiant į skirtą finansavimą, siunčiami tarnautojai į kvalifikacijos kėlimo kursus. Autorės nuomone, vien tokių anketų užpildymas yra nepakankamas savivaldybės tarnautojų poreikiams nustatyti. Personalo skyriaus vadovė nepažymėjo, kad savivaldybės tarnautojų poreikiai yra nustatomi atliekant jų tarnybinės veiklos vertinimą, o tai yra labai svarbi jo dalis.

Taigi iš pateiktų grafiškai duomenų aiškiai matosi, kad prie padalinio (skyriaus) vadovo stulpelio visiškai nėra manančių, kad jie neatsižvelgia į pačių valstybės tarnautojų norus, poreikius. Vadinasi galime teigti, jog labiausiai į savivaldybės tarnautojų poreikius atsižvelgia padalinio (skyriaus) vadovai, o neatsižvelgia personalo skyrius (specialistas).

Apibendrinant šiame skyrelyje pateiktus duomenis galima pasakyti, kad vieningos nuomonės klausimu, kas daugiausia, savivaldybės tarnautojų nuomone, rūpinasi jų mokymusi, kvalifikacijos tobulinimu, nebuvo. Santykinė apklaustųjų dauguma atsakė, kad jų mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu daugiausia rūpinasi padalinio (skyriaus) vadovas (26 proc.) arba patys (25 proc.). Nemaža dalis respondentų yra manančių, jog į jų mokymosi poreikius yra atsižvelgiama iš dalies arba visai neatsižvelgiama (41 proc.). Labiausiai į savivaldybės tarnautojų poreikius atsižvelgia padalinio (skyriaus) vadovas, o neatsižvelgia personalo skyrius (specialistas). Tačiau pati personalo skyriaus vedėja nurodo, jog į tarnautojų poreikius yra atsižvelgiama jiems užpildžius mokymo centro pateiktas poreikių anketas. Nepaminimas yra mokymo poreikių nustatymas savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo metu, nors tai yra labai svarbi jo dalis.

#### 4.4.2. Mokymosi motyvacija

Įdomu, ar Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojai yra motyvuoti ir tobulina įvairius gebėjimus, reikalingus jų darbe, kelia kvalifikaciją savo iniciatyva. Tam sužinoti buvo skirtas 6 klausimas, kurio atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 9 diagramoje.

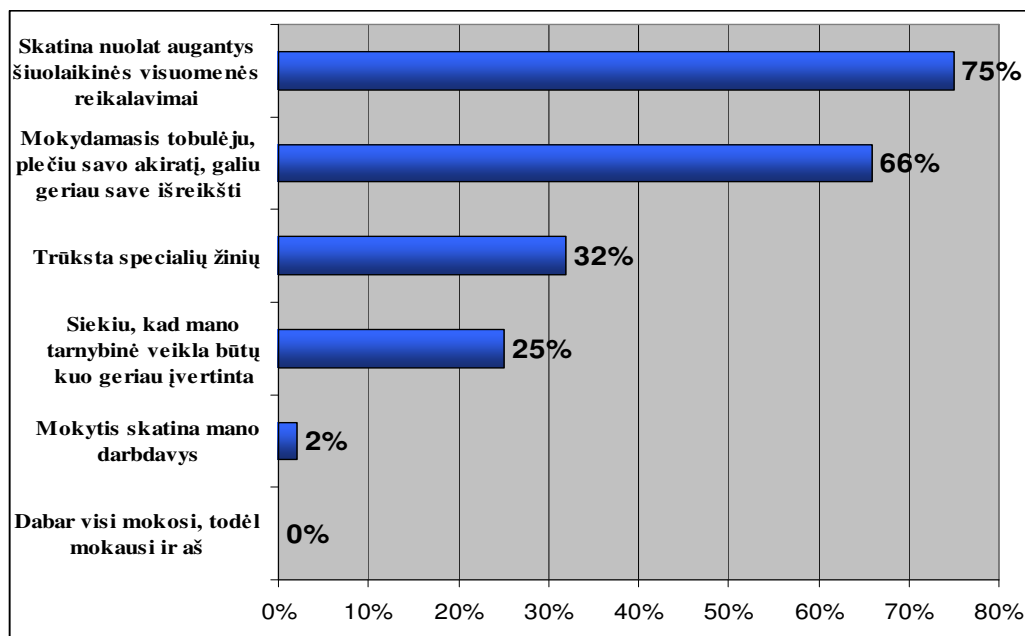


9 pav. Atsakymų į klausimą „6. Ar kada nors dalyvavote mokymo renginiuose, kėlėte kvalifikaciją savo iniciatyva?“ pasiskirstymas (%)

Didžioji dalis savivaldybės tarnautojų teigia, jog dalyvauja mokymo renginiuose bei kelia kvalifikaciją savo iniciatyva. Analizuojant tyrimo duomenis pastebėjime, jog moterys yra truputėlį iniciatyvesnės šiuo požiūriu nei vyrai, nes iš pasirinkusių neigiamą atsakymo variantą daugiau buvo

vyrų (42 proc.) nei moterų (31 proc.). Jeigu žiūrime į motyvaciją pagal amžių ir darbo stažą pastebime, kad iš visų grupių respondentų, labiausiai nemotyvuoti yra tie, kurie priklauso 51 ir daugiau metų grupę bei dirba savivaldybėje 10 ir daugiau metų (po 36 proc.).

Kokie motyvai skatina savivaldybės tarnautojus mokytis? Tam išsiaiškinti buvo skirtas septintasis anketos klausimas. Respondentai galėjo pasirinkti 2 labiausiai jiems tinkančius atsakymo variantus, todėl atsakymų suma viršija 100 proc. (žr.10 pav.)



10 pav. Savivaldybės tarnautojų mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo motyvai (%)

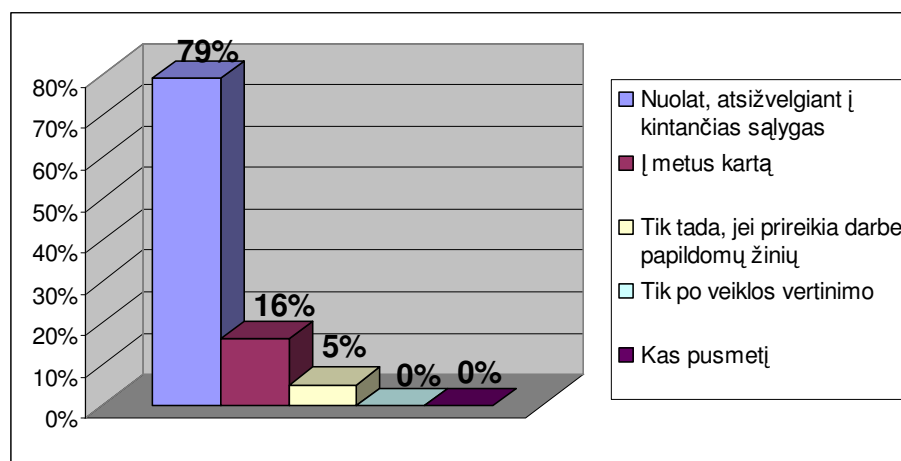
Grafiškai pateikti duomenys išryškina motyvacijos mokytis struktūrą. Išryškėjo du pagrindiniai stimulai mokytis, kelti kvalifikaciją. Pirmasis - nuolat augantys šiuolaikinės visuomenės reikalavimai (75 proc.). Tai yra išorinė mokymosi motyvacija. Svarbią vietą motyvų struktūroje užima noras plėsti akiratį, geriau išreikšti save (66 proc.) – vidinė motyvacija, kai kvalifikacijos tobulinimas skatinamas vidinio valstybės tarnautojų poreikio tobulėti. Mažiau respondentų nurodo, jog jie mokosi, kelia kvalifikaciją todėl, kad jiems trūksta specialių žinių (32 proc.). Ketvirtadalis tyrimo dalyvių (25 proc.) mokydamiesi siekia, kad jų tarnybinė veikla būtų kuo geriau įvertinta. Jokio dėmesio nesulaukė variantas - „dabar visi mokosi, todėl mokausi ir aš“.

Taigi iš šiame skyrelyje pateiktų duomenų matome, kad nepasitvirtino autorės iškelta hipotezė: „Motyvacijos stoka – pagrindinė problema, trukdanti savivaldybės tarnautojų efektyviam mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui“. Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų motyvacija yra pakankamai aukšta. Jiems mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo procese svarbi yra tiek išorinė, tiek

vidinė motyvacija. Motyvacijos struktūroje pastebimas visiškai nežymus institucijos, jos vadovų skatinimas savivaldybės tarnautojus mokytis. Vadinasi, savivaldybėje tarnautojų motyvavimui yra skiriamas nepakankamas dėmesys.

#### 4.4.3. Mokymosi dažnis ir finansavimas

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai, savivaldybės tarnautojų manymu, reikėtų tobulinti kvalifikaciją. Respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo vieninga (žr.11 pav.).

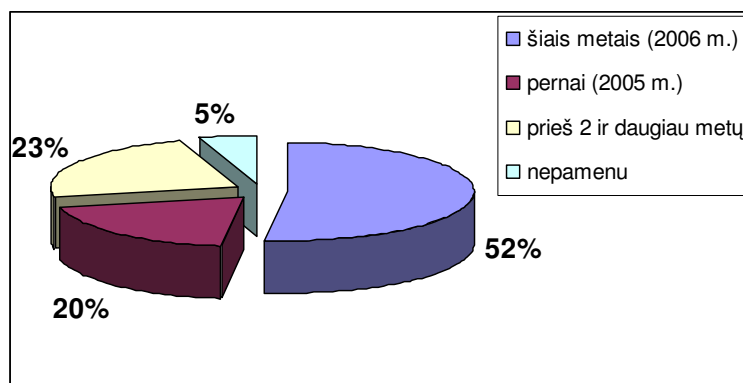


11 pav. Atsakymų į klausimą „8. Kaip dažnai, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti kvalifikaciją?“ pasiskirstymas (%)

Absolūti dauguma respondentų (79 proc.) pažymėjo, jog tobulintis, plėsti bei gilinti žinias reikia nuolat, atsižvelgiant į kintančias sąlygas. Tik labai maža dalis mano (5 proc.), jog tai tikslinga būtų daryti tik tada, jei prireikia darbe kokių nors papildomų žinių. Pažymėtina, jog visi valstybės tarnautojai, kurie pasirinko šį variantą, yra vyrai, kurie niekada nedalyvavo mokymo renginiuose savo iniciatyva, visi savivaldybėje dirba 10 ir daugiau metų, priklauso 50 ir daugiau metų amžiaus grupei. Panašios tendencijos pagal sociodemografinius požymius vyrauja ir toje grupėje, kurie pasirinko, jog tobulintis užtenka į metus kartą. Ši variantą pažymėjo daugiau vyrų, nei moterų, daugiausia tie respondentai, kurie nekėlė kvalifikacijos savo iniciatyva bei daugiau nei pusė jų dirba savivaldybėje 10 ir daugiau metų. Kokias išvadas iš to mes galėtumėme padaryti? Valstybės tarnautojų poreikis mokytis, tobulinti kvalifikaciją skirtingas priklausomai nuo lyties, amžiaus bei darbo stažo grupės: vyriausi (51 metų ir daugiau) ir daug metų savivaldybėje dirbantys tarnautojai, daugiausia vyrai, linkę nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją mažiau. Jie nemato būtinybės nuolatos mokytis, tobulintis, tai jiems pakanka daryti tik jei prireikia papildomų žinių darbe arba mano, kad

užtenka sudalyvauti mokymo renginiuose į metus kartą. Šie valstybės tarnautojai yra mažiausiai iniciatyvūs ir motyvuoti mokytis nuolatos.

Dar vienas svarbus aspektas, kurį paanalizuosime - kada apklausos dalyviai paskutinį kartą dalyvavo mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (žr.12 pav.).

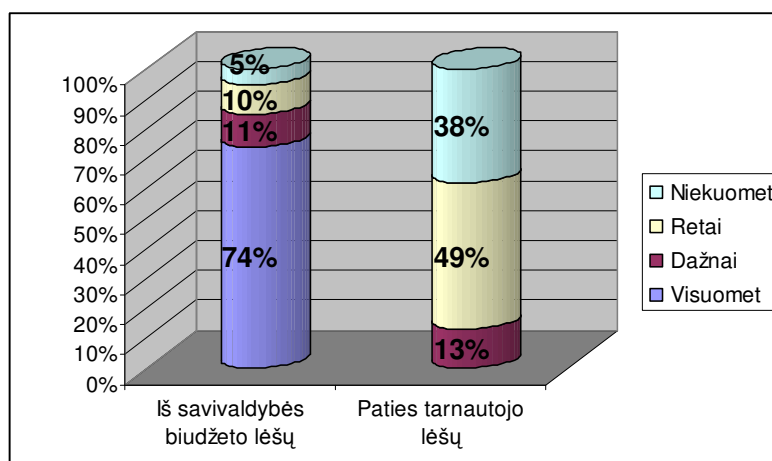


12 pav. Atsakymų į klausimą „9. Kada Jūs paskutinį kartą dalyvavote mokymui ar kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose?“ pasiskirstymas (%)

Kaip matome, dauguma respondentų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dalyvavo šiais metais (2006 m.) arba pernai (2005 m.). Tačiau sudėjus tuos valstybės tarnautojus, kurie pasirinko 3 ir 4 atsakymo variantus, iš viso 28 proc. respondentų mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu menkai rūpinamasi. Paanalizavus duomenis paaiškėjo, jog mokymo renginiuose seniausiai dalyvavo tie tarnautojai, kurių mokymo organizavimu daugiausia rūpinasi personalo skyrius bei patys ir į kurių norus bei poreikius yra neatsižvelgiama arba atsižvelgiama iš dalies. Tačiau tie valstybės tarnautojai, kurie seniausiai yra gilinę žinias ar tobulinę kvalifikaciją, mano, kad tai reikėtų daryti nuolatos, atsižvelgiant į kintančias sąlygas.

