

## Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje

Stasys Puškorius, Ramūnas Vanagas

*Mykolo Romerio universitetas  
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva*

***Anotacija.** Straipsnyje apžvelgiama Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje naujojama tarnautojų mokymo (kvalifikacijos tobulinimo) sistema, jos valdymo pagrindiniai elementai, privalumai ir trūkumai. Tarnautojų mokymas glaudžiai siejasi su kitomis personalo valdymo posistemėmis (atranka, motyvavimu, tarnybinės veiklos vertinimu ir kt.). Autoriai teigia, kad tik poveikis visoms iš karto personalo valdymo posistemėms gali atnešti laukiamų rezultatų vykdant savivaldybės tarnautojų mokymą, keliant jų kvalifikaciją.*

*Atlikta analizė leidžia teigti, kad vyraujanti kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvos vietos savivaldos sistemoje turi trūkumų. Siekiant padidinti šios sistemos efektyvumą, būtina šiuos trūkumus šalinti. Straipsnio pabaigoje pateikiami galimi kai kurių kvalifikacijos tobulinimo procese kylančių problemų sprendimo būdai ir rekomendacijos.*

**Raktažodžiai:** savivalda, kvalifikacija, valstybės tarnautojai.

**Keywords:** self-government, qualification, public servants.

### Įvadas

XXI amžiaus valstybės tarnautojas – aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantis profesionalas. Orientuojantis į tai dabartinė valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo sistema turėtų transformuotis į savivaldos tarnautojų nuolatinio mokymo sistemą, parengiančią reikalingos profesinės kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojų. Kita valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos alternatyva – internacionalizuota, pasiūlos–paklausos principais veikianti ir susireguliuojanti atvira sistema, besivadovaujanti vienodais kriterijais, keliamais konkretaus lygio tarnautojams. Visuomenė vis geriau išmano viešąją politiką, supranta, jog dalyvaudama šiame procese ji gali efektyviau spręsti socialines, ekonomikos, kultūros problemas. Viešasis administravimas jau suvokiamas kaip viešas procesas, kurį piliečiai gali kontroliuoti

ir vertinti. Centrinės valdžios įgaliojimus perduodant regioninėms grandims daugėja galimybių piliečiams dalyvauti priimant vietos savivaldos institucijų sprendimus, todėl kvalifikuotas valstybės tarnautojas jau yra būtinybė, leidžianti gauti geresnius rezultatus.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą bei joje vyraujančias problemas ir pateikti siūlymus, kaip pašalinti esamus trūkumus didinant šios sistemos efektyvumą.

Siekiant iškelto tikslo numatyti tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti egzistuojančią Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymosi sistemą
2. Išanalizuoti pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius vietos savivaldos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimosi sistemą.
3. Identifikuoti pagrindinius šios sistemos trūkumus.
4. Pateikti siūlymus ir rekomendacijas.

### **Kvalifikacijos kėlimo sistema viešajame sektoriuje**

Vietos savivaldos sistema yra neatsiejama viešojo valdymo dalis. Pagal Viešojo administravimo įstatymą savivaldybės institucija ar įstaiga, pareigūnas, valstybės tarnautojas, savivaldybės įmonė yra viešojo administravimo subjektas, teikiantis viešąsias paslaugas. Viešojo administravimo subjektų sistemą Lietuvoje sudaro valstybinio administravimo subjektai ir savivaldybių administravimo subjektai. Įstatymas nustato, kad savivaldybių administravimo subjektai – savivaldybių institucijos ar įstaigos, jų valstybės tarnautojai ir pareigūnai, savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra savivaldybė, asociacijos, įgalioti atlikti viešąjį administravimą [8]. Tokius viešojo administravimo įgaliojimus suteikia įstatymų įgaliotos savivaldybės institucijos savo priimtu teisės aktu. Vietos savivaldos įstatyme numatyta, kad savivaldybė yra įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo. Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžta, kad šio įstatymo nuostatos netaikomos tik savivaldybių įmonių darbuotojams bei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis ir gaunantiems darbo užmokestį iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų [7]. Visiems kitiems savivaldybės darbuotojams Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos yra taikomos be jokių išimčių. Todėl visi teisės aktai, kuriuose reglamentuojama valstybės tarnautojų veikla, yra tiesiogiai taikomi ir vietos savivaldoje dirbantiems darbuotojams (išskyrus dirbantiems pagal darbo sutartis). Teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymus (įstatymai, Vyriausybės nutarimai, vidaus reikalų ministro įsakymai ir t. t.) taip pat tiesiogiai taikomi vietos savivaldos sistemoje dirbantiems valstybės tarnautojams.

Siekiant tinkamai įgyvendinti kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti teisės aktai, kurie turi užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus. Savivaldybės tarnautojų mokymą reglamentuoja šie įstatymai ir poįstatyminiai aktai:

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (X skyriaus nuostatos) (toliau straipsnyje – Valstybės tarnybos įstatymas) [7];

2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo“ (toliau straipsnyje – Mokymo strategija) [11];

3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ (toliau straipsnyje – Mokymo organizavimo taisyklės) [13];

4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 1V-386 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“ (toliau straipsnyje – Mokymo programų turinio reikalavimai) [14];

5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (toliau straipsnyje – mokymo paslaugas teikiantys asmenys) [15].

6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ [12].

2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtintoje Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje nustatyti bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai: siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas bei tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas. Strategijoje įtvirtinti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai yra tiesiogiai susieti su valstybės tarnautojų vadovavimo gebėjimų tobulinimu, lyderio gebėjimų, valdymo kompetencijos stiprinimu. Taip pat siekiama plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse, tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius. Vienas iš prioritetinių tikslų yra tobulinimas gebėjimų, susijusių su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo procese, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirminkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose [11].

