

Pastebime, kad tiek Lietuvoje, tiek mūsų rajone vykstant socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiams keliama vis didesni reikalavimai visoms viešojo administravimo įstaigoms, institucijoms, įskaitant ir rajono Savivaldybę. Rajono Savivaldybės įstaigos, institucijos turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir rajono Savivaldybėje dirbantiems valstybės tarnautojams bei darbuotojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų rajono gyventojų interesus.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių rajono Savivaldybės administracijos, viešojo administravimo įstaigos veiklos kokybę yra jos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetencija, motyvacija, požiūris į darbą.

Lietuvoje vykstančių viešojo administravimo reformų kokybinis poveikis, visų pirma, jaučiamas pagrindinėse didžiausiose savivaldybėse, o dėmesys regioninėms vietos savivaldos problemoms lieka pakankamai mažas. Tačiau būtent regioninės savivaldybės susiduria su didesnėmis problemomis žmoniškųjų išteklių srityje. Visų pirma, dėl to, jog jauni kvalifikuoti darbuotojai mieliau renkasi darbą sostinėje arba didesniuose miestuose, todėl gerų specialistų darbui viešajame sektoriuje regionuose surasti sunku. Šiuo metu vykstančių politinių sprendimų ir ekonomines krizės akivaizdoje vis sunkiau išlaikyti geriausius darbuotojus, nes didėja emigracijos į užsienį banga, kai tuo tarpu kiekvienos organizacijos didžiausia vertybė – darbuotojai. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus personalo valdymo veiksnys. Keičiantis techninėms, ekonominėms, organizacinėms sąlygoms, didėjant konkurencijai personalo ugdymo samprata pastaraisiais metais labai pasikeitė. Personalo ugdymas padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su institucijos lūkesčiais bei tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų.

Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje pažymima, kad „viešojo administravimo sektorius, t. y. institucijos ir viešoji politika, įgauna vis didesnę reikšmę, nes jis turi ne tik šalinti trūkumus ir sudaryti palankias sąlygas rinkoms efektyviai veikti, bet ir skatinti žinių kūrimą ir perdavimą. Efektyvus viešasis administravimas yra svarbi žiniomis pagrįstos ekonomikos konkurencingumo sąlyga, todėl reikia užtikrinti efektyvią valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklą bei valstybės tarnautojų, darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos atitiktį besikeičiantiems poreikiams.“

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos analizė parodė, kad Lietuvoje veikianti valstybės tarnyba yra stipri valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo, tačiau kaip silpnybės traktuojama tai, kas susiję su viešųjų paslaugų teikimu ir administracinių gebėjimų ugdymu:

1) nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai dirbti narystės ES sąlygomis;

2) nepakankamai rūpinamasi nustatyti valstybės tarnautojų mokymo poreikius valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose;

3) stokojama specialistų, gebančių valdyti ir administruoti ES struktūrinę paramą.

Dėl šių silpnųjų kyla grėsmė, kad gali būti nepakankamai rūpinamasi ir mūsų rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų ugdymu, nekeliama valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacija, o jų stoka neleidžia iki galo pasinaudoti ES narystės pranašumais (pvz., ES struktūrinė parama). Siekiant įsitikinti, ar pakankamas dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui rajono Savivaldybėje, apžvelgsime valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimą 2010 metais ir panagrinėsime visus etapus, su kuriais susiduriama rajono Savivaldybės administracijoje organizuojant valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymus, kvalifikacijos tobulinimą.

Siekiant tinkamai įgyvendinti mokymus, kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti atitinkami teisės aktai (įstatymai, Vyriausybės nutarimai, ministro įsakymai ir t.t.), kurie turi užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus:

1. Valstybės tarnybos įstatymas (X skyriaus nuostatos).

2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“.

3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 7 d. Įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“.

4. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, nustatantis reikalavimus mokymo programų turiniui ir jų įforminimui.

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“, nustatantis 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.

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“, nustatantis valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką.

Valstybės tarnautojus mokyti gali Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos arba Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti fiziniai asmenys. Šiuo metu yra apie 164 tokias įstaigas.

Darbo kodekse taip pat nustatyta, kad darbdavys turi užtikrinti tinkamas sąlygas darbuotojams norminių teisės aktų nustatyta tvarka kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų, darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą.

Siekdami susipažinti su visais mokymo proceso etapais rajono Savivaldybės administracijoje, trumpai juos peržvelgsime.

Pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisykles valstybės tarnautojų mokymą Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus priimančiosios asmenys. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu tiesiogiai rūpinasi institucijų personalo tarnybų (skyrių) darbuotojai. Rajono Savivaldybės administracijoje už personalą atsakingas padalinys – Juridinis ir personalo skyrius kasmet (iki kovo 1 d.) privalo parengti ir pateikti Valstybės tarnybos departamentui mokymo planą bei einamųjų metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą, kuriuose: 1) pateikiami duomenys apie numatomas išklaudyti mokymo programas pagal atskiras mokymo rūšis; 2) rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų, dalyvausiančių mokymuose, skaičių, lėšas, kurios bus skiriamos mokymui.

Valstybės tarnautojų mokymo metinio plano sudarymas – viena iš detaliausiai Lietuvos Respublikos teisės aktuose, reglamentuojančiuose valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą institucijoje, aptartų procedūrų. Pagal šiuose teisės aktuose nustatytus reikalavimus metinis mokymo planas rengiamas: 1) apibendrinus mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius; 2) suformulavus mokymo tikslus ir nustačius prioritетines grupes; 3) įvertinus institucijos finansines galimybes. Visa ši procedūra užima labai daug laiko ir ją galima būtų įvardyti kaip milžiniško darbo rezultatą.

**Pradėkime nuo pirmojo etapo** – pradinio žingsnio mokymo planavimo procese, lemiančio sėkmingą (efektyvų) mokymo programos įgyvendinimą. Rajono Savivaldybės administracijoje, planuojant valstybės tarnautojų mokymą, jų kvalifikacijos tobulinimą, pirmiausia apibendrinami tiesioginių vadovų (administracijos direktoriaus, struktūrinių padalinių vadovų) Juridiniams ir personalo skyriui pateikti duomenys apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Dažniausiai (be papildomų kvalifikacijos tobulinimo poreikio tyrimų) ši informacija gaunama atlikus kasmetinį (ar neeilinį) valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą.

Vyriausybės patvirtintoje Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkoje pažymima, kad tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą. Po tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo pokalbio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautoją, ji pateikiama Juridiniam ir personalo skyriui. Vadinasi, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė. Tačiau ar surašytose vertinimo išvadose tikrai atsispindi valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, ar kol kas tai nėra gana silpna poreikių nustatymo grandis, ar neatliekama tai tik formaliai?

**Pereiname prie antrojo etapo.** Rajono Savivaldybės administracijos Juridinis ir personalo skyrius, rengdamas mokymo planą, atlieka šiuos veiksmus:

1) atsižvelgdamas į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, apibendrina valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijų siūlymus (rekomendacijas) dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo;

2) nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdamas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, rajono Savivaldybės strateginius tikslus bei finansines galimybes.

Valstybės tarnautojų mokymo strategija apibūdina prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1) tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;

2) tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;

3) plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;

4) tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Rajono Savivaldybės administracija, atsižvelgdama į savo strateginius tikslus, papildomai gali nustatyti ir kitus savo įstaigai aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus.

Strategijoje nustatytos prioritetinės valstybės tarnautojų grupės:

1) valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas;

2) valstybės tarnautojus, dalyvaujančius Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;

3) valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams.

Rajono Savivaldybės administracija, atsižvelgdama į strateginius tikslus, papildomai gali nustatyti ir kitas įstaigai aktualias prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir jas mokyti.