Personalo skyriaus vadovės duomenimis, 2005 m. 32 savivaldybės tarnautojai dalyvavo 84 specializuotuose seminaruose ir mokymuose, o 2006 m. 36 savivaldybės tarnautojai 87 specializuotuose seminaruose ir mokymuose. Kaip matome, savivaldybės tarnautojų ir organizuotų seminarų skaičius nelabai skiriasi. Tačiau pagal pateiktus duomenis, iš savivaldybės biudžeto lėšų savivaldybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui buvo daugiau numatyta 2006 m. (47,5 tūkst.Lt.) lyginant su 2005 m (47,5 tūkst. Lt.).

Kaip yra finansuojamas savivaldybės tarnautojų dalyvavimas mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo renginiuose? Pagal 4 balų vertinimo sistemą (1-visuomet, 2-dažnai, 3-retai, 4-niekada) apklausos dalyviai turėjo pažymėti, kaip dažnai lėšos yra skiriamos iš savivaldybės biudžeto, iš paties valstybės tarnautojo lėšų (žr.13 pav.).



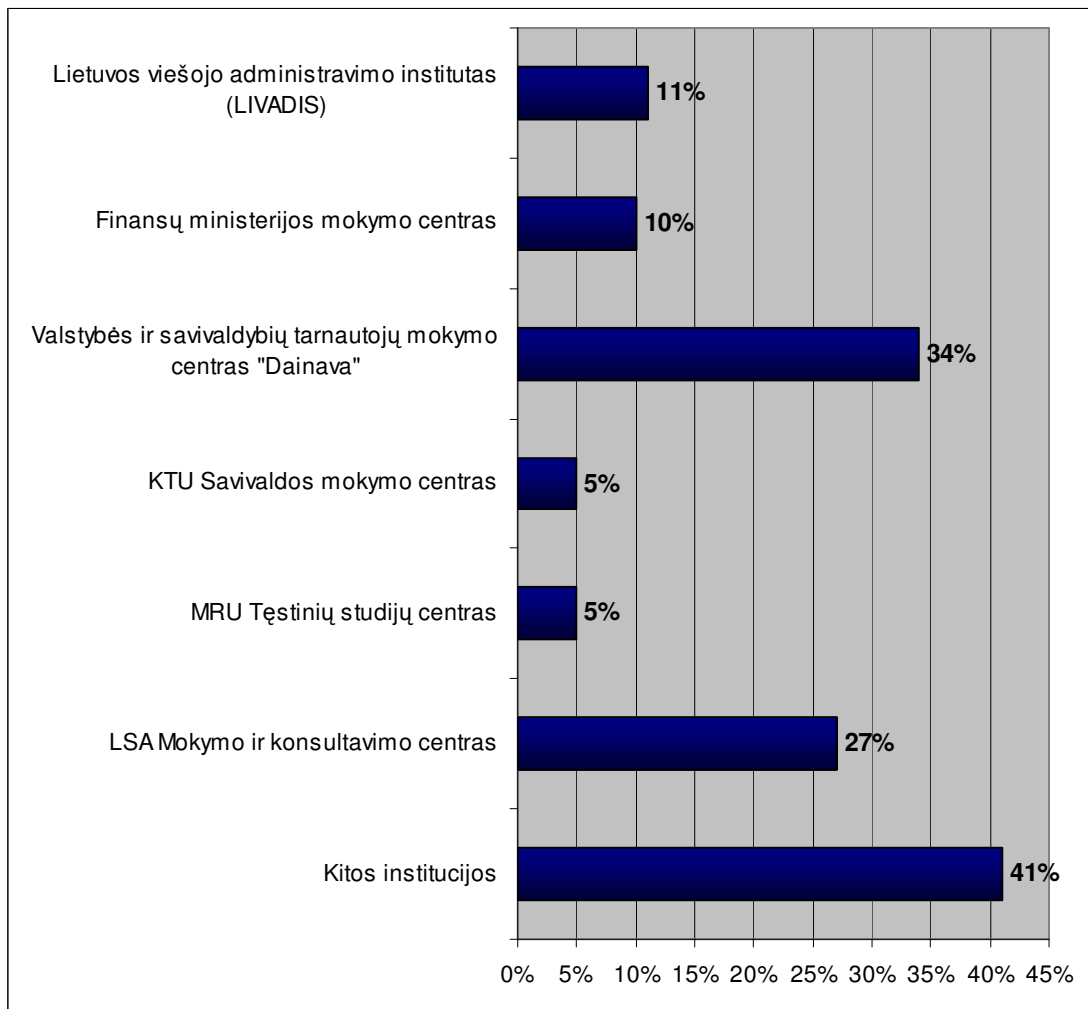
13 pav. Valstybės tarnautojų mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo apmokėjimas (% nuo atsakiusiųjų)

Reikia pažymėti, kad iš viso 16 proc. respondentų nenorėjo atskleisti, kaip dažnai jų mokymai yra finansuojami iš savivaldybės biudžeto lėšų, o 64 proc. – iš paties lėšų. Todėl diagramoje procentai yra paskaičiuoti nuo atsakiusiųjų skaičiaus. Kadangi šio klausimo praleidimo procentas yra didelis, duomenys gali neatspindėti realios situacijos. Kaip matome, dauguma apklausos dalyvių, kurie nurodė finansavimo pobūdį, pažymėjo, jog dažniausiai jų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas yra finansuojamas iš savivaldybės lėšų (74 proc.). Maža dalis respondentų nurodė, kad retai (10 proc.) arba niekada (5 proc.). Paklausus, ar valstybės tarnautojai mokymus apmoka iš savo lėšų, daugiausiai atsakymų sulaukta, t.y. beveik pusė (49 proc.), kad retai, taip pat nemažai apklausos dalyvių pažymėjo, kad niekuomet (38 proc.). Dažnai savo lėšas mokymui, tobulinimuisi skiria 13 proc. tarnautojų. Taip pat buvo prašoma parašyti ir įvertinti, ar mokymas, kvalifikacijos kėlimas yra finansuojamas iš kitų lėšų, tačiau iš visų respondentų tik 8 proc. respondentų nurodė, jog mokymai būna finansuojami ir iš ministerijos (iš kokių ministerijų nenurodė) lėšų (3 proc. atsakė „visuomet“, o 5 proc. – „dažnai“).

Apibendrinant galima pasakyti, kad dauguma respondentų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dalyvavo šiais metais (2006 m.) arba pernai (2005 m.). Tačiau 28 proc. respondentų tokiuose renginiuose dalyvavo tik prieš 2 ir daugiau metų. Bet tie savivaldybės tarnautojai, kurie seniausiai yra gilinę žinias, tobulinę kvalifikaciją, mano, kad tai reikėtų daryti nuolatos, atsižvelgiant į nuolat kintančias sąlygas. Dažniausiai savivaldybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui yra skiriamos lėšos iš savivaldybės biudžeto. Finansavimą iš pačių savivaldybės tarnautojų lėšų sunku nustatyti, nes šio klausimo praleidimo (neatsakymo) procentas buvo didelis.

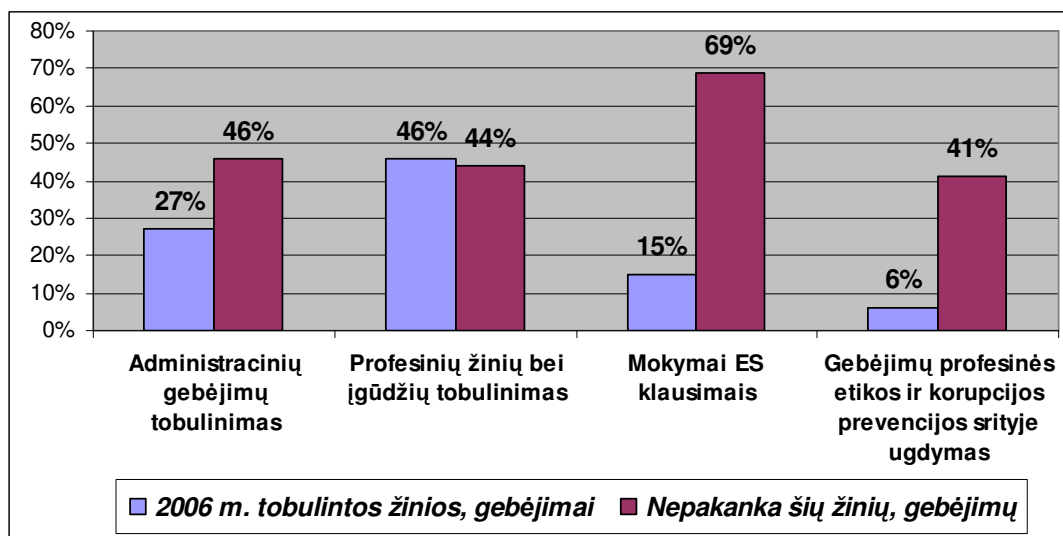
#### 4.4.4. Tobulinimosi institucijos ir programos

Siekiant sužinoti, kokiose institucijose Švenčionių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai tobulina kvalifikaciją, buvo suformuluotas 11 klausimas. Galima buvo pasirinkti kelis atsakymo variantus, todėl atsakymų suma viršija 100 proc. Iš 14 diagramos matome, kad daugiausiai apklausos dalyviai pažymėjo ne išvardintas, o parašė kitas institucijas. Tai Valstybės tarnybos departamentas, VGTU Kokybės vadybos centras, Kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Žemės ūkio ministerija, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie ŽŪM, LŽŪU, Aplinkos ministerija, Švietimo ir mokslo ministerija, Pedagogų profesinės raidos centras. Iš pateiktų institucijų, kurios teikia mokymo, kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, respondentai dažniausiai pasirinko Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centrą „Dainava“ (34 proc.) bei LSA Mokymo ir konsultavimo centrą (27 proc.).



14 pav. Atsakymų į klausimą „11. Kuriose institucijose dažniausiai tobulinate kvalifikaciją?“ pasiskirstymas (%)

Šiame darbe svarbu panagrinėti, kokias žinias, gebėjimus savivaldybės tarnautojai tobulina ir kokių žinių, gebėjimų jiems nepakanka darbe (žr.15 pav.).



15 pav. Žinių, gebėjimų tobulinimas 2006 metais (% nuo atsakiusiųjų)

Pateikti duomenys rodo, jog labiausiai savivaldybės tarnautojams (69 proc.) trūksta mokymų ES klausimais. Šiuos gebėjimus tobulino tik 15 proc. respondentų. Narystė Europos Sąjungoje skatina ir įpareigoja savivaldybės tarnautojus intensyviai siekti šia tematika žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, tačiau, iš gautų duomenų aiškiai matyti, jog tiriamoje savivaldybėje ši įtaka dar nelabai juntama.

Panašiai išsidėstė likusieji trys stulpeliai: 46 proc. respondentų trūksta administracinių gebėjimų, 44 proc. – profesinių žinių ir įgūdžių bei 41 proc. – gebėjimų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. Tačiau galima išvelgti skirtumus tarp minėtų stulpelių, lyginant juos priklausomai nuo to, kiek savivaldybės tarnautojų tobulino šiuos gebėjimus 2006 metais. Daugiausiai tyrimo dalyvių nurodė, jog gilino profesines žinias (46 proc.), vadinasi šiems įgūdžiams tobulinti savivaldybėje yra skiriamas didžiausias dėmesys. Apie ketvirtadalį atsakiusiųjų (27 proc.) tobulino administracinius gebėjimus. Būtina paminėti, kad administracinių gebėjimų tobulinimas labai susijęs su integracija į Europos Sąjungą. Šių gebėjimų problematika Lietuvoje bene labiausiai išryškėjo pradėjus siekti narystės joje. Dabar dėmesys valstybės tarnautojų administraciniams gebėjimams taip pat nemažėja. Galime daryti prielaidą, kad ir tiriamos savivaldybės tarnautojai supranta, kad šiuos gebėjimus itin svarbu tobulinti, nes net 46 proc. pareiškė, kad jų trūksta darbe.



Valstybės tarnyboje yra svarbūs ir nuolatiniai mokymai profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. Tačiau pastebime, kad iš dabar nagrinėjamų trijų stulpelių jiems yra skiriamas mažiausias dėmesys. Tik 6 proc. atsakiusių pareiškė, kad tobulino šiuos gebėjimus, tačiau net 41 proc. norėtų įgyti daugiau šioje srityje žinių. Tai rodo, kad tiriamoje savivaldybėje gebėjimams profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse skiriamas menkas dėmesys. Kodėl tu turėtų būti susirūpinta? Jau minėjome, kad visuomenėje savivaldybės tarnautojai vertinami nepalankiai. Visuomenė paprasčiausiai deda lygybės ženklą tarp neefektyvaus administravimo ir korupcinio valdymo. Tokia situacija Lietuvoje tik patvirtina, kaip aktualu savivaldybės tarnautojams įgauti žinių profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse. Autorės nuomone, didinant visuomenės pasitikėjimą institucijomis reikia ugdyti gerą etišką elgesį, todėl mokymas profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse turi būti integruotas į personalo valdymą, ypač į veiklos rezultatų vertinimą. Organizacijos personalo valdymo sistema turi palaikyti aukštus etikos veiklos standartus.