Pažymėta, kad patvirtinta strategija leidžia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus, papildomai nusistatyti ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus [11].

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo X skyriuje konstatuota, kad valstybės tarnautojams organizuojami dvejopo pobūdžio mokymai: įvadinis ir kvalifikacijos tobulinimo (45 straipsnis) [7]. Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo strategija [11], o valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmenys, kurie mokymus organizuoja pagal 2010 m. liepos 2 d. vidaus reikalų ministro nustatytą Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką. Pagal šią tvarką, kiekvienoje savivaldybės įstaigoje yra rengiamas einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo planas ir ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektas, kuriuose pateikiami plano įgyvendinimui reikalingi duomenys (numatomas išklaudyti mokomąsias programas pagal atskiras mokymo rūšis, įstaigos valstybės tarnautojų, dalyvaujančių mokymuose, skaičius, lėšos, kurios bus skiriamos valstybės tarnautojų mokymui, ir t. t.). Suderintas su įstaigos vadovu mokymo planas ir mokymo plano projektas kasmet iki kovo 1 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui per VATIS (tai speciali elektroninė duomenų bazė / sistema, naudojama valstybės tarnyboje – *autorių pastaba*). Valstybės tarnybos departamentas analizuoja įstaigų pateiktus mokymo planus, mokymo planų projektus bei vertina jų atitiktį Mokymo strategijos nuostatomis. Nustačius mokymo planų ir mokymo planų projektų neatitikimus pirmiau minėtos strategijos nuostatomis, departamentas apie tai kasmet iki kovo 14 d. per VATIS informuoja įstaigas. Įstaigos patikslintus mokymo planus ar mokymo planų projektus vėl per VATIS pateikia Valstybės tarnybos departamentui iki einamųjų metų balandžio 1 d. [13]

Kalbant apie patvirtintus teisės aktus, nereikia pamiršti, kad vien priimtų teisės aktų neužtenka, kad būtų pasiektas aukštas mokymų lygis savivaldos institucijose. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos perspektyvos yra priklausomos ne tik nuo išorinės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių socialinių, technologinių, kultūrinių, komunikacinių pokyčių ir t. t.), bet ir nuo pačios sistemos vidinės būklės. Vidinę būklę gali paveikti ir valstybės tarnautojų vertybinės orientacijos, jų profesinis pasirėngimas, valdymo institucijų, reguliuojančių ir / arba koordinuojančių sistemą, būklė, įvairių akademinų institucijų teikiamų paslaugų lygis, kokybė, pati valstybė ir kita.

Taip pat teisės aktuose sukurta (įtvirtinta sistema) turi užtikrinti ne tik veiksmingą jos veikimą, bet ir nustatyti objektyvius ir lengvai pamatuojamus kriterijus (parametrus), kuriais remiantis savivaldos institucijos galėtų ne tik objektyviai įvertinti vykdomų mokymų kokybę, bet ir sukurti tinkamą grįžtamąjį ryšį didinti jų efektyvumą.

## **Savivaldybės kvalifikacijos kėlimo sistemos trūkumai**

*1. Valstybės tarnautojų mokymo sistemoje patvirtinti vertinimo kriterijai yra neobjektyvūs ir sunkiai pamatuojami.*

Vertinant pirmiau minėtoje strategijoje keliamus tikslus, yra naudojami tik du vertinimo kriterijai, t. y. 1) valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijų įvertinta gerai ir labai gerai (procentais) bei 2) mokymo kokybę ir efektyvumą teigiamai vertinančių mokymo dalyvių procentas, kuris nustatomas periodiškai, skyrus lėšų, atliekant mokymo dalyvių apklausą.

Kyla klausimas, ar pirmiau minėtoje strategijoje pateikti vertinimo kriterijai yra pakankami ir objektyvūs, kad būtų galima įvertinti pasiektų tikslų efektyvumą šioje mokymo sistemoje.

Pirmasis vertinimo kriterijus labai glaudžiai siejasi su 2002 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 909 patvirtintomis Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėmis, pagal kurias atliekamas tarnautojų kasmetinis arba neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas. Jo metu kiekvieno valstybės tarnautojo veikla yra įvertinama jo tiesioginio vadovo bei sudarytos komisijos „gerai“ arba „labai gerai“ [9]. Tačiau patvirtinta tvarka yra ydinga ir dėl daugelio priežasčių sukelia daug neigiamų pasekmių.

Visų pirma, tvarka įteisina galimus asmeniškumus ir subjektyvumą, nes darbuotojo veiklą vertina jo tiesioginis vadovas bei iš įvairių įstaigos darbuotojų sudaryta komisija. Tiesioginis vadovas yra tas įstaigos darbuotojas, kuris nuolat bendrauja su savo departamentu (skyriaus, poskyrio ar kito savivaldybės struktūrinio padalinio) pavaldiniais, skiria jiems užduotis, koordinuoja jų veiklą, motyvuoja, kontroliuoja ir t. t. Tačiau neabejotinai visus juos tarpusavyje sieja tam tikros simpatijos ar antipatijos, todėl vadovas niekada negalės įvertinti objektyviai savo pavaldinių, nes vyraus tam tikras susiformavęs tarp jų asmeniškumas. Ir pagal anksčiau minėtą nustatytą tvarką pildoma valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvada yra ne kas kita, kaip paties tiesioginio vadovo nuomonės apie vieną ar kitą pavaldinį patvirtinimas. Tą vadovo „subjektyvumą“ pripažįsta ir įstatymų leidėjas, įtraukdamas į tolesnį vertinimą vertinimo komisiją (priešingu atveju komisija juk būtų nebereikalinga). Toliau vertinimo komisija per posėdį, analizuodama darbuotojo veiklą, vadovaujasi jau pateikta subjektyvia vadovo išvada arba mažosiose savivaldybėse pradeda vyrėti tas pats asmeniškumas, simpatijos / antipatijos.