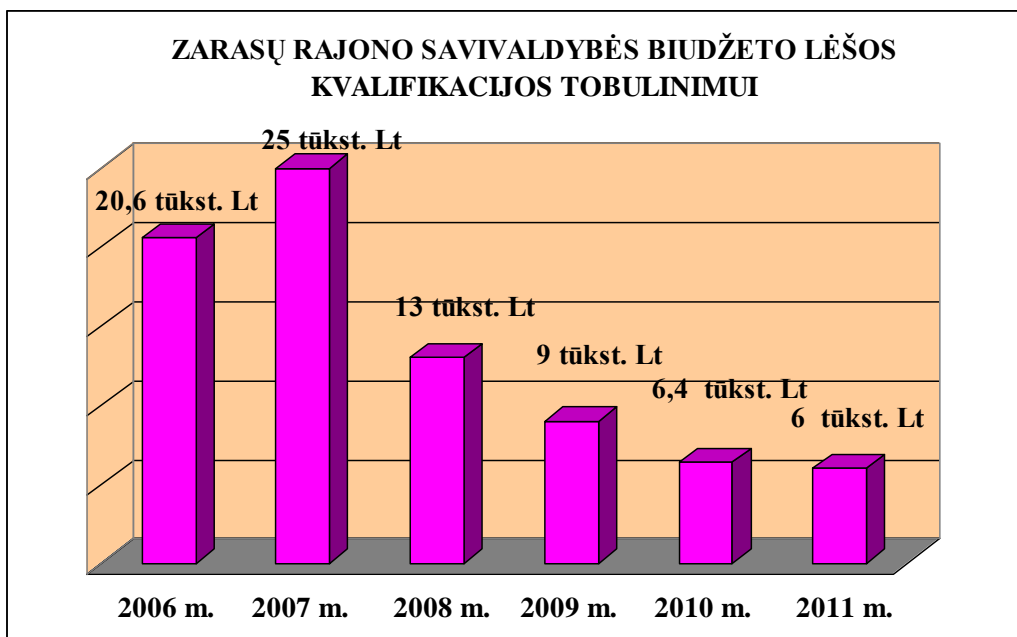
**Trečiajame etape rajono Savivaldybės administracijos Juridinis ir personalo skyrius** rajono Savivaldybės tarybai teikia sprendimo projektą dėl prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų ir prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių tvirtinimo bei lėšų skyrimo valstybės tarnautojų mokymui. Valstybės tarnybos įstatymas apibrėžia, kad šios lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

Tik tada suderintas su įstaigos vadovu – rajono Savivaldybės administracijos direktoriumi mokymo planas kasmet iki kovo 1 d. pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui per VATIS informacinę sistemą. Valstybės tarnybos departamentas analizuoja Lietuvos viešojo administravimo įstaigų pateiktus mokymo planus bei vertina jų atitiktį Strategijos nuostatomis.

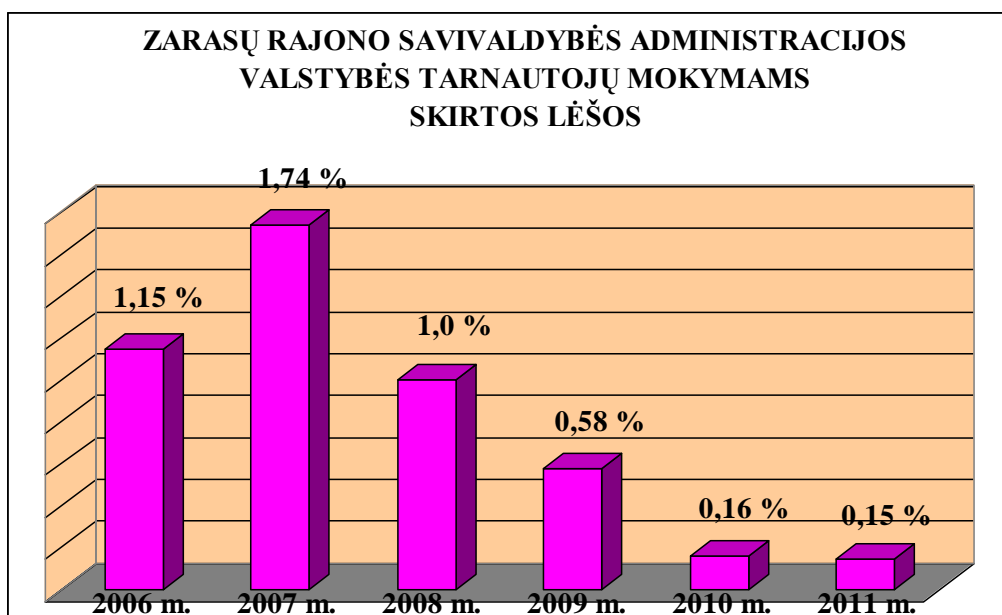
Nustatęs mokymo planų ir Strategijos nuostatų neatitikimų, apie tai kasmet iki kovo 14 d. per VATIS informacinę sistemą informuoja įstaigas.

Deja, praktika rodo, kad visų savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikių nustatymo ir mokymo koordinavimo dalimi. Dažniausiai savivaldybėse jaučiamas lėšų stygius, taip pat kasmetinis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas atliekamas gana formaliai, todėl sudėtinga sudaryti tinkamus, kokybiškus mokymų planus.

Atlikus lėšų skyrimo valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui analizę, matome rezultatus.



Kaip minėjome anksčiau, vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu valstybės tarnautojų mokymams skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. Atlikus analizę bei įvertinus paskutiniųjų metų krizės laikotarpį, lėšų buvo skiriama kelis kartus mažiau.