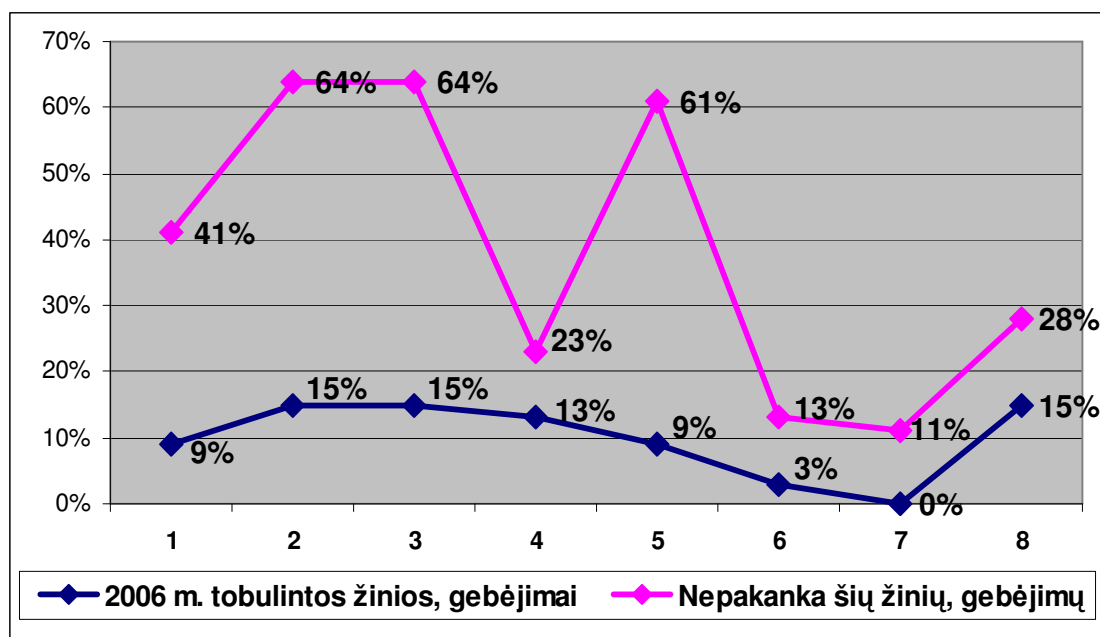
Švenčionių rajono savivaldybės tarybos kolegija yra priėmusi sprendimą „Dėl savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, 2006 m. mokymo prioritetų nustatymo“<sup>65</sup>. Šiame dokumente yra nustatyta ir patvirtinta tokios valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo grupės ir prioritetiniai mokymo tikslai 2006 metams (žr. PRIEDAS NR. 3.). Tad labai svarbu paanalizuoti, kaip savivaldybės tarnautojai tobulinasi pagal nustatytus mokymo tikslų prioritetus ir koks yra atotrūkis tarp gebėjimų, kurie buvo tobulinami ir kuriuos norėtų patobulinti, nes jų trūksta/nepakanka darbe (žr.16 pav.).

Iš pateiktos diagramos matyti, kad po 15 proc. savivaldybės tarnautojų tobulino įgūdžius, skatintus narystės Europos Sąjungoje: gebėjimus administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas ir pasirengimą vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimu. Kartu išryškėja tendencija, kad šių gebėjimų savivaldybės tarnautojams trūksta labiausiai – taip pažymėjo net po 64 proc. respondentų. Taip pat daugumai savivaldybės tarnautojų (61 proc.) nepakanka anglų kalbos žinių. Tik 9 proc. respondentų nurodė, jog 2006 metais tobulino anglų kalbos įgūdžius. Kitų kalbų (vokiečių, prancūzų) poreikis nėra toks didelis: 13 proc. respondentų norėtų patobulinti vokiečių kalbos, o 11 proc. – prancūzų kalbos įgūdžius. Diagrama rodo, jog kompiuterinio raštingumo įgūdžių daugeliui savivaldybės tarnautojų taip pat pakanka: 13 proc. savivaldybės tarnautojų šiuos gebėjimus tobulino 2006 metais, tik 23 proc. respondentams dar trūksta šių žinių. Šiek

---

<sup>65</sup> Švenčionių rajono savivaldybės tarybos kolegijos 2006 m. kovo 23 d. sprendimas Nr. K-38 „Dėl savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, 2006 m. mokymo prioritetų nustatymo“//dokumentą pateikė Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus vadovė.

ties daugiau savivaldybės tarnautojų (28 proc.) nepakanka įgytos specialybės, kuri atitiktų jų pareigybę, todėl reikėtų kvalifikaciją tobulinti aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose.



1. Administracinių gebėjimų, susijusių su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas.
  2. Gebėjimų administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas tobulinimas.
  3. Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimu.
  4. Kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas.
- Pareigybių aprašymuose nustatytų užsienio kalbų mokėjimo tobulinimas:*
5. Anglų k.
  6. Vokiečių k.
  7. Prancūzų k.
  8. Kvalifikacijos tobulinimas aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose, įgyjant pareigybę atitinkančią specialybę.

16 pav. Žinių, gebėjimų tobulinimas pagal savivaldybėje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus (% nuo atsakiusių)

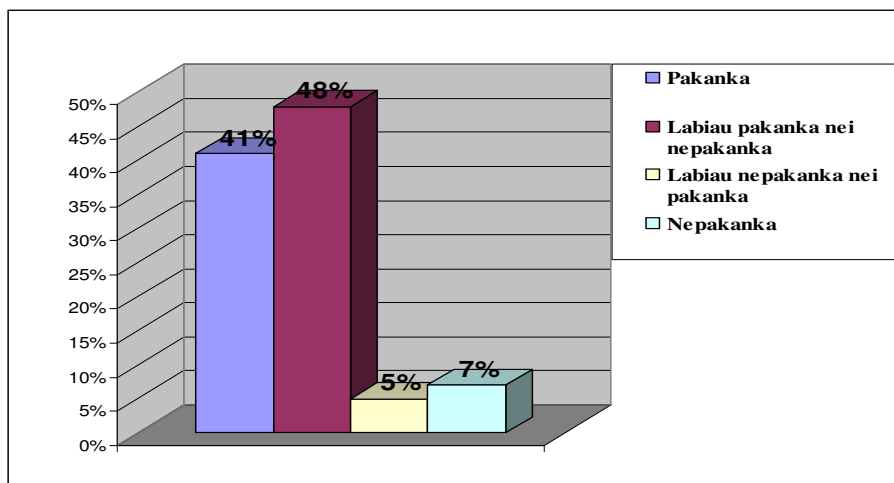
41 proc. savivaldybės tarnautojų trūksta gebėjimų, susijusių su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu. Šiuos gebėjimus tobulino tik 9 proc. atsakiusių. Šie duomenys tik dar kartą patvirtina mūsų ankstesnius pastebėjimus, jog tiriamoje savivaldybėje reikėtų daugiau dėmesio skirti strateginio valdymo įgūdžių tobulinimui.

Apibendrinant šį skyrelį autorė daro išvadą, kad labiausiai savivaldybės tarnautojams trūksta žinių ES klausimais. Kadangi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo turinys turi būti adekvatus Europos Sąjungos reikalavimams, per savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos

tobulinimo sistemas turi būti intensyviai skleidžiamos žinios apie ES politiką, ES įstaigų specialistų darbo stilių, metodus ir tradicijas.

#### 4.4.5. Profesinio pasirengimo vertinimas

Kaip vertina savivaldybės tarnautojai savo profesinį pasirengimą (žr. 17 pav.)?



17 pav. Atsakymų į klausimą „13. Kaip manote, ar pakanka Jūsų įgyto profesinio pasirengimo Jūsų veiklai?“ pasiskirstymas (%)

Tyrimo duomenimis savivaldybės tarnautojai profesinį pasirengimą vertina gerai. 41 proc. visų respondentų teigė, kad jų įgyto pasirengimo „pakanka“, o 48 proc. - „daugiau pakanka negu nepakanka“. Apie 12 proc. respondentų atsakė, kad jo nepakanka (atsakymai „nepakanka“, „daugiau nepakanka negu pakanka“).

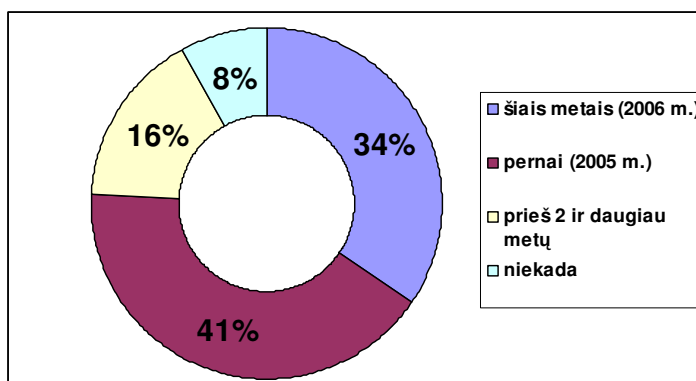
Taigi valstybės tarnautojai, kuriems nepakanka profesinio pasirengimo, sudaro mažą dalį. Reikia paminėti, jog savivaldybės tarnautojams, kurie turi vidurinį, aukštesnįjį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, profesinio pasirengimo užtenka. Autorė pažymi, kad tai gali kompensuoti jų didelis darbo stažas savivaldybėje. Labiau profesinio pasirengimo stinga tarnautojams, turintiems mažesnę darbo stažą savivaldybėje. Didžioji dalis respondentų, kuriems labiausiai trūksta profesinio pasirengimo, dalyvavo mokymo bei tobulinimo kursuose 2006 m. Tai galima būtų įvardinti kaip teigiamą faktą.

#### 4.4.6. Tarnybinės veiklos vertinimas

Kaip jau buvo pabrėžta teorinėje darbo dalyje, savivaldybės tarnautojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejamas nuo jų tarnybinės veiklos vertinimo, kuris turi būti atliekamas kasmet. Tarnybinės veiklos vertinimas turi būti skaidrus, turi atverti stipriąsias ir

silpnąsias darbuotojo puses, išryškinti tas sritis, kurias dar reikia tobulinti, skatinti karjeros siekių supratimą. Būtinai vertinimo metu reikia susitarti dėl darbo uždavinių, tikslų ir prioritetų. Taip pat savivaldybės, atlikdamos valstybės tarnautojų vertinimą, kasmet turi nustatyti ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius.

Siekiant gauti informacijos apie tiriamos savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą, klausimyne šia tematika buvo pateikti trys klausimai. Pirmasis iš jų buvo skirtas sužinoti, kada paskutinį kartą buvo vertinta valstybės tarnautojo tarnybinė veikla (žr. 18 pav.).

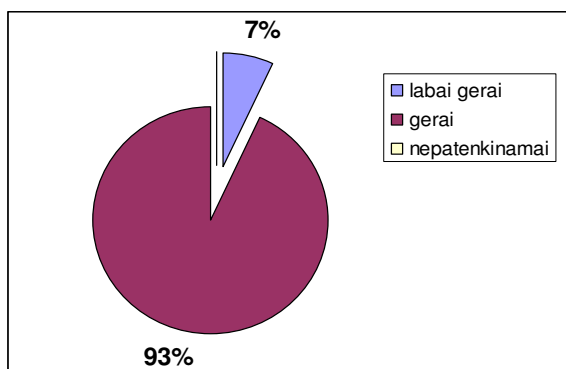


18 pav. Atsakymų į klausimą „14. Kada paskutinį kartą buvo vertinta Jūsų tarnybinė veikla?“ pasiskirstymas (%)

Tyrimo duomenimis, 34 proc. valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas buvo atliktas 2006 m., o 41 proc. tyrimo dalyvių buvo įvertinti 2005 m. Tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą turi atlikti iki einamųjų metų gruodžio 15 d. Kadangi mūsų inicijuotas tyrimas buvo atliktas spalio mėnesį, galima daryti prielaidą, kad tie valstybės tarnautojai, kurie pažymėjo, jog jų tarnybinė veikla 2005 m., galėjo būti 2006 m. nespėti įvertinti. Tačiau 16 proc. respondentų nurodė, jog jų tarnybinė veikla buvo įvertinta tik prieš 2 ir daugiau metų. O tai įvardintumėme kaip neigiamą faktą. Dauguma tokių valstybės tarnautojų (90 proc.) yra tie, kurie dirba savivaldybėje 10 ir daugiau metų bei turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tarnybinė veikla yra nevertinta ir to valstybės tarnautojo, kuris turi tik vidurinį profesinį išsilavinimą. Likusieji 8 proc. respondentų nurodė, kad jų tarnybinė veikla niekada nebuvo įvertinta, tačiau visi jie dirba šioje savivaldybėje iki metų, tad galėjo būti nespėti įvertinti.

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, savivaldybės tarnautojo tarnybinė veikla gali būti įvertinama trejopai – „labai gerai“, „gerai“, „nepatenkinamai“. Tad pažiūrėkime kaip pasiskirstė savivaldybės tarnautojai pagal tarnybinės veiklos įvertinimą<sup>66</sup> (žr. 19 pav.).

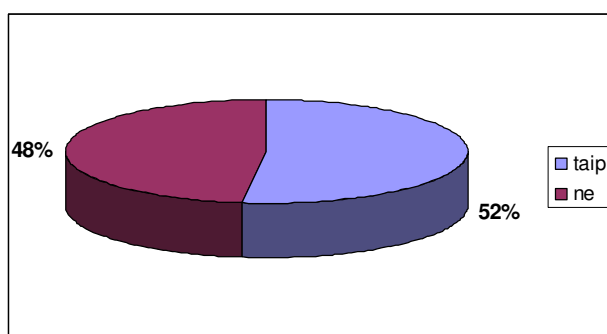
<sup>66</sup> Procentai skaičiuojami nuo tų valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla buvo nors kartą vertinta.



19 pav. Atsakymų į klausimą „15. Kaip paskutinį kartą buvo įvertinta Jūsų tarnybinė veikla?“ pasiskirstymas (%)

Iš pateiktos diagramos aiškiai matosi, kad absoliučios daugumos (93 proc.) savivaldybės tarnautojų tarnybinė veikla buvo įvertinta „gerai“. Vadinasi daugumos tarnautojų veiklos rezultatai atitinka užimamų pareigų reikalavimus. Tik maža dalis apklausos dalyvių (7 proc.) buvo įvertinti „labai gerai“, taigi šie valstybės tarnautojai nuolat rodo išskirtinai aukštus veiklos rezultatus bei viršija reikalavimus, reikalingus pagal pareigybės aprašymą. Apklausos dalyvių, kurių tarnybinė veikla būtų įvertinta „nepatenkinamai“, t.y. jei nesusitvarkoma su pareigomis arba būtų nustatyti žymūs veiklos, rezultatų trūkumai, nebuvo.

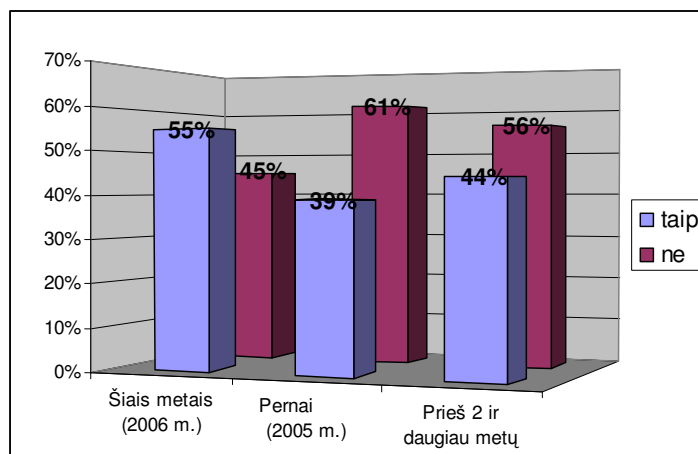
Būtina pažymėti, jog atliekant savivaldybės tarnautojo veiklos vertinimą, yra svarbu nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį bei skatinti valstybės tarnautoją toliau tobulėti. Todėl svarbu yra po vertinimo dalyvauti ir mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Ar dalyvauja po vertinimo tokiuose renginiuose tiriamos savivaldybės tarnautojai (žr. 20 pav.) ?