Antra, tvarka įtvirtina neobjektyvius ir sunkiai pamatuojamus tarnautojų veiklos vertinimo kriterijus. Kadangi šis straipsnis skirtas mokymo sistemos apžvalgai vietos savivaldos sistemoje, autoriai neanalizavo detalai visų vertinimo tvarkoje pateiktų vertinimo kriterijų, tačiau pateikia tik kelis iš jų, kadangi didžioji dalis pateiktų vertinimo kriterijų yra koreguotini arba neišmatuojami, pavyzdžiui, valstybės tarnautojo veiklai įvertinti naudojamas kriterijus „Lyderystė“, kurį komisija privalo įvertinti vadovaudamasi tokiais teiginiais: kaip darbuotojas domisi kolegų nuomone ir ją vertina; yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus; padeda kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą; nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ir svarbia darbine informacija ir t. t. (įdomu, kaip tas ir kitas faktines aplinkybes gali objektyviai nustatyti ir įvertinti komisija, kuri visiškai nepažįsta vertinamojo savivaldybės tarnautojo, tačiau jo veiklą turi įvertinti pamatuotai ir pagrįstai – *autorių pastaba*).

Straipsnio autoriai atkreipia dėmesį, kad pateikti tvarkoje kiti veiklos vertinimo kriterijai yra lygiai taip pat sunkiai pamatuojami ir neobjektyvūs (linę į simpatijas, asmeniškumus ir pan.). Pavyzdžiui, kriterijus „Supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą“ (vertinama, kaip tarnautojas supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus; pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti; gerbia savo kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises; skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti ir t. t.); „Programų ir projektų valdymas“ (vertinama, kaip tarnautojas sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybės; nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių; įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką ir t. t.); „Finansų valdymas“ (vertinama, kaip tarnautojas supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus; prireikus konsultuojasi su finansų specialistais; optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius ir t. t.); „Analizė ir pagrindimas“ (vertinama, kaip tarnautojas seka informacijos šaltus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją; teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais; susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimtus sprendimus, ir t. t.).

Kaip matyti iš pateiktos informacijos, daugelis tvarkoje įtvirtintų tarnautojų veiklos vertinimo kriterijų yra susiję su tam tikra latentine savivaldybės tarnautojų veikla, kurios praktiškai neįmanoma tinkamai įvertinti pašaliniais asmenimis (šiuo atveju nei vadovui, nei vertinimo komisijai), nes daugelis vertinimo kriterijų yra susiję su vidine kiekvieno darbuotojo būseną ir nėra lengvai pastebimi (pvz., jis gali teigti ir imituoti, kad gerbia savo kolegų įsitikinimus, tačiau iš tikrųjų galvoti visiškai priešingai ir t. t.).

Trečia, komisija, atliekanti galutinį vertinimą, yra nekompetentinga, nes įvertinti bet kurio darbuotojo kvalifikaciją gali tik aukštesnio lygio tos pačios srities ekspertas. Tai yra teisininko veiklą gali įvertinti tik aukštesnės kvalifikacijos teisininkas, finansininko – aukštesnės kvalifikacijos finansininkas, informatiko (programuotojo) – tos pačios srities aukštesnės kvalifikacijos specialistas. Dabar gi komisija paprastai sudaroma iš kelių komisijos narių (įstaigos vadovo pavaduotojo, personalo skyriaus darbuotojo ir kelių skyrių vadovų), iš kurių kiekvienas yra tik savo srities specialistas. Susidaro paradoksali situacija, kai atėjusio į vertinimą informatikos specialisto veiklą vertina visai kitų sričių specialistai, kurie net nežino, kas tai yra programavimas, kokios yra „programavimo kalbos“ ir t. t. Dažniausiai sėdintis komisijoje vieno ar kitos skyriaus vadovas būna kaip tos srities vertinamasis specialistas, tačiau čia vertinimui neigiamą įtaką pradeda daryti prieš tai aptartas subjektyvumas.

Galiausiai savivaldybės tarnautojo veikla yra įvertinama įstaigos vadovo (į pareigas priimančio asmens), kuris ne vėliau kaip per 5 darbo dienas priima sprendimą dėl šio komisijos siūlymo įgyvendinimo, t. y. patvirtina arba ne vertinimo komisijos pateiktus siūlymus dėl veiklos įvertinimo. Iš anksčiau pateiktos informacijos matyti, kad objektyviai įvertinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje pateiktų tikslų [11] pasiekiamumą pagal pirmąjį kriterijų (valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijų įvertinta gerai ir labai gerai, skaičius, išreikštas procentais) yra praktiškai neįmanoma, nes valstybės tarnautojų skaičius, kurių veikla įvertinta gerai arba labai gerai, nėra objektyvus, todėl neatspindi tikrosios padėties

mokymo (kvalifikacijos kėlimo) sistemoje, kuri yra susidariusi vienoje ar kitoje savi-valdybėje.

Lygiai taip pat strategijoje pateiktas antrasis vertinimo kriterijus (mokymo kokybę ir efektyvumą teigiamai vertinančių mokymo dalyvių dalis, kuri nustatoma periodiškai, skyrus lėšų, atliekant mokymo dalyvių apklausą (procentais), yra abejotinas ir diskutuotinas dėl toliau straipsnyje nurodytų priežasčių: tai ir apklausas atliekančio Valstybės tarnybos departamento tinkamumas, lėšų santykio su mokymų kokybe nustatymo objektyvumas ir kita.