20 pav. Atsakymų į klausimą „16. Ar po vertinimo dalyvavote mokymo renginiuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose?“ pasiskirstymas (%)

Tyrimo duomenys rodo, jog šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų (52 proc.) po vertinimo tobulinosi, o panašus skaičius (48 proc.) atsakė neigiamai, vadinasi po veiklos vertinimo nedalyvavo mokymui skirtuose renginiuose. Ar priklauso savivaldybės tarnautojų dalyvavimas mokymo,

kvalifikacijos tobulinimo seminaruose nuo to, kaip esi įvertintas? Visi tie, kurių tarnybinė veikla buvo įvertinta „labai gerai“, po vertinimo dalyvavo mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kursuose nepriklausomai nuo to, kada paskutinį kartą buvo įvertinti (tačiau jie sudaro tik 7 proc. visų įvertintųjų). Vis dėlto išryškėja kitokia pagrindinė tendencija. Pažiūrėkime, kaip pasiskirsto „gerai“ įvertintų (didžiosios dalies, t.y. 93 proc.) savivaldybės tarnautojų dalyvavimas mokymo renginiuose priklausomai nuo to, kada paskutinį kartą buvo įvertinta jų tarnybinė veikla (žr. 21 pav.).



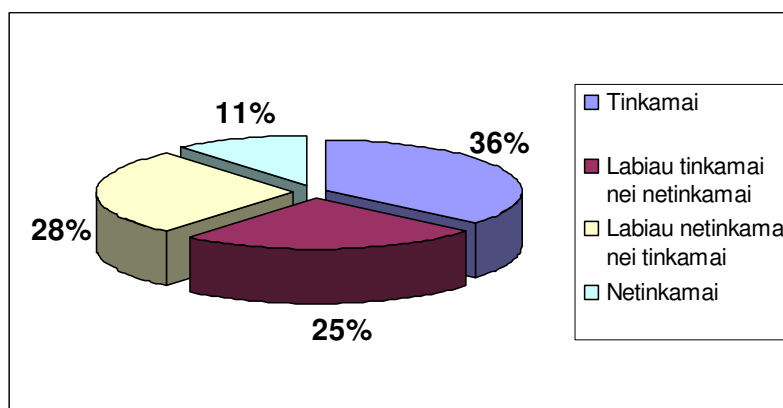
21 pav. „Gerai“ įvertintų valstybės tarnautojų atsakymų į klausimą „16. Ar po vertinimo dalyvavote mokymo renginiuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose?“ pasiskirstymas priklausomai nuo paskutinio tarnybinės veiklos vertinimo (%)

Daugiau negu pusė savivaldybės tarnautojų, po pernai (2005 m.) ar prieš 2 metus atlikto tarnybinės veiklos vertinimo, mokymo renginiuose nedalyvavo ir kvalifikacijos netobulino. Taigi pastebime, jog valstybės tarnautojai, kurių veikla buvo vertinta anksčiau, t.y. 2005-šiais ar prieš du ir daugiau metų, mažiau dalyvavo mokymui bei kvalifikacijai tobulinti skirtuose renginiuose, negu tie, kurie buvo įvertinti šiais metais.

Apibendrinant šį skyrelį autorė pabrėžia, kad savivaldybės tarnautojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejamas nuo jų tarnybinės veiklos vertinimo. Tačiau analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog savivaldybėje yra vertinama ne visų savivaldybės tarnautojų tarnybinė veikla, todėl tarnybinės veiklos vertinimo metu nenustatomi ir jų mokymosi poreikiai. Dar viena išryškėjusi neigiama tendencija - daugiau nei pusė respondentų po atliktų tarnybinės veiklos vertinimų, nedalyvavo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, kas yra itin svarbu. Vadinasi tiriamoje savivaldybėje yra pažeidžiami sistemingo vertinimo ir nuolatinio mokymosi principai.

#### 4.5. 2005 ir 2006 metais organizuoto mokymo, bei kvalifikacijos tobulinimo įvertinimas

Jau pateikėme didžiąją dalį atlikto tyrimo rezultatų, aptarėme daugelį Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo aspektų. Dabar tikslinga būtų sužinoti, kaip patys savivaldybės tarnautojai vertina savivaldybėje organizuojamą mokymą, kvalifikacijos tobulinimą. Taigi žemiau pateikiame respondentų vertinimus šiuo klausimu (žr. 22 pav.).



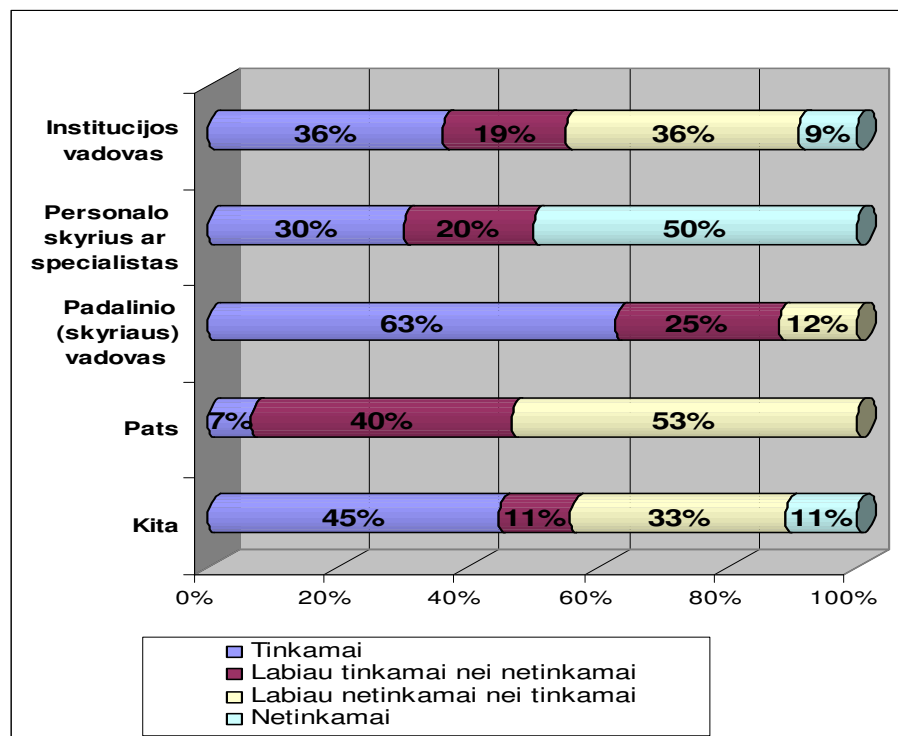
22 pav. 2005 ir 2006 m. organizuoto mokymo, kvalifikacijos tobulinimo vertinimas (%)

Kaip rodo diagramos duomenys, didžioji dalis savivaldybės tarnautojų organizuotą mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą vertina „tinkamai“ arba „labiau tinkamai nei netinkamai“ (atitinkamai 36 proc. ir 25 proc.). Jeigu sudėtumėme šiuos abu variantus, teigiami vertinimai sudarytų 61 proc. visų respondentų atsakymų. Atitinkamai galime paskaičiuoti ir neigiamus vertinimus. Tie respondentai, kurie pasirinko variantus „labiau netinkamai nei tinkamai“ (28 proc.) bei „netinkamai“ (11 proc.), sudaro 39 proc. visų apklausos dalyvių. Taigi daugiau nei trečdalis (39 proc.) respondentų, savivaldybėje 2006 metais organizuotą mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą vertina neigiamai. Kas lemia vienokį ar kitokį vertinimą? Remkimės analize, kurią prieš tai atlikome, pamėginkime pamodeliuoti tyrimo duomenimis ir paanalizuoti, nuo ko gali priklausyti pozityvus ar negatyvus savivaldybės tarnautojų vertinimas organizuoto mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo atžvilgiu.

Trumpai paminėsime, kad žiūrint pagal tyrimo dalyvių sociodemografinius duomenis išryškėja, kad kritiškiau organizuotą mokymą, kvalifikacijos tobulinimą vertina moterys (49 proc. neigiamų, o 51 proc. teigiamų vertinimų), nei vyrai (21 proc. vertina neigiamai, o 79 proc. – teigiamai). dauguma savivaldybės tarnautojų, turinčių žemesnį išsilavinimą (vidurinį profesinį,

aukštesnį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą) bei mažesnę kvalifikacinę klasę (kuo mažesnė kvalifikacinė klasė, tuo daugiau neigiamų vertinimų: III – 67 proc., II – 12 proc., I – 11 proc.).

Pirmiausiai pažiūrėkime, kaip respondentų vertinimai skiriasi priklausomai nuo to, kas, jų manymu, daugiausiai rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu (žr. 23 pav.).



23 pav. Mokymo, kvalifikacijos tobulinimo vertinimas priklausomai nuo organizatoriaus (%)

Didžiausias procentas apklaustųjų (88 proc.), mokymo organizavimą įvertinusių „tinkamai“ (63 proc.) arba „labiau tinkamai nei netinkamai“ (25 proc.) yra tie, kurie nurodė, jog jų mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi padalinio (skyriaus) vadovas. Iš pateiktos diagramos matyti, kad antroje vietoje, kaip geriausiai įvertinti mokymai, turėtų būti organizuoti tų, kurie yra įvardinti „kita“. Tačiau įvardintuosius žodeliu „kita“, kurie apklausos dalyvių nuomone, rūpinasi daugiausiai jų mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu, galima būtų skaidyti į tris dalis (ŠMM, administracijos direktorius bei du atsakymų variantai – nežinau), todėl manome, kad neteisinga būtų juos visus sudėti ir vertinti jų organizuotą mokymą, kaip vieno dėmens. Tik 7 proc. respondentų, nurodžiusių, jog savo mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu daugiausiai rūpinasi patys, įvertino 2005 ir 2006 m. organizuotą mokymą „tinkamai“. Tačiau jeigu pridėtume ir atsakymus „labiau tinkamai nei netinkamai“, iš viso teigiami vertinimai tų savivaldybės tarnautojų, kurie savo mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi daugiausiai patys, sudarytų 47 proc. Šiek tiek daugiau negu pusė tyrimo dalyvių (53 proc.), kurie savo mokymu rūpinasi patys vertina jį kaip „labiau netinkamai nei



tinkamai“ organizuoatą. Pusė respondentų (50 proc.), kurių mokymu bei kvalifikacijos tobulinimu daugiausia rūpinasi personalo skyrius (ar specialistas) vertina kaip visiškai „netinkamai“ organizuoatą. Iš pateiktos vertinimo sistemos, „netinkamai“ buvo pats žemiausias įvertinimas, kurį galėjo pasirinkti apklausos dalyviai.

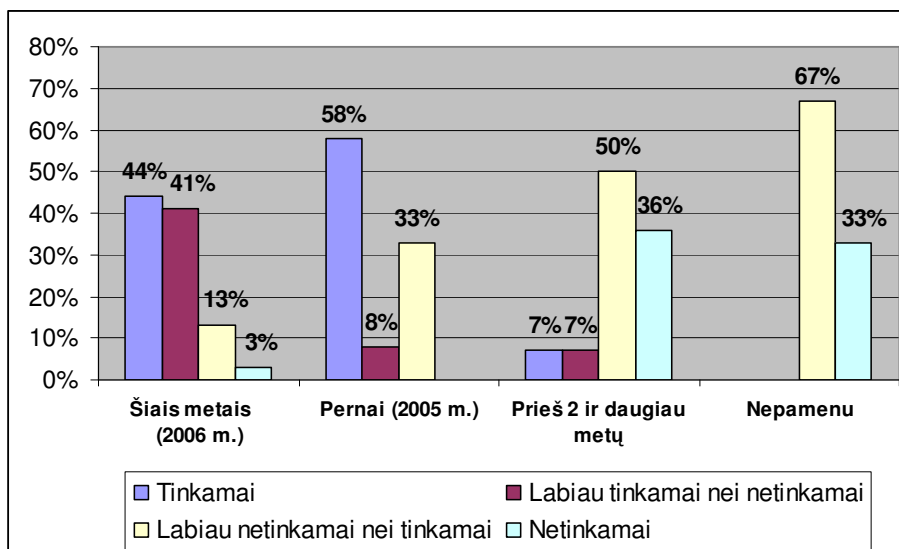
Taigi galime daryti išvadą, kad palankiausiai yra vertinamas padalinio (skyriaus) vadovo 2005 ir 2006 m. organizuoatas mokymas bei kvalifikacijos tobulinimas, o prasčiausi vertinimai yra tų savivaldybės tarnautojų, kurių mokymusi, kvalifikacijos tobulinimu daugiausia rūpinasi personalo skyrius (specialistas). Manytume, jog šioje institucijoje reikėtų stiprinti personalo skyriaus funkcijas mokymo bei kvalifikacijos srityse.

Kaip respondentai vertina 2006 metais organizuoatą mokymą priklausomai nuo to, ar yra atsižvelgiama, ar neatsižvelgiama į jų poreikius. Dauguma respondentų, kurie pažymėjo, jog organizuoatant mokymą, kvalifikacijos tobulinimą yra atsižvelgiama tik iš dalies į jų norus, poreikius įvertino jį kaip labiau netinkami nei tinkamai organizuoatą (60 proc.), o tie, kurie pažymėjo, jog į jų norus, poreikius yra iš viso neatsižvelgiama, įvertino kaip netinkamai (67 proc.) arba labiau netinkamai nei tinkamai (17 proc.) organizuoatą.