Tokie patys neobjektyvūs yra ir mokymo strategijos uždavinių vertinimo kriterijai [11]. Pavyzdžiui, kriterijus, kiek valstybės tarnautojų per metus dalyvavo mokyme (procentais), yra neinformatyvus, kadangi dalyvavusiųjų skaičius niekuomet neatspindės mokymų kokybės bei jį yra ganėtinai sunku įvertinti (pvz., tas pats valstybės tarnautojas per metus gali dalyvauti keliolikoje mokymų, tokiu atveju vienu ar kitu principu skaičiuojant visoms įstaigoms, šis rodiklis pasidaro netikslus). Kitas kriterijus, nustatantis valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme pagal atskiras prioritėtines mokymo grupes, dalį (procentais), yra analogiškas pirmajam. Na, o trečiojo kriterijaus (lėšos, kasmet vidutiniškai skirtos vieno valstybės tarnautojo mokymui, išreikštos litais) naudą būtų galima įvertinti tik tuomet, jei būtų žinomi kokie nors skaičiai, atspindintys vykdytų mokymų efektyvumą, tolesnį pritaikymą praktikoje, mokymų sklaidą ir t. t. Neturint tokios informacijos ir šis kriterijus vertinime pasidaro nereikšmingas.

Darytina išvada, kad kiekviena personalo valdymo posistemė privalo turėti objektyvius vertinimo kriterijus, kurie leistų sekti pačios sistemos būseną, laiku fiksuoti sistemoje kylančias problemas, įvertinti jas, identifikuoti, diagnozuoti jų atsiradimo priežastis, parengti galimus problemų sprendimo būdus, galimas alternatyvas, organizuoti jų realizavimą ir efektyviai pritaikyti grįžtamąjį ryšį, t. y. įvertinti įgyvendintų sprendimų rezultatus. Tik tuomet galima tikėtis efektyvumo ir veiksmingumo bei pasiekti keliamus tikslus ir uždavinius. Lygiai tie patys principai taikomi ir viešojo sektoriaus kvalifikacijos kėlimo sistemoje, kuri, būdama neatsiejama personalo valdymo dalis, daro didžiulę įtaką savivaldybės tarnautojų priimamų sprendimų bei jų įgyvendinimo kokybei. Apie tai kalba visi tos srities teoretikai ir praktikai (Downs A. [1], Dunleavy, P. J. [2], Flynn, N. [3], Hughes, E. [5] ir kt.).

Nesant tokių kriterijų, bet kurios sistemos efektyvumas yra menkas, o keliami deklaratyvūs tikslai ar tariamai pasiekti rezultatai yra abejotini.

*2. Valstybės tarnautojų mokymo sistema yra orientuota ne į visas darbuotojų grupes, kurioms labiausiai reikia kelti kvalifikaciją.*

Šiuolaikinėse personalo valdymo teorijose ypatingas dėmesys yra skiriamas kvalifikacijos kėlimui [6]. Organizacinio vystymosi pradininkai V. Frenkas, N. Margulis, P. Drakeris savo darbuose teigė, kad organizacijos tapo labai dinamiškos ir norint joms išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje, viena iš svarbesnių sąlygų yra darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Galime paminėti ir J. Hakmano suformuluotą Darbo projektavimo teoriją, ir T. Piterso, R. Votermano suformuluotus Tobulos šiuolaikinės organizacijos bruožus [16], ir H. Tosi, S. Kerolo ir kt. suformuluotą Tikslinio valdymo

teoriją, B. Skinnerio A-B-C modelį, A. Koheno, H. Gedono ir kt. sukurtą Gyvenimo organizacijoje kokybės teoriją ir t. t. [17] Visos jos akcentavo kvalifikacijos (mokymų) naudą ir svarbą, tačiau ypač pabrėždavo būtent tas grandis, kurios yra silpniausios, t. y. ypatingas dėmesys organizacijose turėtų būti skiriamas ne tiems darbuotojams, kurie turi aukštą kvalifikaciją, o tiems, kurie jos neturi, nes daugiausia problemų kyla būtent tose organizacijos grandyse, kurios yra silpniausios. Čia vadovai dažniausiai ir daro taktinę klaidą, kai tenka rinktis, ką siūsti į kvalifikacijos kėlimo kursus: skyriaus „stropuolį, darbštuolį“, ar skyriaus „nevykėlį, atsilikėlį“. Aišku, dažniausiai pasirenkamas pirmas variantas, juk jis „tempia“ skyrių, jis operatyviai sprendžia netikėtai kilusias problemas. Praktikai galvoja, kad paskui tas aukštą kvalifikaciją turintis darbuotojas (ypatingai) vadovas atitinkamai sudarys sąlygas, kad galėtų pasitemti (jį prisivytį) ir jo komandos nariai, taip pamiršdami dar vieną svarbią personalo valdymo sritį: darbuotojų atrankas. Atrinkus tinkamus valstybės tarnautojus, tikrai nereikės privalomai jų versti siekti aukštesnės kvalifikacijos ar diegti inovacijas organizacijoje. Jie patys bus suinteresuoti tą daryti ir tą darys. O jei bus priimti netinkami darbuotojai, tai organizacijos efektyvumas, jei vadovas užsiims tų netinkamų darbuotojų „tempimu“ prie organizacijos norimų standartų, bus menkas. Šiuolaikiniai vadybos (personalo) ekspertai vienbalsiai pripažįsta vieną dalyką: organizacijoje atsiranda problema, kuri laikui bėgant tik gilėja, nes didėja atotrūkis tarp dirbančiųjų, kadangi organizacijos padalinio „stropuliai“ smarkiai atitrūksta nuo „nevykėlių“, todėl darbas skyriaus viduje pradeda palengva strigti, kadangi pasunkėja komunikacijos srautų judėjimas, skirtingiems darbuotojams tampa neaiškios užduočių vykdymo priemonės ir t. t. Šiuo metu pasaulyje vėl ganėtinai populiarį tapusi Apribojimų teorija (E. M. Goldrato) vienareikšmiškai teigia, kad vadovai didžiausią dėmesį turėtų kreipti ne į stipriausius (pajėgiausius) darbuotojus, bet į silpniausius. Populiariausia šios teorijos Kritinės grandinės metodologija būtent ir pabrėžia, kad didžiausias dėmesys turi būti skirtas silpniausiai organizacijos grandžiai (silpniausiems organizacijos / padalinio darbuotojams), kurią privalo identifikuoti vadovas. Todėl žemiausios kvalifikacijos darbuotojai turi būti dažniau siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus nei aukštesnės kvalifikacijos, kadangi problemų kils būtent toje srityje, kurios darbuotojai, būdami nepakankamai kompetentingi, nesusidoros su kilusia užduotimi laiku ir tinkamai [17].

Prieš tai minėtos Vyriausybės patvirtintos Mokymų strategijos 9.1 punkte nurodomos prioritetinės valstybės tarnautojų grupės, kurias siekiama visų pirma apmokyti, pakelti jų kvalifikaciją. Deja, šiose grupėse orientuojamasi tik į valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas<sup>1</sup>, bei į valstybės tarnautojus, dalyvaujančius Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susiju-

---

1 Prieš eidamas vadovaujančias pareigas valstybės tarnautojas ir taip turi pasiekti labai aukštą kompetencijos lygį, priešingu atveju nelogiška, netikslinga, neefektyvu jį skirti į tokias pareigas ir paskui nuolatos siūsti į mokymus taip siekiant pakelti jo žemą kvalifikaciją. Jei vadovas dažnai būna išvykęs kelti kvalifikacijos, tuomet nėra kas vadovauja likusiems pavaldiniams.



siuose procesuose<sup>2</sup>. Trečioji grupė valstybės tarnautojų, kurių mokymams skiriamas didesnis dėmesys, yra paslaugas gyventojams teikiantys valstybės tarnautojai. Tačiau ši nuostata yra labai abstrakti ir nekonkreči, nes tradiciškai laikoma, kad beveik visi valstybės tarnyboje dirbantys asmenys ir teikia paslaugas visuomenei, gyventojams, nes priešingu atveju tai nebūtų valstybės tarnyba. Lygiai taip pat ir su savivaldybėse dirbančiais darbuotojais, jie beveik visi teikia skirtingas paslaugas tos savivaldybės gyventojams.

Galime daryti išvadą, kad strategijoje nurodytos prioritetingos mokymų grupės yra arba nekonkrečios, arba nurodytos ne visos prioritetingos, todėl savivaldybėms sudėtinga tinkamai apsispręsti, kokius valstybės tarnautojus siųsti į kvalifikacijos kėlimo kursus, kai susiformavusi empirinė patirtis ir galiojantys teisės aktai (pvz., prieš tai minėta tarnautojų veiklos vertinimo sistema) teigia, kad siųsti reikia būtent žemiausią kvalifikaciją turinčius darbuotojus, o aukštesnę juridinę galią turintis dokumentas (Mokymo strategija [11], pagal kurią yra derinami ir patvirtinami savivaldybių mokymo planai) teigia, kad dėmesį reikėtų skirti kitoms tarnautojų grupėms.

### *3. Valstybės tarnautojų mokymo sistema nėra orientuota į kokybę: akcentuojama kiekybė bei formalumai*

Nustatytose Mokymo organizavimo taisyklėse [13] nurodoma, kad kiekviena įstaiga privalo parengti mokymo planą bei ateinančiųjų metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą, kuriuose pateikiami duomenys apie numatomas išklaudyti mokomąsias programas pagal atskiras mokymo rūšis, įstaigos valstybės tarnautojų, dalyvaujančių mokymuose, skaičių, lėšas, kurios bus skiriamos valstybės tarnautojų mokymui, ir kita. Vėliau suderintas su įstaigos vadovu mokymo planas ir mokymo plano projektas kasmet iki kovo 1 d. per VATIS pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui. Valstybės tarnybos departamentas analizuoja įstaigų pateiktus mokymo planus, mokymo planų projektus bei vertina jų atitiktį Mokymo strategijos nuostatomis. Nustačius mokymo planų ir mokymo planų projektų neatitikimus strategijos nuostatomis, apie tai kasmet iki kovo 14 d. departamentas per VATIS informuoja įstaigas. Įstaigos patikslintus mokymo planus ar mokymo planų projektus vėl per VATIS pateikia Valstybės tarnybos departamentui iki einamųjų metų balandžio 1 d. Po to įstaigos kasmet iki vasario 1 d. Valstybės tarnybos departamentui per VATIS teikia ataskaitą apie valstybės tarnautojų mokymą praėjusiais metais. Ataskaitoje pateikiami duomenys apie įstaigos valstybės tarnautojų skaičių ir mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičių, mokymui skirtas lėšas ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymui, procentą nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

2 Reikia pripažinti, kad tik labai maža dalis darbuotojų dalyvauja šiame procese. Tai dažniausiai ministerijose dirbantys atsakingi tarnautojai, einantys aukštas pareigas. Ministerijos, būdamos aukštesnio valdymo lygio institucijos, privalėtų į darbą priimti tik labai aukšto lygio specialistus.

Kyla logiškas klausimas: ar reikalinga, ar efektyvi visa ši patvirtinta biurokratinė tvarka? Norint tai patikrinti, būtina žinoti kontroliuojančio subjekto (Valstybės tarnybos departamento) įgaliojimus šioje srityje. Pagal anksčiau minėtų Mokymo organizavimo taisyklių nuostatas, Valstybės tarnybos departamentas vykdo tokią savivaldybės įstaigų kontrolę:

- analizuoja įstaigų pateiktas ataskaitas apie valstybės tarnautojų mokymą;
- apibendrintus įstaigų ataskaitų bei kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir fizinių asmenų metinių veiklos ataskaitų duomenis apie valstybės tarnautojų mokymą įrašo į bendrą ataskaitą apie Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą, kuri skelbiama Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje.