Jeigu 23 pav. duomenis palyginsime su 8 pav. duomenimis, pastebėsime išryškėjančias panašias tendencijas: į savivaldybės tarnautojų poreikius labiausiai neatsižvelgia personalo skyrius ir atvirkščiai - labiausiai į jų poreikius atsižvelgia padalinio (skyriaus) vadovai. Taip pat matyti, kad savivaldybės tarnautojai, kurie mokymusi, kvalifikacijos tobulinimu daugiausiai rūpinasi patys, dažniausiai pažymėjo, kad į jų poreikius atsižvelgiama tik iš dalies (tai tarpinis variantas tarp „atsižvelgiama“ ir „neatsižvelgiama“). Ši savivaldybės tarnautojų grupė, vertindama organizuoatą mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą, taip pat daugiausiai pasirinko tarpinius variantus („labiau tinkamai nei netinkamai“ bei „labiau netinkamai nei tinkamai“). Taigi galime teigti, kad organizuoato mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo vertinimo laipsnis priklauso ir nuo to, ar yra atsižvelgiama į pačių valstybės tarnautojų poreikius.

Kaip 2005 ir 2006 metais organizuoato mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo vertinimas priklauso nuo to, kada paskutinį kartą respondentai dalyvavo mokymui ar kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (žr. 24 pav.). Jeigu sudėtume neigiamai vertinančius organizuoatą mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą („labiau netinkamai nei tinkamai“ ir „netinkamai“), pastebėtumėm, kad neigiamų vertinimų skaičius, priklausomai nuo to, kaip seniai yra dalyvauta mokymuose, didėja: 2006 m. – 16 proc., 2005 m. - 33 proc., prieš 2 ir daugiau metų – 86 proc. bei nepamenantys kada – 100 proc. Vadinasi seniau yra dalyvauta mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, tuo

dažniau valstybės tarnautojai 2005 ir 2006 metais mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą vertina kaip „labiau netinkamai nei tinkamai“ bei „netinkamai“ organizuotą.



24 pav. Mokymo, kvalifikacijos tobulinimo vertinimas priklausomai nuo to, kada paskutinį kartą dalyvauta mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (%)

Apibendrinant šį skyrelį, būtina pabrėžti, kad savivaldybės tarnautojų 2006 metais organizuoto mokymo, kvalifikacijos tobulinimo vertinimai priklauso nuo keleto veiksnių:

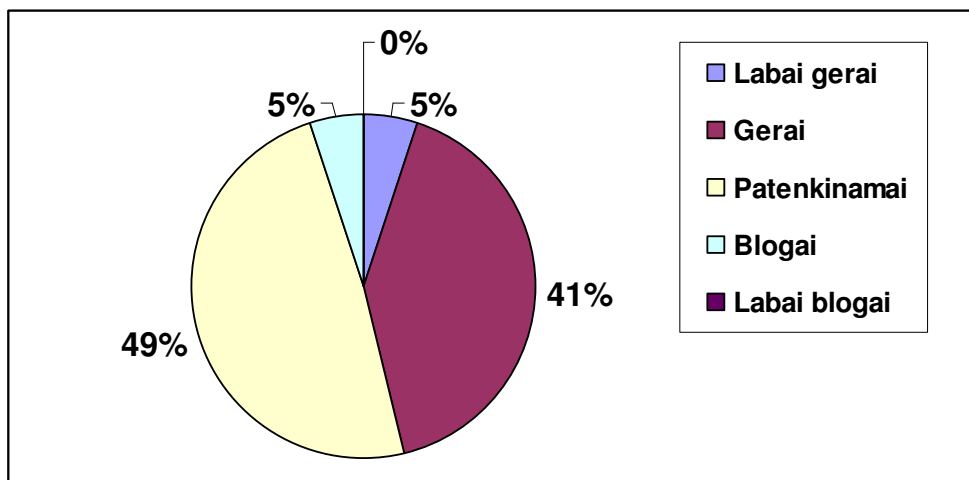
a) nuo to, kas daugiausiai rūpinasi jų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu (palankiausiai yra vertinamas padalinio (skyriaus) vadovų, o kritiškiausiai – personalo skyriaus ar specialisto organizuotas mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas).

b) nuo to, ar yra atsižvelgiama į pačių savivaldybės tarnautojų poreikius (respondentai, į kurių norus, poreikius yra atsižvelgiama tik iš dalies, įvertino mokymą, kvalifikacijos tobulinimą labiau netinkamai nei tinkamai organizuotą, o tie, kurie pažymėjo, jog į jų norus, poreikius yra iš viso neatsižvelgiama, įvertino kaip netinkamai arba labiau netinkamai nei tinkamai organizuotą).

c) nuo to, kaip seniai dalyvauta mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (kuo respondentai seniau yra dalyvavę mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, tuo dažniau savivaldybės tarnautojai jį vertina kaip labiau netinkamai nei tinkamai arba netinkamai organizuotą).

#### 4.6. Mokymo bei kvalifikacijos tobulinimas ir ES

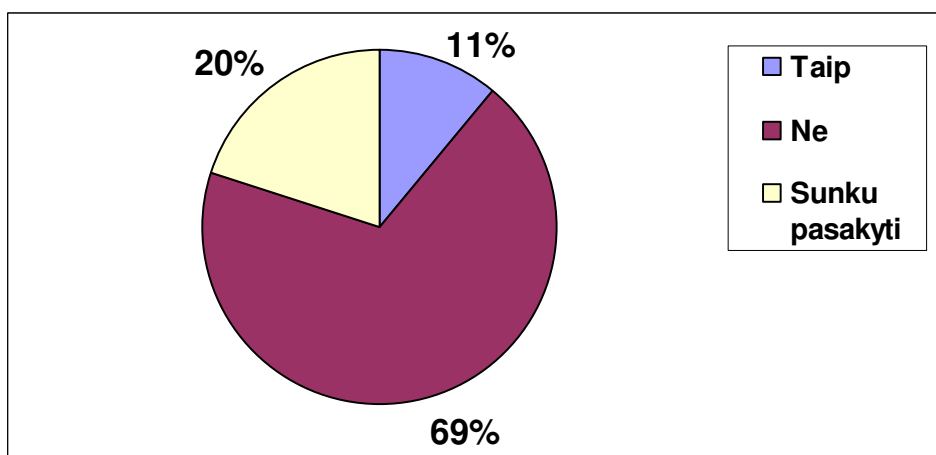
Pažvelkime, kaip vertina savivaldybės tarnautojai Švenčionių rajono savivaldybės pasiruošimą atitikti ES keliamus reikalavimus mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui (25 pav.).



25 pav. Institucijos pasiruošimo atitikti ES keliamus reikalavimus mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui vertinimas (%)

Respondentų balsai gana tolygiai pasiskirsto tarp dviejų skilčių. 41 proc. respondentų savivaldybės pasiruošimą atitikti ES keliamus reikalavimus mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui vertina „gerai“. Neigiamų vertinimų („patenkinamai“) yra šiek tiek daugiau - 49 proc. Labai kritiškai savivaldybės tarnautojai vertinti nelinkę: „labai blogai“ įvertinusių iš viso nebuvo ir tik 5 proc. tyrimo dalyvių mano, kad institucija yra „blogai“ pasirengusi pagal ES keliamus reikalavimus mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui. Likusieji 5 proc. savivaldybės tarnautojų atitikimą šiems reikalavimams vertina „labai gerai“.

Tačiau savo pasirengimą dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais, savivaldybės tarnautojai vertina skeptiškiau, nei visos institucijos pasiruošimą atitikti ES keliamus reikalavimus mokymui ir kvalifikacijai (žr. 26 pav.).



26 pav. Atsakymų į klausimą „Ar, Jūsų manymu, esate pasirengę dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais?“ pasiskirstymas (%)

Absoliuti dauguma savivaldybės tarnautojų (69 proc.) mano, kad nėra pasiruošę dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais. 20 proc. respondentų neapsisprendė šiuo klausimu, todėl pasirinko atsakymo variantą „sunku pasakyti“. Tik 11 proc. tyrimo dalyvių nurodė teigiamą atsakymo variantą. Analizuojant tyrimo duomenis pagal sociodemografinius duomenis pastebima, kad savo pasirengimą teigiamai įvertino daugiau vyrų (71 proc.), nei moterų (29 proc.), turintys didesnę darbo stažą savivaldybėje (nuo 4 metų ir daugiau) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pasirinkusiųjų teigiamą arba neigiamą atsakymo variantus, buvo prašoma pagrįsti savo pasirinkimą. Tad panagrinėkime, kas sąlygoja vienokį ar kitokį savivaldybės tarnautojų pasirinkimą. Respondentai, pasirinkę teigiamą atsakymo variantą mano esantys pasirengę dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais, nes turi pakankamai viešojo administravimo žinių, taip pat tai leidžia jų turima darbo patirtis ir išsilavinimas. Dar kiti pažymėjo, jog yra geri savo srities specialistai. Pagrindinės problemos, trukdančios bendradarbiauti su ES institucijų specialistais, savivaldybės tarnautojų nuomone, yra anglų kalbos žinių stoka arba iš viso jos nemokėjimas (69 proc.) ir žinių apie ES trūkumas (61 proc.).

Savivaldybės tarnautojų pasirengimą dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais, buvo paprašyta įvertinti personalo skyriaus vedėjos (žr. PRIEDAS Nr. 2). Jos ir daugumos savivaldybės tarnautojų vertinimai sutapo (pasirinko atsakymo variantą „ne“). Personalo skyriaus vadovė pažymėjo, kad „tikslinga yra išklausti mokymo apie ES programą, ugdyti administracinius gebėjimus, kad savivaldybės tarnautojai galėtų kompetentingai dirbti pagal ES normas“.

Taigi personalo skyriaus vadovė ir patys savivaldybės tarnautojai įvardija, kad jie dar nėra pasirengę dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais. Didžiausios kliūtys tam yra anglų kalbos žinių ir mokymų ES klausimais stoka. Savivaldybės tarnautojams daugiausiai reikėtų orientuotis į šiuos mokymus, kad jie galėtų dirbti pagal ES keliamus reikalavimus.

#### **4.7. Savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo problemos ir tobulinimo galimybės**

Siekiant sužinoti, kokios problemos trukdo efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui ir kaip galima būtų jas spręsti, buvo pateikti du paskutiniai atviri anketos klausimai. Tačiau tikslingiau pirmiausia būtų pažiūrėti, kokias problemas išskiria personalo skyriaus vedėja (žr. PRIEDAS Nr. 2.) ir po to palyginti su savivaldybės tarnautojų nurodytomis problemomis. Personalo skyriaus vedėja įvardijo tris problemas, trukdančias efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui:

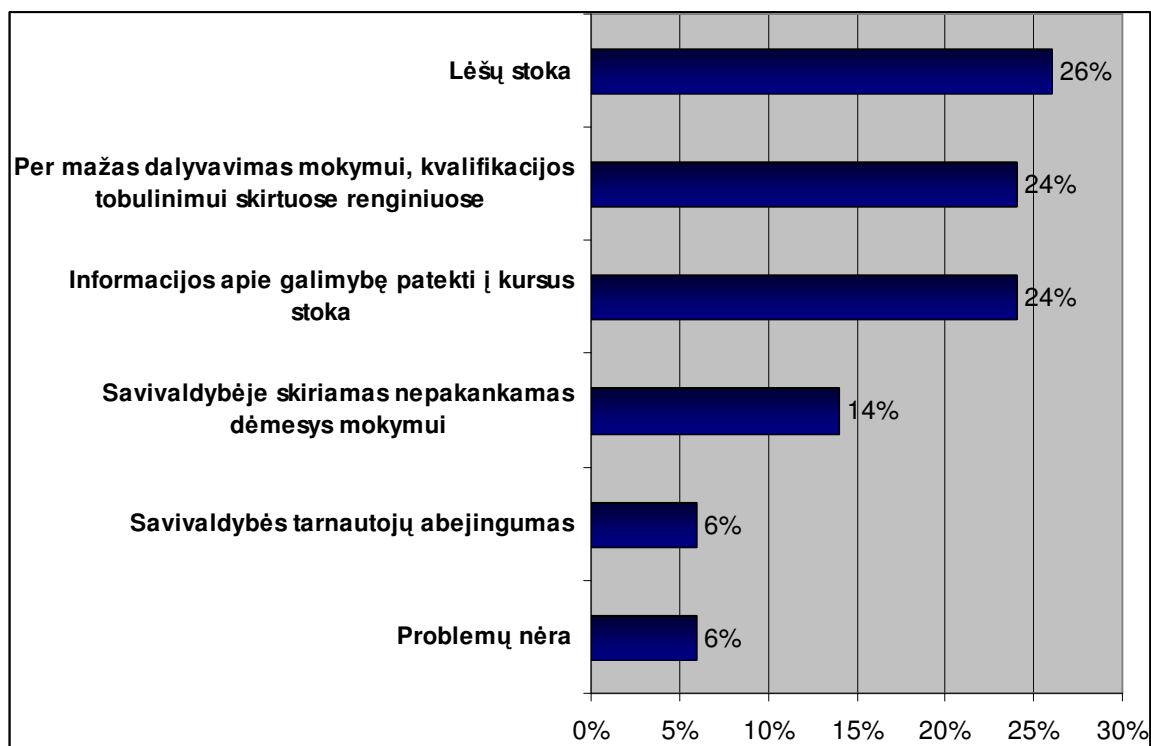
1. Pasigendama atitinkamo lygio specialistų, kurie patenkintų kursuose dalyvaujančių savivaldybės tarnautojų ir jos vadovų interesus.
2. Mokymo centrai, atsižvelgdami į savivaldybės tarnautojų poreikius ir užimtumą, galėtų teikti keletą kvalifikacijos tobulinimo formų, kaip pavyzdžiui – kvalifikacijos tobulinimas darbovietėje.
3. Lėšų stoka.

Pirmosios dvi savivaldybės personalo skyriaus vedėjos nurodytos problemos yra susiję su mokymą organizuojančiomis institucijomis. Akcentuojamas mokymo institucijose dirbančių specialistų profesionalumo stoka, dėl ko yra nepatenkinami savivaldybės tarnautojų ir įstaigos vadovų lūkesčiai. Taip pat personalo skyriaus vedėja išvelgia problemą tame, kad norint įgyti tam tikrų žinių, gebėjimų reikia kažkur važiuoti, tad kvalifikacijos tobulinimas pačioje savivaldybėje išspręstų šią problemą. Dar viena problema, trukdanti efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui – lėšų stoka. Personalo skyriaus vedėja įvardino tik išorines mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo problemas. Vadinasi, jos nuomone, vidinių, savivaldybėje esančių, arba patiems tarnautojams išskylančių problemų, išskyrus lėšų trūkumą, nėra.