Kitos departamento funkcijos yra susietos su kvalifikacijos tobulinimo įstaigomis ir fiziniais asmenimis, kurie vykdo mokymus, pavyzdžiui, Valstybės tarnybos departamentas, vykdydamas mokomųjų programų įgyvendinimo kokybės priežiūrą (savo iniciatyva pagal planą, kuris Valstybės tarnybos departamento direktoriaus tvirtinamas kiekvieniems ateinantiems metams iki einamųjų metų pabaigos), tikrina kvalifikacijos tobulinimo įstaigas ir fizinius asmenis; vykdo valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, apklausą apie išklaustytų mokomųjų programų kokybę ir jų efektyvumą; pagal skundus tikrina kvalifikacijos tobulinimo įstaigas ir fizinius asmenis [13].

Kaip matyti iš pateiktos informacijos, įstaigos mokymo planus departamentui pateikinėja tik dėl grynai statistinių duomenų. Departamentas visa tai skelbia savo svetainėje, nes vykdyti valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, apklausas privalo kiekviena įstaiga. Tose organizacijose visiškai nėra sukuriamas grįžtamasis ryšys, kas ne tik apsunkina esamų bei naujų mokymų organizavimą, bet ir smarkiai sumažina buvusių mokymų realią naudą. Todėl departamento vykdomos apklausos yra netikslingos ir perteklinės, jų duomenys toliau visiškai nepanaudojami. Tariamasis jų panaudojimas sprendžiant, kokių mokomųjų programų reikėtų valstybės tarnautojams, irgi yra labai abejotinas, kadangi departamente dirba tik kai kurių sričių specialistai, todėl yra visiškai nelogiška, kai kitos srities specialistas ima vertinti pateiktą vieną ar kitą labai specifinę mokomąją programą, kurią gali suprasti tik tos srities ekspertas, ir tokie veiksmai tik mažina mokymų efektyvumą.

Pačios savivaldybės įstaigos kokios nors papildomos naudos iš tokio statistinių duomenų pateikimo Valstybės tarnybos departamentui tikrai negauna, todėl ir lieka nelabai suvokiama viena iš pirmųjų (tarsi pagrindinių) šio departamento funkcijų pagal minėtą tvarką „analizuoti įstaigų pateiktas ataskaitas apie valstybės tarnautojų mokymą“. Kokią minėtų klausimų analizę gali atlikti Valstybės tarnybos departamentas? Be jokios abejonės, kad jokios rimtos analizės. Nes įvertinti tų faktorių, kuriuos pagal nustatytą tvarką privalo įsivertinti kiekviena savivaldybė, departamentas nėra pajėgus ir kompetentingas (pvz., savivaldybės personalo tarnyba, rengdama planus, analizuoja praėjusių metų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir numato mokymo poreikius ateinantiems metams; nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į mokymo strategiją, įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes) [13].

Tuomet lieka neaišku, kodėl minėta Mokymo strategija leidžia savivaldybės institucijoms nustatyti kitus prioritetinius mokymo tikslus [11], jei Mokymo organizavimo taisyklės [13] beveik kategoriškai teigia, kad nustačius mokymo planų ir mokymo planų projektų neatitikimus strategijos nuostatomis apie tai kasmet iki kovo 14 d. departamentas per VATIS informuoja įstaigas, kad jos pakoreguotų savo planus. Savivaldybės įstaigos savotiškai varžomos teisės akto, neturi jokio laisvumo ir jų vykdomi mokymai yra pasidarę labiau orientuoti į Valstybės tarnybos departamento vidinę, ne visada teisingą nuomonę, o ne į savo įstaigos vidinę aplinką, kurios parametrai, prioritetiniai tikslai yra labai svarbūs keliant darbuotojų kvalifikaciją.

Siekiant išvengti šioje sistemoje kai kur vis dar vyraujančio supratimo, kad savivaldybės darbuotojas į mokymus eina tik tuomet, jei į juos nenori vykti koks nors vadovas ir jei metų pabaigoje liko pinigų, kurių nesinori grąžinti į biudžetą, autorių nuomone, būtina sukurti tam tikrą išorinę organizaciją (arba pavesti kokiam nors jau esamai mokymo įstaigai, pvz., Lietuvos viešojo administravimo institutui), kuri savarankiškai spręstų, kokių mokymų reikia vienos ar kitos savivaldybės tarnautojams. Tai atsakinga organizacija nuspręstų atlikdama atitinkamas apklausas, susitikdama su savivaldybės tarnautojais ir pan. Tai leistų pašalinti bent kelis neigiamus padarinius, kuriuos sukelia šiuo metu savivaldybėse vyraujanti neefektyvi mokymų organizavimo ir įgyvendinimo sistema.

Autoriai akcentuoja, kad šiame straipsnyje paminėtos ne visos problemos, vyraujančios savivaldybėse vykdant mokymus. Tai ir netinkamas valstybės tarnautojų mokymosi poreikių identifikavimas, grįžtamojo ryšio nebuvimas, gautų žinių pritaikomumo klausimas ir pan.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1V-735 patvirtintas Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašas [15] nustato reikalavimus fiziniams ir juridiniams asmenims, siekiantiems teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, fizinių ir juridinių asmenų, siekiančių teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, dokumentų pateikimo, vertinimo, tvirtinimo procedūras, taip pat fizinių ir juridinių asmenų, siekiančių teikti mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, išbraukimą iš vidaus reikalų ministro tvirtinamų Fizinių asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, sąrašo ir Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo. Tačiau minėta tvarka pernelyg gremėzdiška ir jos nuostatos lengvai apeinamos, todėl mokymus dažnai veda ne kompetentingi lektorai, o visai kitų sričių specialistai. Lietuvoje pasitaikė daug atvejų, kurie buvo aprašyti, paviešinti ir žiniasklaidoje, kai pinigus už mokymus pasiimdavo pats įstaigos vadovas arba mokymus vedavo jo artimieji, draugai, pažįstami, visiškai neturintys reikiamos kvalifikacijos. Čia, deja, atsakinga institucija nieko konkrečiai nepadarė ir programų tvirtinimas bei mokymų kontrolė pasidarė labai formali, dažniausiai taikoma „naujiems rinkos žaidėjams“, visiškai nematant esamų problemų mokymo organizacijose.

Reikia pripažinti, kad ir eilinį kartą nesėkmingai patobulinta jau minėta Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarka [9], kuri ypač turėtų pagelbėti savivaldybės įstaigoms keliant darbuotojų kvalifikaciją, šiuo metu sukelia priešingą efektą.

Svarbesnę funkciją savivaldybėse kvalifikacijos kėlimo (mokymų) klausimais turėtų atlikti ir savivaldybėse esančios tarnautojų veiklos vertinimo komisijos. Šios komisijos atliktamos darbuotojo veiklos vertinimą ir matydamos, kad jam trūksta kai kurių specifinių žinių, taip pat gali pasiūlyti ir siųsti jį į kvalifikacijos kėlimo kursus ar specialius mokymus. Matydama, kad tokių žinių savivaldybės tarnautojas turi pakankami (ar daugiau nei reikia jo pareigoms eiti), savivaldybės tarnautojų vertinimo komisija gali priimti kitą sprendimą.

Tačiau susidaro paradoksali situacija. Jei valstybės tarnautojas pripažins, kad jam reikia kelti kvalifikaciją vienoje ar kitoje srityje, jis negalės būti vertinamas „labai gerai“ ir „gerai“, nes tokiu atveju taptų neteisingas visų kitų darbuotojų vertinimas, kuriems irgi tos kvalifikacijos trūksta, todėl jie tinkamai negali atlikti tam tikrų užduočių ir negali būti dėl to įvertinti „labai gerai“ ar „gerai“. Šiuo atveju kyla savotiška dilema: ar vadovas turėtų teigti, kad šis darbuotojas yra aukštos kvalifikacijos, ar sakyti, kad jam trūksta žinių ir dėl to jis bus siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo kursus (mokymus), tačiau negalėtų gauti aukšto įvertinimo, atitinkamai ir prarastų priedo prie atlyginimo galimybę bei aukštesnes pareigas ar klasę. Tokie dalykai neabejotinai paveikia bendrą motyvacijos lygį pačioje savivaldybėje, nes pradeda smarkiai vyrauti pagrindinės Teisingumo teorijos nuostatos (įdėto indėlio ir gauto rezultato lyginimas).

Kai kurios naujosios vadybos vystymosi teorijos (pvz., Darbo projektavimo) mokymuose akcentuoja dar vieną svarbų dalyką. Teigiama, kad vienas iš būdų kelti darbuotojų kvalifikaciją yra ne tik mokymai, bet ir tinkama darbuotojų rotacija [17]. Tačiau pastebima, kad savivaldybėse rotacija (tarnybinis kaitumas) dažniausiai yra vykdomas tik aukštu valdymo lygmeniu, kai vadovas, blogai dirbęs vienoje pareigoje, yra perkeliama į kitas vadovaujančias pareigas (arba įvyksta politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų rotacija pasikeitus vadovybei). Žemesnėse grandyse rotacijos atvejai savivaldybėse buvo be galo reti, nors Lietuvos Respublikos įstatymai tai leidžia. Pažymėtina, kad darbo rašymo metu teisės aktai nereglementavo tarnautojų perkėlimo ar sukeitimo pareigomis procedūrų, todėl savivaldybės nusistato jas savarankiškai (arba elgiasi kiekvienu konkrečiu atveju skirtingai). Tai ydinga praktika, kadangi tai suteikia galimybes savivaldybės vadovams piktnaudžiauti ir perkelti nemėgstamą tarnautoją kitur, siekiant šią vietą atlaisvinti kokiam nors proteguojamam darbuotojui. Autorių nuomone, būtina patvirtinti vienodas visiems valstybės tarnautojams perkėlimo ar sukeitimo pareigomis procedūras ir jų laikytis.

## Išvados

1. Vietos savivaldos tarnautojų mokymo sistema yra sudėtinė viešojo sektoriaus mokymo sistemos dalis. Savivaldybėms organizuojant kvalifikacijos kėlimo kursus savo darbuotojams taikomi tie patys reikalavimai kaip ir visoms viešojo sektoriaus institucijoms.

2. Vyraujanti savivaldoje kvalifikacijos kėlimo sistema turi trūkumų. Joje vyraujantys teisės aktuose užfiksuoti ir patvirtinti tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai yra neobjektyvūs ir sunkiai pamatuojami. Todėl sunku įvertinti šios sistemos būseną, ar

pasiekti keliami tikslai bei uždaviniai. Atitinkamai, neidentifikavus dabartinės sistemos būsenos, neįmanoma ne tik pastebėti vyraujančias problemas ir jas sukėlusias priežastis, bet ir parengti šių problemų sprendimo būdus, alternatyvas, kurios leistų tiksliai numatyti savivaldybės ateities planus.