Savivaldybės tarnautojai išskyrė daugiau, jų nuomone, egzistuojančių problemų, susijusių su jų mokymu, kvalifikacijos tobulinimu. Savivaldybės tarnautojų išskirtas problemas suklasifikavome į grupes, paskaičiavome jų procentinę išraišką ir pavaizdavome grafiškai (žr. 27 pav.).

Daugiausia respondentai minėjo tris problemas. Pirmoji, kad savivaldybės biudžete trūksta lėšų savivaldybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui (26 proc.). Tai nurodė ir personalo skyriaus vedėja. Tačiau kitos dvi problemos, kurias išskyrė daugiausiai respondentų, nesutapo su personalo skyriaus vedėjos nurodytomis problemomis. Savivaldybės tarnautojams (po 24 proc.) viena iš pagrindinių problemų, trukdančių jų efektyviam mokymui, kvalifikacijos tobulinimui yra informacijos apie organizuojamus mokymus ir kursus stoka bei per mažas dalyvavimą mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose. Jeigu respondentai skundžiasi tuo, kad mažai dalyvauja mokymo, kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, vadinasi jie nori daugiau juose dalyvauti. Dar kartelį šie duomenys patvirtina, kad savivaldybės tarnautojai yra motyvuoti, jie nori tobulėti. Galima teigti, kad savivaldybės tarnautojai retai dalyvauja tokiuose renginiuose, nes trūksta lėšų. Tačiau respondentai skundžiasi ir tuo, kad jiems trūksta informacijos apie organizuojamus mokymus. Todėl kyla klausimas: gal savivaldybės tarnautojai dalyvautų daugiau mokymui ir kvalifikacijai tobulinti skirtuose renginiuose, jeigu jiems netrūktų informacijos apie organizuojamus

mokymus? Gal jie net savo lėšas skirtų tobulinimuisi? Nes tik 6 proc. respondentų kaip problemą išskiria pačių savivaldybės tarnautojų abejingumą.



27 pav. Savivaldybės tarnautojams iškylančios problemos, trukdančios efektyviam mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui (% nuo atsakiusių)

14 proc. respondentų mano, kad pačioje savivaldybėje skiriama nepakankamai dėmesio mokymui, kvalifikacijos tobulinimui, ir tik 6 proc. - kad su mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu susijusių problemų savivaldybėje iš viso nėra. Taigi manančių, kad savivaldybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui reikėtų skirti daugiau dėmesio, yra dvigubai daugiau nei galvojančių, kad savivaldybėje problemų, susijusių su mokymu, kvalifikacijos tobulinimu neiškyla.

Savivaldybės tarnautojai bei personalo skyriaus vedėja taip pat teikė siūlymus, kaip būtų galima plėtoti šią sritį. Vėlgi pradėkime nuo personalo skyriaus vadovės pasiūlymų savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti:

1. Intensyvūs užsienio kalbų (anglų, vokiečių) pradinio, vidurinio ir aukštesnio lygio kursai darbovietėje.
2. Specializuoti seminarai (trukmė iki 8 val.).
3. Seminarus rengti atsižvelgiant į aktualias savivaldybės tarnautojų problemas.

Pirmiausia yra siūloma intensyviai mokytis, tobulinti gebėjimus užsienio kalbų srityje. Kaip vėliau pamatysime, šį siūlymą pateikė ir patys savivaldybės tarnautojai.. Kitas personalo skyriaus vadovės siūlymas – organizuoti specializuotus seminarus. Kartu yra pabrėžiamas ir jų trukmės laikas, kad jie vyktų iki 8 val. Vadinasi norima orientuotis į mažai valandų trunkančius mokymo kursus. Paskutinis pasiūlymas – rengti seminarus atsižvelgiant į aktualias savivaldybės tarnautojų problemas. Perskaičius šį sakinį galima numanyti, kad iki šiol yra mažai atsižvelgiama į tai, kas aktualu patiems tarnautojams. Juk pati personalo skyriaus vedėja atsakydama į anketos klausimą (žr. PRIEDAS Nr.2) teigė, kad yra atsižvelgiama į pačių savivaldybės tarnautojų poreikius. Ji pabrėžė, kad pagal pateiktas programas savivaldybės tarnautojai pildo poreikių anketas (kurias pateikia Finansų ministerijos mokymo centras), jos apibendrinamos ir atsižvelgiant į skirtą finansavimą siunčiami tarnautojai į kvalifikacijos kėlimo kursus. Tačiau autorės nuomone, vien mokymo poreikių anketos užpildymo nepakanka. Mokymo poreikių nustatymas yra svarbi savivaldybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo dalis. Apie tai personalo vadovė neužsimena.

Pažiūrėkime, ką siūlo savivaldybės tarnautojai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti ( 2 lentelė).

2 lentelė. Savivaldybės tarnautojų pasiūlymai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti

<b>Savivaldybės tarnautojų pasiūlymai mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti</b>	<b>Procentinė išraiška</b> (nuo atsakusių skaičiaus į klausimą)
Organizuoti mokymo, kvalifikacijos kėlimo renginius nuolat, atsižvelgiant į kintančias sąlygas	18
Dažniau dalyvauti mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skirtuose seminaruose	15
Organizuoti daugiau nemokamų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo kursų	15
Organizuoti užsienio kalbų mokymus	18
Mokymo, kvalifikacijos kursus organizuoti pačioje savivaldybėje	9
Gauti išsamesnės informacijos apie organizuojamus kursus	18
Daugiau galimybių pasirinkti mokymo, kvalifikacijos tobulinimo programas savo nuožiūra	6

Pirmuosius du savivaldybės tarnautojų pateiktus siūlymus, manytume būtų galima sujungti į vieną grupę (tokiu atveju ši siūlymų grupė sudarytų 33 proc.). Jeigu savivaldybės tarnautojai siūlo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo renginius organizuoti nuolat, atsižvelgiant į kintančias sąlygas, vadinasi, jų manymu, dabar yra per mažai organizuojama tokių kursų, todėl juose ir mažai dalyvaujama. Jei jie būtų nuolat organizuojami, juose būtų dažniau ir dalyvaujama. Taigi tik dar kartą pasitvirtina faktas, kad respondentai nori kuo daugiau dalyvauti mokymui, kvalifikacijos

tobulinimui skirtuose renginiuose, nori plėsti žinias, tobulinti įgūdžius. Taip pat 15 proc. atsakiusių į šį klausimą nurodo, kad daugiau reikėtų organizuoti nemokamų seminarų, vadinasi savivaldybės tarnautojai yra suinteresuoti mokytis, plėsti žinias, ugdyti reikiamus gebėjimus, tačiau nėra linkę tam skirti savo lėšas.

18 proc. savivaldybės tarnautojų siūlo organizuoti konkrečius, užsienio kalbų mokymus. Personalo skyriaus vadovė taip pat nurodė šį pasiūlymą, tik pridūrė, kad tokius kursus reikėtų organizuoti pačioje savivaldybėje. 9 proc. savivaldybės tarnautojų taip pat pageidauja, kad mokymo, kvalifikacijos tobulinimo kursai (neįvardijo kokie konkrečiai) vyktų savivaldybėje ir niekur nereikėtų važiuoti. Keli respondentai nurodo, kad vykti į seminarus jiems trūksta laiko. Kad savivaldybėje didelis poreikis mokytis užsienio kalbų, analizuodami anketų duomenis pastebėjome jau anksčiau (61 proc. nurodė, kad darbe trūksta anglų k. žinių, 13 proc. – vokiečių k. ir 11 proc. prancūzų k. žinių). Dauguma savivaldybės tarnautojų nurodė, kad tai viena pagrindinių problemų, trukdanti bendradarbiauti su ES institucijų specialistais.

6 proc. tyrimo dalyvių norėtų, kad būtų skirta daugiau galimybių pasirinkti mokymo, kvalifikacijos tobulinimo programas savo nuožiūra. Vadinasi jie mano, kad į jų poreikius yra atsižvelgiama tik iš dalies arba iš viso neatsižvelgiama.

Savivaldybės tarnautojai išskyrė informacijos stokos apie organizuojamus kursus problemą, tad čia jie pageidauja išsamesnės informacijos apie juos. Šios problemos neįvardijo personalo skyriaus vadovė ir ji neišryškėjo analizuojant kitus tyrimo duomenis, tad atviras anketos klausimas padėjo gauti svarbią informaciją.

Taigi Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus vadovės ir pačių savivaldybės tarnautojų išskirtos problemos, trukdančios efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui nevisiškai sutapo. Personalo skyriaus vadovė daugiausia įvardina problemas, susijusias su institucijomis, organizuojančiomis savivaldybės tarnautojų mokymą, kvalifikacijos tobulinimą. Abi minėtos pusės nurodė lėšų stokos problemą. Savivaldybės tarnautojų išskirtos problemos yra daugiausiai susiję su savivaldybėje prastai organizuojamu mokymu, kvalifikacijos tobulinimu. Savivaldybės personalo skyriaus vadovė ir savivaldybės tarnautojai mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti siūlo organizuoti užsienio kalbų kursus. Savivaldybės tarnautojai pageidauja gauti išsamesnę informaciją apie organizuojamus seminarus ir norėtų, kad būtų organizuojama daugiau nemokamų kursų.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja įgyvendinti besimokančios organizacijos modelį. Nuolatinis, sistemingas organizacijos narių mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas yra pirmutinis besimokančios organizacijos principas. Vėliau įgytos teorinės žinios ir įgūdžiai turi būti pritaikomi organizacijoje. To pasakoje gerėja paslaugų turinys ir kokybė, darbų organizavimas, atskirų darbo vietų ir padalinių funkcionalumas.

Profesionalumu paprastai laikoma specialus pasirengimas ir atliekamo konkretaus darbo kokybė (mokėjimas dirbti kokį nors darbą, nuodugnus darbo išmanymas). Savivaldybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatinio žinių plėtimu, tobulinimusi ugdymo įstaigose, savišvietos ar praktinio patyrimo dėka, o kompetencija yra susijusi su efektyvumu ir gebėjimu atlikti tam tikras užduotis, teisiniuose dokumentuose apibrėžiama tam tikrų įgaliavimų suteikimu.

2. Lietuvoje savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra sukurta, pastaraisiais metais priimti teisės aktai ir kiti dokumentai, reglamentuojantys savivaldybės tarnautojų mokymą, jų kvalifikacijos tobulinimą, sudaro prielaidas naujos kokybės valstybės tarnybai kurti, tačiau šiuo metu dar išryškėja nemažai problemų.

3. Pastaraisiais metais nepaprastai išaugo *strateginio planavimo*, kaip efektyvumo didinimo metodo vaidmuo. Didėjant strateginio planavimo būtinumui, aktualesnis tampa ir žmonių išteklių planavimas, kuris tampa efektyvesnis integruojant bendruosius organizacijos strateginio planavimo uždavinius su žmonių išteklių planavimo uždaviniais. Savivaldybės tarnautojų mokymas taip pat turi būti strategiškai planuojamas, kiekvienais metais turi būti sudaromi metiniai savivaldybės tarnautojų mokymo planai. Strateginis planavimas, kaip savivaldybės tarnautojų veiklos efektyvumo metodas, gali būti veiksmingai taikomas savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemai vystyti.

4. 98 proc. respondentų patvirtino iškeltą hipotezę: „Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, jų profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę bei visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos įstaigų veikla“. Kuo savivaldybės tarnautojai yra kvalifikuotesni, kompetentesni, gebantys prisitaikyti prie nuolat didėjančių reikalavimų jų profesionalumui, tuo geresni yra organizacijos veiklos rezultatai. Veiklos efektyvumas čia

matuojamas teikiamų paslaugų kokybe ir aptarnavimo kultūra, o valdymo kokybės rodiklis yra visuomenės pasitikėjimas savivaldybės institucijomis.

5. Vienas esminių Švenčionių rajono savivaldybėje išryškėjusių trūkumų yra aiškios savivaldybės misijos ir vizijos nebuvimas. Respondentai nurodė, kad yra susipažinę su šiais strateginio planavimo elementais, tačiau juos skirtingai apibrėžia, tapatina arba iš viso nesugeba suformuluoti. Tokią situaciją galima būtų įvardinti kaip probleminę, nes šiai sričiai kol kas savivaldybėje skiriama mažai dėmesio.

*Autorės nuomone, Švenčionių rajono savivaldybei pirmiausia reikėtų suformuluoti misiją ir viziją. Kitas žingsnis, kurį tikslinga būtų atlikti - priimant į savivaldybę naujus tarnautojus iš karto supažindinti su jos misija, vizija, strateginiais tikslais ir dokumentais, taipogi nustatytais laiko tarpais (pavyzdžiui, į metus 1, 2 kartus) organizuoti mokymus šiais klausimais pačioje savivaldybėje, kuriuose dalyvautų visi jos nariai. Taip pat savivaldybės tarnautojams reikėtų įgauti mokymuose bendresnių strateginio valdymo, planavimo žinių. Į šios tematikos žinių lygį (kaip savivaldybės tarnautojas suvokia institucijos misiją, viziją, kokių tikslų savivaldybė siekia; kaip savivaldybės tarnautojas orientuoja savo veiklą į savivaldybės misiją, viziją, strateginius tikslus) turėtų būti atsižvelgiama savivaldybės tarnautojo veiklos vertinimo metu.*

6. Savivaldybės tarnautojų mokymosi bei kvalifikacijos tobulinimo motyvacija yra pakankamai aukšta. Dauguma respondentų dalyvauja mokymo renginiuose ir kelia kvalifikaciją savo iniciatyva (67 proc.). Pagrindiniai savivaldybės tarnautojų motyvai mokytis, kelti kvalifikaciją yra „nuolat augantys šiuolaikinės visuomenės reikalavimai“ bei „noras plėsti akiratį, tobulėti“. Taigi savivaldybės tarnautojams mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procese svarbi yra tiek jų išorinė, tiek vidinė motyvacija. Todėl nepasitvirtino autorės iškelta antra hipotezė, kad pagrindinė problema, trukdanti savivaldybės tarnautojų efektyviam mokymuisi, kvalifikacijos tobulinimui yra motyvacijos stoka. Tačiau išryškėjo ir neigiama tendencija - vadovų skatinimas savivaldybės tarnautojus mokytis, kelti kvalifikaciją yra visiškai nežymus.