3. Valstybės tarnautojų mokymo sistema yra orientuota ne į visas darbuotojų grupės, kurioms labiausiai reikia kelti kvalifikaciją. Tas sukelia neigiamą efektą, nes mokymo sistema stiprina ir taip tvirtas organizacijos grandis, o silpnosios grandys netobulėja. Taip didėjant atskirčiai, savivaldybės elementai nebegalės dirbti efektyviai, kaip vieninga komanda. Kadangi komandiniam darbui būtina visų jos komandos narių tarpusavio bendri veiksmai ir bendros žinios, kad būtų užtikrintas veiksmingas problemų identifikavimas ir sprendimas.

4. Valstybės tarnautojų mokymo sistema nėra orientuota į kokybę: akcentuojama kiekybė bei formalumai. Kiekybinių parametru akcentavimas yra naudingas tik toje grandyje, kurioje atliekami tam tikri veiklos matavimai, vertinimai, nes tose grandyse pradėjus netinkamai naudoti kokybinius parametrus veiklos vertinimo objektyvumas sumažėja, o tai atitinkamai neigiamai paveikia kitas personalo valdymo sritis: darbuotojų motyvaciją, vertinimą, karjeros galimybes ir t. t. Per didelis dėmesys yra skiriamas Valstybės tarnybos departamentui, kuris daugiau atlieka tik statistinės duomenų suvedimo į savo interneto svetainę funkcijas, kadangi tinkamai įgyvendinti kitas teisės aktuose nurodytas funkcijas jam trukdo daugelis objektyvių faktorių (departamento atliekamos darbuotojų apklausos nėra tiek efektyvios ir neturi tokio grįžtamojo ryšio, kokį galėtų turėti (ir turi) pačios savivaldybės atliekamos tas pačias apklausas; departamento darbuotojai nėra įvairių sričių specialistai, todėl jų mokomųjų programų, jų rengėjų, lektorių vertinimas yra daugiau formalus procesas, kuris jokių būdu neatspindi tolesnių pravedamų mokymų kokybės ir tolesnės sklaidos ir kt.).

5. Pašalinti minėtus sistemos trūkumus galėtų sukurti tinkami vertinimo kriterijai (parametrai). Šie parametrai turėtų būti aiškūs, suprantami, lengvai pamatuojami. Turėtų būti didesnis dėmesys skirtas silpniausioms savivaldybės grandims, nustatant, kad mokymų prioritetą yra būtent jos. Šiuo metu mokymus orientuojant į vadovus, nukenčia jų pavaldiniai, kai, vadovui savaitėmis būnant kvalifikacijos kėlimo kursuose, stringa organizacijos padalinių veikla, priimami netinkami sprendimai. Kvalifikacijos kėlimo sistemoje per mažas dėmesys skirtas grįžtamajam ryšiui, t. y. nenumatytos mokymo metu gautų žinių sklaidos savivaldybėse galimybės, nenustatytas kvalifikacijos kėlimo kursuose buvusio darbuotojo gautų žinių įvertinimas ir tolesnis panaudojimas, o tai neabejotinai leidžia manyti, kad dalis mokymams skirtų lėšų galimai yra panaudojama neefektyviai.

## Literatūra

1. Downs, A. *Inside Bureacracy*. Boston, MA: Little, Brown and Co, 1967.
2. Dunleavy, P.J. *Democracy, Bureacracy and Public Choice*. Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 1991.

3. Flynn, N., Strehl F. *Public Sector Management in Europe*. Prentice Hall- Harvester Wheatsheaf, 1996.
4. Gruening, G. Origin and theoretical basis of the New Public Management (NPM). Paper presented at IPMN conference in Salem/Oregon, June 1998.
5. Hughes, E. O. *Public Management and Administration*. New York. St. Martin's Press, 2003.
6. Karlöf B., Lövingsson F. H. *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios, 2006, 415.
7. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (su visais pakeitimais). *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
8. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (su visais pakeitimais). *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 55-1049.
9. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (su visais pakeitimais). *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60-1945.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ (su visais pakeitimais). *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 60-2470.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gegužės 18 d. nutarimas Nr. 570 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 61-2897.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 6-230.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 88-3466.
14. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas Nr. IV-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 81-4255.
15. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. IV-386 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 88-3760.
16. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. IV-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 3-131.
17. Pitersas T., Votermenas R. *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis, 1991.
18. Zakarevičius P. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas, 2003.

Stasys Puškorius, Ramūnas Vanagas

## **Enlargement of Efficiency of Qualification Improvement System in the Local Government System in Republic of Lithuania**

### Abstract

The article provides an overview on officials training (qualification training) system used in Lithuanian local government, the principle elements of its' control, advantages and disadvantages. Personnel's training is closely connected with the other human resource management subsystems (selection, motivation, career, development, etc.).

The authors claim only the impact on all the personnel management subsystems at once can bring the expected results on accomplishing municipal personnel training, improving their qualification. The accomplished analysis allows to state that the prevailing qualification training system of Lithuanian local government system is flawed. In order to improve the efficiency of the system, these shortcomings must be necessarily removed. A few possible training process problem-solving techniques and references are presented at the end of the article.

*Stasys Puškorius* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros profesorius, socialinių mokslų habilituotas daktaras.

E. paštas: [spusk@mruni.eu](mailto:spusk@mruni.eu)

*Ramūnas Vanagas* – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: [rvanagas@mruni.eu](mailto:rvanagas@mruni.eu)

*Stasys Puskorius* – Doctor Habilitatus of Social Sciences, is a Professor at the Department of Management, Faculty of Management and Politics, Mykolas Romeris University.

E-mail: [spusk@mruni.eu](mailto:spusk@mruni.eu)

*Ramunas Vanagas* – Doctor of Social Sciences, is an Associated Professor at the Department of Management, Faculty of Management and Politics, Mykolas Romeris University.

E-mail: [rvanagas@mruni.eu](mailto:rvanagas@mruni.eu)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. spalio mėn.