*Autorės nuomone, savivaldybės, atskirų skyrių vadovai, taip pat personalo skyriaus specialistai turėtų didesnę dėmesį skirti savivaldybės tarnautojų skatinimui nuolatos mokytis, kelti kvalifikaciją, nes skatindami savo darbuotojus vadovai gali padėti jiems pasiekti geresnių rezultatų.*

7. Pagal savivaldybėje nustatytus tarnautojų prioritetinius mokymo tikslus, labiausiai respondentai stokoja gebėjimų administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas (64 proc.),

pasirengimą vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimu (64 proc.) ir anglų kalbos žinių (61 proc.). Apskritai mokymų ES klausimais trūksta 69 proc. respondentų.

*Autorės nuomone, minėtų gebėjimų, kuriuos skatina narystė Europos Sąjungoje, tobulinimui reikėtų skirti daugiau dėmesio. Tikslinga būtų savivaldybės tarnautojams dažniau dalyvauti šiems gebėjimams tobulinti skirtuose renginiuose.*

8. Savivaldybės tarnautojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejamas nuo jų tarnybinės veiklos vertinimo. Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog 16 proc. respondentų tarnybinė veikla buvo vertinta tik prieš 2 ir daugiau metų. Daugiau nei pusė respondentų po 2005 m. (61 proc.) ar prieš 2 ir daugiau metų (56 proc.) atlikto tarnybinės veiklos vertinimo, nedalyvavo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

*Autorės nuomone, savivaldybėje būtina tobulinti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą. Kiekvieno savivaldybės tarnautojo veikla turi būti įvertinta kasmet. Atliekant tarnybinės veiklos vertinimą turi būti nustatomi kiekvieno savivaldybės tarnautojo mokymosi poreikiai ir savivaldybės tarnautojai toliau skatinami tobulėti, plėsti savo žinias, gebėjimus. Todėl svarbu, kad po tarnybinės veiklos vertinimo savivaldybės tarnautojai dalyvautų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose.*

9. Savivaldybės tarnautojai 2006 metais organizuotą mokymą vertina labiau teigiamai (36 proc. tinkamai, 25 pro. labiau tinkami nei netinkamai), nei neigiamai (28 proc. labiau netinkamai nei tinkamai, 11 proc. netinkamai). Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis paaiškėjo, kad šie vertinimai priklauso nuo:

a) *to, kas daugiausiai rūpinasi jų mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu.* Palankiausiai yra vertinamas padalinio (skyriaus) vadovų organizuotas mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (63 proc. respondentų įvertino „tinkamai“ organizuotą), o daugiausiai neigiamų vertinimų sulaukta iš tų savivaldybės tarnautojų, kurių mokymusi, kvalifikacijos tobulinimu labiausiai rūpinasi personalo skyrius ar specialistas (50 proc. respondentų įvertino „netinkamai“ organizuotą).

b) *to, ar yra atsižvelgiama į pačių savivaldybės tarnautojų poreikius.* Dauguma respondentų, kurie pažymėjo, jog organizuojant mokymą, kvalifikacijos tobulinimą yra atsižvelgiama tik iš dalies į jų norus, poreikius įvertino jį kaip labiau netinkami nei tinkamai organizuotą (60 proc.), o tie, kurie pažymėjo, jog į jų norus, poreikius yra iš viso neatsižvelgiama, įvertino kaip netinkamai (67 proc.) arba labiau netinkamai nei tinkamai (17 proc.) organizuotą. Į savivaldybės tarnautojų poreikius labiausiai neatsižvelgia personalo skyrius ar specialistas (50 proc.)

ir atvirkščiai - labiausiai į darbuotojų poreikius atsižvelgia padalinio (skyriaus) vadovai (75 proc.). Personalo skyriaus vadovės nuomone, yra atsižvelgiama į savivaldybės tarnautojų poreikius. Ji nurodė, kad pagal pateiktas programas savivaldybės tarnautojai pildo poreikių anketas, jos apibendrinamos ir atsižvelgiant į skirtą finansavimą, siunčiami tarnautojai į kvalifikacijos kėlimo kursus.

*Savivaldybės tarnautojų mokymo poreikių nustatymas yra svarbi tarnybinės veiklos vertinimo dalis, tačiau apie tai, kad savivaldybės tarnautojų poreikiai nustatomi vertinant jų tarnybinę veiklą, personalo skyriaus vadovė neužsiminė.*

c) *to, kaip seniai dalyvauta mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose.* Kuo respondentai seniau yra dalyvavę mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, tuo dažniau savivaldybės tarnautojai jį vertina kaip labiau netinkamai nei tinkamai arba netinkamai organizuotą. Daugiau nei ketvirtadalis (28 proc.) savivaldybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dalyvavo prieš du ir daugiau metų. Tačiau ši respondentų grupė mano, kad tai reikėtų daryti nuolatos, atsižvelgiant į kintančias sąlygas.

10. Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus vadovės ir pačių savivaldybės tarnautojų išskirtos problemos, trukdančios efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui daugiausiai nesutapo. Personalo skyriaus vadovė daugiausia įvardina problemas, susijusias su institucijomis, organizuojančiomis savivaldybės tarnautojų mokymą, kvalifikacijos tobulinimą (specialistai nepatenkina kursuose dalyvaujančių savivaldybės tarnautojų ir institucijos vadovų interesų; mokymo centrai galėtų organizuoti mokymus, kvalifikacijos tobulinimą savivaldybėje). Abi minėtos pusės nurodė lėšų stokos problemą. Kitos savivaldybės tarnautojų išskirtos problemos yra susiję su savivaldybėje prastai organizuojamu mokymu, kvalifikacijos tobulinimu: per mažas dalyvavimas mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (24 proc.), informacijos apie galimybę patekti į kursus stoka (24 proc.), savivaldybėje skiriamas nepakankamas dėmesys mokymui, kvalifikacijos tobulinimui (14 proc.).

11. Švenčionių rajono savivaldybės personalo skyriaus vadovė ir savivaldybės tarnautojai mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti siūlo organizuoti užsienio kalbų kursus (personalo skyriaus vadovė nurodo, kad jie turėtų būti organizuojami savivaldybėje, o 9 proc. savivaldybės tarnautojų taip pat pageidauja, kad mokymo, kvalifikacijos kursai būtų organizuojami savivaldybėje, tačiau neįvardina kokie). Taip pat personalo skyriaus vadovė siūlo, kad savivaldybės tarnautojai turėtų dalyvauti specializuotuose seminaruose, trunkančiuose 8 valandas, o organizuojant

juos reikėtų atsižvelgti „į aktualias savivaldybės tarnautojų problemas“. Savivaldybės tarnautojai siūlo organizuoti mokymo, kvalifikacijos kėlimo renginius nuolat, atsižvelgiant į kintančias sąlygas (18 proc.), nes jie norėtų dažniau dalyvauti juose (15 proc.). Pageidaujama gauti išsamesnę informaciją apie organizuojamus seminarus (18 proc.) ir kad būtų organizuojama daugiau nemokamų kursų (15 proc.).

## ŠALTINIAI IR LITERATŪRA

### Šaltiniai

1. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas//Valstybės žinios. 1995, Nr.33-759.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas//Valstybės Žinios. 2000, Nr. 75-2270.
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
5. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1709.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo”//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 71-2981.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 “Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo”//Valstybės žinios, 2006, Nr. 127-4845.
8. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo”//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 77-3310
9. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 340 “Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo”//Valstybės Žinios. 2002, Nr. 77-3311.
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo//Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.
11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 11 d. raštas Nr. 1-5076 “Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui”
12. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2002 m. vasario 14 d. raštas Nr. 1-972 “Dėl valstybės tarnautojų mokymosi poreikių”
13. Švenčionių rajono savivaldybės tarybos kolegijos 2006 m. kovo 23 d. sprendimas Nr. K-38 „Dėl savivaldybės tarybos narių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, 2006 m. mokymo prioritetų nustatymo“

## Literatūra

14. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai//Viešoji politika ir administravimas. 2005, Nr. 14. P. 89–98.
15. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005. – 336 p.
16. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kn.: Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Kaunas: Technologija, 2004. – 387 p.
17. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos//Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2, Vilnius. P. 85-92.
18. Domarkas V. Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5. P. 57-64.
19. Gustas E. Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P. 65-70.
20. Jasaitis. J. Elgesio kodeksas padidintų visuomenės pasitikėjimą tarnautojais//Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 22-23.
21. Juralevičienė J. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990 – 1995 metais//Viešoji politika ir administravimas. Vilnius. 2005, Nr. 11. P.55-64
22. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr.5. P. 84-89
23. Kaip veikia valstybės tarnyba/Dvynių projektas LT.2002.IB.FL.03. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2005
24. Kaziliūnas A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika//Viešoji politika ir administravimas. 2004, Nr.9. P. 73-80.
25. Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos//Valstybės tarnybos aktualijos. 2005 gruod. Nr.3. P. 42-45
26. Minkevičius A. Vadybos kompetencija viešajame administravime//Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 58 – 59.
27. Mūsų svarbiausias tikslas – veiksminga valstybės tarnyba// Savivaldybių žinios, 2006-0-13, Nr. 13(354).
28. Lakis J. Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 6, Vilnius. P. 65-72.
29. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas//Viešoji politika ir administravimas.2005, Nr.11, Vilnius. P. 65 –73

30. Raipa A. Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai//Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 15. P. 7-83.
31. Salioraitis K. Vaistas nuo korupcijos – sąžiningumas/ Valstybės tarnybos aktualijos. 2006m. gegužė, Nr. 5. P. 5.
32. Savivaldybėms pasitiki 33,4 proc. Lietuvos gyventojų/ Lietuvos rytas. 2006 m. spalio 14 d.
33. Švenčionių rajono savivaldybėje vyraujančios vertybės, įtakojančios tarnautojų veiklos efektyvumą: magistro baigiamasis darbas/ Inesa Petkevičiūtė; vadovas A. Minkevičius; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo katedra. Vilnius, 2006. -71 p.
34. Švenčionių rajono plėtros strateginis planas iki 2010 metų: informacinis leidinys/Švenčionių rajono savivaldybė. Švenčionys: Firidas, 2002. – 56 p.
35. Tarptautinių žodžių žodynas / Valerija Vaitkevičiūtė. Vilnius: Žodynas, 2004
36. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003. – 55 p.
37. Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis administravimas. Vilnius. 2005, Nr. 2 (6). P. 94-98.
38. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002. – 291 p.
39. Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas. Mokomoji knyga. Vilnius: Varosa, 2005. – 190 p.

#### **Literatūra iš interneto**

40. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2005 metų apžvalga//[http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VAL.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VAL.pdf); prisijungimo laikas: 2006-06-13
41. 2006 m. liepos 1 d. Ataskaita apie valstybės tarnautojų amžių ir lytį//<http://www.vtd.lt/index.php?-1554664206>; prisijungimo laikas: 2006-10-26
42. 2006 m. liepos 1 d. Ataskaita apie valstybės tarnautojų išsilavinimo lygį//<http://www.vtd.lt/index.php?-697572273>; prisijungimo laikas: 2006-10-26
43. <http://www.svencionys.lt>; prisijungimo laikas; 2006-09-28
44. <http://www.fmmc.lt/VALA/pradziagera.htm>; prisijungimo laikas 2006-09-23
45. [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/RPD/Administraciniu\\_gebejimu\\_stiprinimas\\_Veiksmu\\_programos\\_strategija\\_prioriteto\\_aprasymas.doc](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doc); prisijungimo laikas 2006-09-23
46. <http://www.vtd.lt/index.php?-704549958>; prisijungimo laikas 2006-08-07



# **Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai**

## **ANOTACIJA**

Vienas didžiausių iššūkių viešajame sektoriuje yra nuolatinis, sistemingas tarnautojų mokymasis, kvalifikacijos tobulinimas. Šioje srityje viešojo administravimo institucijoms, įskaitant ir savivaldybes keliama vis didesni reikalavimai, nes nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, jų profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę bei visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos įstaigų veikla.

Šiame darbe tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimai nagrinėjami vienos organizacijos, t.y. Švenčionių rajono savivaldybės lygyje. Analizuojant duomenis išskiriami pagrindiniai trūkumai, susiję su savivaldybės tarnautojų mokymu, kvalifikacijos tobulinimu ir pasiūlytos jų šalinimo priemonės.

Raktažodžiai: *savivaldybės tarnautojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, profesionalumas, kompetencija, besimokanti organizacija.*

## SANTRAUKA

Didėjantys šiuolaikinės visuomenės lūkesčiai ir nauji reikalavimai viešajam administravimui nuolat skatina savivaldybės tarnautojus mokytis, tobulinti kvalifikaciją. Darbe buvo pasirinkta analizuoti konkrečios vietos savivaldos institucijos - Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai.

Teorinėje darbo dalyje pateikta Lietuvos savivaldybių tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo samprata. Išryškinami teoriniai kvalifikacijos, profesionalumo ir kompetencijos aspektai, supažindinama su besimokančios organizacijos standartu. Trumpai aptariami Lietuvos savivaldybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumai, raida ir teisinis reglamentavimas. Taip pat išryškinama viešųjų institucijų veiklos ir žmogiškųjų išteklių planavimo svarba.

Empirinėje darbo dalyje analizuojami ir pateikiami Švenčionių rajono savivaldybėje atlikto kiekybinio tyrimo „Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumai“ rezultatai. Apibendrinamos pagrindinės problemos, susijusios su savivaldybės tarnautojų mokymu, kvalifikacijos tobulinimu ir pasiūlytos jų šalinimo priemonės. 98 proc. respondentų patvirtino vieną iš darbo hipotezių: „Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, jų profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę bei visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos įstaigų veikla“. Kita iškelta autorės hipotezė nepasitvirtino: „Motyvacijos stoka – pagrindinė problema, trukdanti savivaldybės tarnautojų efektyviam mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui“. Savivaldybės tarnautojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo motyvacija yra aukšta.

# **The features of the improvement of the training and qualification of the staff of the municipality of Shvenchionis district**

## **ANNOTATION**

One of the biggest challenges in the public sector is permanent, systematic training of workers, the improvement of qualification. In this field for public administration institutions including municipalities higher and higher requirements are risen, because permanent training of municipality staff, their professionalism influence the effectiveness of municipality work, the quality of administration and public's confidence in the activity of self0government institutions.

In this work the issues of workers' training and of the improvement of their qualification are studied on the level of one organization that is on the level of the municipality of Shvenchionis district. Analyzing the data there are allocated the main disadvantages connected with the training and the improvement of the qualification of the municipality staff and there were offered the means of the removal of such disadvantages.

Keywords: *the training of municipality staff, the improvement of qualification, professionalism, competent ion, studying organization.*

## SUMMARY

The growing nowadays expectations and new requirements for public administration always stimulate workers to train and to improve their qualification. In this work there was chosen to analyze the features of the improvement of the training and qualification of the staff of the municipality of Shvenchionis district.

In the theoretical part of the work there is given the conception of the training and the improvement of the qualification of the workers of Lithuanian municipalities. There are allocated theoretical aspects of qualification, professionalism and competence, there is presented the standard of studying organization. There are shortly discussed the features of the improvement of the training and qualification of the staff of Lithuanian municipalities, development and legal regulation. There is also allocated the importance of the planning of public institutions' work and human resources.

In the empirical part of the work there are analyzed and given the results of the research fulfilled in the municipality of Shvenchionis district "The features of the improvement of the training and qualification of the staff of the municipality of Shvenchionis district". There are summarized the main problems connected with the training and improvement of the qualification of municipality staff and offered the means of their removal. 98 percents of respondents proved one of the hypothesis of the work: „Permanent training of municipality workers, their professionalism influence the effectiveness of the work of the municipality, the quality of administration and the public confidence in the activity of self-government institutions". The other raised hypothesis of the author was not proved: „ The lack of motivation is the main problem which disturbs the effective training and qualification improvement of municipality workers“. The motivation of municipality workers' training and their qualification improvement is high.

## PRIEDAS Nr. 1.

### ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO BEI KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO YPATUMAI

*Gerb., Respondente!*

Kreipiamės į Jus ir tikimės, kad atvirai atsakysite į pateiktus klausimus. Šie atsakymai padės mums atskleisti savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo ypatumus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistrinio darbo apibendrintoms išvadoms. Apklausa yra konfidenciali. Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi!

Anketoje pateikti klausimai su galimais atsakymais į juos. Apveskite Jums tinkamo atsakymo variantą. Jei tokio atsakymo varianto nėra, jį parašykite.

***Dėkojame, kad dalyvaujate apklausoje!***

Sudarė:

MRU magistrantė

Daiva Čičelytė

Tel. Nr. 867117145

El. paštas: [daivacicelyte@yahoo.de](mailto:daivacicelyte@yahoo.de)

**1. Rūpinimasis mokymu, kvalifikacinių gebėjimų tobulinimu** (su kuriuo teiginiu labiausiai sutiktumėte):

- yra vadovų bei institucijos pareiga
- tai mano pareiga
- tai yra tiek mano, tiek ir institucijos, jos vadovų pareiga

**2. Ar pritariate pateiktiems teiginiams apie mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą?** (kiekvienoje eilutėje apibraukite priimtina atsakymo variantą)

TEIGINIAI	<i>Visiškai pritariu</i>	<i>Pritariu</i>	<i>Nežinau, negaliu apsispręsti</i>	<i>Nepritariu</i>	<i>Visiškai nepritariu</i>
1) Nuolatinis savivaldybės tarnautojų mokymasis, profesionalumas įtakoja savivaldybės veiklos efektyvumą, administravimo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą vietos savivaldos institucijų veikla.	1	2	3	4	5
2) Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas bei profesionalumas yra vertybės.	1	2	3	4	5
3) Mokymą galima būtų traktuoti kaip investiciją, o ne kaip išlaidas.	1	2	3	4	5
4) Savivaldybių strateginio valdymo sistema skatina personalą mokytis, tobulinti kvalifikaciją.	1	2	3	4	5

**3. Ar esate susipažinęs su** (kiekvienoje eilutėje apibraukite priimtina atsakymo variantą):

	TAIP	NE
1) Jūsų savivaldybės MISIJA	1	2
2) Jūsų savivaldybės VIZIJA	1	2
3) Jūsų savivaldybės strateginiais dokumentais	1	2

**4. Kas daugiausia Jūsų organizacijoje rūpinasi Jūsų mokymusi bei kvalifikacijos tobulinimu?**

- a) institucijos vadovas (savivaldybės meras)
- b) personalo skyrius ar specialistas
- c) Jūsų padalinio (skyriaus) vadovas
- d) pats
- e) kita (parašykite) \_\_\_\_\_

**5. Ar, Jūsų manymu, organizuojant mokymą, kvalifikacijos tobulinimą, yra atsižvelgiama į Jūsų paties norus, poreikius?**

- a) atsižvelgiama
- b) atsižvelgiama tik iš dalies
- c) neatsižvelgiama
- d) sunku pasakyti

**6. Ar kada nors dalyvavote mokymo renginiuose, kėlėte kvalifikaciją savo iniciatyva?**

- a) taip
- b) ne

**7. Kokie motyvai ar priežastys Jus skatina mokytis, kelti kvalifikaciją? (pažymėkite 2 labiausiai Jums tinkančius atsakymus)**

- a) skatina nuolat augantys šiuolaikinės visuomenės reikalavimai
- b) mokydamasis tobulėju, plečiu savo akiratį, galiu geriau save išreikšti
- c) siekiu, kad mano tarnybinė veikla būtų kuo geriau įvertinta
- d) trūksta specialių žinių
- e) mokytis skatina mano darbdavys
- f) dabar visi mokosi, todėl mokausi ir aš
- g) kita (parašykite) \_\_\_\_\_

**8. Kaip dažnai, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti kvalifikaciją?**

- a) kas pusmetį
- b) į metus kartą
- c) tik po veiklos vertinimo
- d) tik tada, jei prireikia darbe papildomų žinių
- e) nuolat, atsižvelgiant į kintančias sąlygas
- f) kita (parašykite) \_\_\_\_\_

**9. Kada Jūs paskutinį kartą dalyvavote mokymui ar kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose?**

- a) šiais metais (2006 m.)
- b) pernai (2005 m.)
- c) prieš 2 ir daugiau metų
- d) nepamenu

**10. Kaip buvo finansuojamas Jūsų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas per pastaruosius dvejus metus? (kiekvienoje eilutėje apibraukite priimtina atsakymo variantą)**

	<i>Visuomet</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
1. Iš savivaldybės biudžeto lėšų	1	2	3	4
2. Iš Jūsų paties lėšų	1	2	3	4
3. Kita (prašome parašyti) _____	1	2	3	4

**11. Kuriose institucijose dažniausiai Jūs tobulinate kvalifikaciją?** (prašome pasirinkti iki 3 atsakymo variantų)

- a) Lietuvos viešojo administravimo institutas (LIVADIS)
- b) Finansų ministerijos mokymo centras;
- c) Valstybės ir savivaldybių tarnautojų centras „Dainava“;
- d) KTU Savivaldos mokymo centras
- e) Mykolo Romerio universitetas (Tęstinių studijų centras)
- f) Lietuvos savivaldybių asociacijos Mokymo ir konsultavimo centras
- g) Kitos institucijos (parašykite) \_\_\_\_\_

**12. Užpildykite lentelę.** Kiekvienoje eilutėje ir stulpelyje apibraukite Jums tinkantį teigiamą (taip) arba neigiamą (ne) atsakymo variantą.

	Kokias žinias, gebėjimus tobulinate 2006 metais?		Ar šiuo metu Jums trūksta/nepakanka darbe šių žinių, gebėjimų?	
	taip	ne	taip	ne
1. Gebėjimų, susijusių su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu tobulinimas	taip	ne	taip	ne
2. Gebėjimų administruoti ES struktūrinių fondų lėšas tobulinimas	taip	ne	taip	ne
3. Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su ES teisės aktų įgyvendinimu	taip	ne	taip	ne
4. Kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas	taip	ne	taip	ne
5. Užsienio kalbų, žinių tobulinimas (nustatytų Jūsų pareigybės aprašyme). Apveskite atsakymą kiekvienoje eilutėje.				
a) Anglų k.	taip	ne	taip	ne
b) Vokiečių k.	taip	ne	taip	ne
c) Prancūzų k.	taip	ne	taip	ne
d) Kitokių (nurodykite kokių) _____	taip	ne	taip	ne
6. Administracinių gebėjimų tobulinimas	taip	ne	taip	ne
7. Profesinių žinių bei įgūdžių tobulinimas	taip	ne	taip	ne
8. Mokymai ES klausimais	taip	ne	taip	ne
9. Gebėjimų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje ugdymas	taip	ne	taip	ne
10. Kvalifikacijos tobulinimas aukštesiose universitetinėse mokymo įstaigose, įgyjant pareigybę atitinkančią specialybę	taip	ne	taip	ne
11. Kita (parašykite) _____ _____	taip	ne	taip	ne

**13. Kaip manote, ar pakanka Jūsų įgyto pasirengimo Jūsų profesinei veiklai?**

- a) pakanka
- b) labiau pakanka, nei nepakanka
- c) labiau nepakanka, nei pakanka
- d) nepakanka

**14. Kada paskutini kartą buvo vertinta Jūsų tarnybinė veikla?**

- a) šiais metais
- b) pernai
- c) prieš 2 ir daugiau metų
- d) niekada

*(Jeigu pasirinkote d) atsakymo variantą, prašome pereiti prie 17 klausimo)*

**15. Kaip buvote paskutinį kartą įvertintas?**

- a) labai gerai
- b) gerai
- c) nepatenkinamai

**16. Ar po vertinimo dalyvavote mokymo renginiuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose?**

- a) taip
- b) ne

**17. Ar tinkamai, Jūsų manymu, 2006 m. buvo organizuotas Jūsų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas?**

- a) tinkamai
- b) labiau tinkamai nei netinkamai
- c) labiau netinkamai, nei tinkamai
- d) netinkamai

**18. Kaip vertinate Jūsų institucijos pasiruošimą atitikti ES keliamus reikalavimus mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui?**

- a) labai gerai
- b) gerai
- c) patenkinamai
- d) blogai
- e) labai blogai

**19. Ar, Jūsų manymu, esate pasirengęs dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais? Kodėl?**

- a) taip, nes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) ne, nes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) sunku pasakyti



**20. Kokias galėtumėte išskirti problemas, trukdančias efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui?**

---

---

---

**21. Jūsų pasiūlymai savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti?**

---

---

---

*Pabaigai keletas klausimų apie Jus:*

**22. Jūsų lytis:** a) vyras b) moteris

**23. Jūsų amžius:** a) iki 30 b) nuo 31 iki 40 m. c) nuo 41 iki 50 d) 51 metai ir daugiau

**24. Jūsų išsilavinimas:**

a) vidurinis b) vidurinis profesinis c) aukštesnysis d) aukštasis neuniversitetinis e) aukštasis universitetinis

**25. Jūsų kvalifikacinė klasė:** a) pirma b) antra c) trečia

**26. Jūsų darbo stažas šioje savivaldybėje:**

a) iki metų b) nuo 1 iki 3 m. c) nuo 4 iki 6 m. d) nuo 7 iki 9 m. e) 10 metų ir daugiau

**Dėkojame už atsakymus!**

## PRIEDAS Nr.2.

*Gerb. Personalo skyriaus vedėja,*

prašome atsakyti į pateiktus klausimus apie Švenčionių raj. savivaldybės tarnautojų mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą. Jūsų atsakymai mums labai padės rašant magistrinį darbą.

*Dėkojame už atsakymus!*

**1. Kiek 2005 m. buvo *organizuota kvalifikacijos kursų, seminarų valstybės tarnautojams? Kiek jų planuojama organizuoti 2006 m.?***

2005 m.	2006 m.

**2. Kiek 2005 m. *valstybės tarnautojų dalyvavo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, kursuose? Kiek jų planuojama buvo siųsti 2006 m. ?***

2005 m.	2006 m.

**3. Kiek lėšų iš savivaldybės biudžeto buvo skiriama valstybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui 2005 m. bei kiek numatyta skirti 2006 m.?**

2005 m.	2006 m.

**4. Kaip manote, ar Jūsų savivaldybės tarnautojai yra pasirengę dirbti ir komunikuoti su ES institucijų specialistais? Kodėl? (pasirinkite viena atsakymo variantą ir jį trumpai pakomentuokite)**

a) taip, nes \_\_\_\_\_

b) ne, nes \_\_\_\_\_

**5. Kaip nustatomi Jūsų savivaldybėje valstybės tarnautojų mokymo poreikiai? Ar yra atsižvelgiama į pačių valstybės tarnautojų poreikius bei norus?**

\_\_\_\_\_

**6. Ar pas Jus praktikuojamas valstybės tarnautojų mokymo metinis planų sudarymas? Ar 2006 m. iki gegužės 1 d. pateikėte metinį planą Valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai (Valstybės tarnybos departamentui)?**

\_\_\_\_\_

**7. Kokias galėtumėte išskirti problemas, trukdančias efektyviam savivaldybės tarnautojų mokymui bei kvalifikacijos tobulinimui?**

\_\_\_\_\_

**8. Jūsų pasiūlymai savivaldybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo kokybei gerinti?**

\_\_\_\_\_

### **PRIEDAS Nr. 3.**

#### **Švenčionių rajono savivaldybės tarnautojų prioritetinės mokymo grupės bei prioritetiniai mokymo tikslai**

##### **Prioritetinės mokymo grupės:**

1. valstybės tarnautojai, atsakingi už savivaldybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimą;
2. valstybės tarnautojai, administruojantys Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų panaudojimą;
3. valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą;
4. valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu;
5. valstybės tarnautojai, tobulinantys kvalifikaciją aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose, siekiant įgyti valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų;
6. kiti valstybės tarnautojai, atsižvelgiant į savivaldybės poreikius ir finansines galimybes.

##### **Prioritetiniai mokymo tikslai:**

1. administracinių gebėjimų, susijusių su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas;
2. gebėjimų administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas tobulinimas;
3. pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės aktų įgyvendinimu;
4. kompiuterinio raštingumo įgūdžių formavimas;
5. pareigybių aprašymuose nustatytų užsienio kalbų mokėjimo tobulinimas;
6. kvalifikacijos tobulinimas aukštosiose universitetinėse mokymo įstaigose, įgyjant pareigybę atitinkančią specialybę.