Tarnautojų mokymas glaudžiai siejasi su kitomis personalo valdymo posistemėmis – atranka, motyvavimu, karjeros siekiu ir pan., todėl dabartinė valstybės tarnautojų mokymo metinio planavimo sistema reikalauja iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų skyrių, padalinių

vadovų bei personalo tarnybų atsakingai priimtų sprendimų. Mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas neturėtų būti suvokiami kaip atrakcija ar laisvalaikio praleidimo forma.

Atsižvelgdama į sunkmetį, rajono Savivaldybės administracija 2010 metais aktyviai dalyvavo teikdama paraiškas ir siekdama gauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, o taip pat ir rajono Savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojų mokymams, kvalifikacijai kelti. Įvertinus pateiktas paraiškas, buvo gautas Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijų schemos finansavimas „Vietinės ir regioninės valdžios bei jos institucijų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimo stiprinimas“ paprojekčiui įgyvendinti ir dar 2009 m. pateikus paraišką gautas finansavimas 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-04-R „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ projektui įgyvendinti iš Europos socialinio fondo.

Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijų schemos „Vietinės ir regioninės valdžios bei jos institucijų administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gebėjimo stiprinimas“ paprojekčiui „Zarasų rajono savivaldybės darbuotojų kompetencijos tobulinimas – žingsnis link kokybiško viešojo administravimo regione“ buvo skirtas 273800 Lt finansavimas Atlikus viešuosius pirkimus, sudarytos paslaugų sutartys 207161,9 Lt). Vien seminarų skaitymui skirta 144400 Lt.

## 10 teminių seminarų 2010

Zarasų rajono savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimas – žingsnis link kokybiško viešojo administravimo regione



Projekto finansavimas yra garantuojamas Europos Sąjungos ir Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų subsidijų schemos VP1-4.1-VRM-04-R „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ projektui įgyvendinti iš Europos socialinio fondo.



**Šio paprojekčio tikslinė grupė** – Zarasų rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, rajono Savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai.

**Paprojekčio tikslas** – sustiprinti Zarasų rajono savivaldybės administracijoje ir jai priklausančiose įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų specialiuosius įgūdžius, reikalingus viešosioms paslaugoms teikti ir darbo efektyvumui didinti.

Paprojekčiu buvo siekiama apmokyti 80 Zarasų rajono savivaldybės administracijos ir jai pavaldžių institucijų darbuotojų, praveisti teminius seminarus, siekiant kelti paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą ir tobulinti administracinius gebėjimus, pakelti Zarasų rajono savivaldybės administracijos ir jai pavaldžių institucijų darbuotojų kvalifikaciją ir išduoti jiems tai patvirtinančius dokumentus.

Paprojektis pradėtas įgyvendinti 2010 metų vasario mėnesį – pradėtos viešųjų pirkimų procedūros. Į pirmuosius seminarus klausytojai susirinko birželio mėnesį. Paprojekčio įgyvendinimas sutapo su pačiu atostogų karštymečiu, tačiau, pasirodo, pageidaujantiems įgyti žinių ar patikrinti turimas, tai nebuvo kliūtis. Zarasų rajono savivaldybės biudžetinių, viešųjų įstaigų, įmonių vadovai bei darbuotojai, Zarasų rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai aktyviai dalyvavo visuose seminaruose.

Žvelgiant į paprojekčio įgyvendinimo pradžią bei skaičiuojant dalyvavusius seminaruose, džiugino klausytojų aktyvumas ir noras įgyti žinių. Vien birželio mėnesį seminaruose apsilankė 155 dalyviai. 59 klausytojai atvyko į Zarasų švietimo centrą susitikti su lektoriais kelis kartus (išklausė nuo 2 iki 4 seminarų).

Paprojekčio įgyvendinimo metu buvo skaityti 10 temų seminarai – surengti 42 dienų užsiėmimai. Seminarus išklausė rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis bei rajono Savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai.



Matome, kad susidomėjimas buvo labai didelis ir klausytojų skaičius žymiai didesnis, negu buvo numatyta.

**Buvo skaitomi tokių temų seminarai:**

**Projektų valdymo metodologija ir praktika (2010-06-03 – 2010-06-04, 2010-06-10 – 2010-06-11).** Suformuotos 2 mokymo grupės po 8 ak. val., apmokyta 40 darbuotojų. Bendra mokymų trukmė – 32 ak. val.

**Valstybės valdymas ir kova su korupcija (2010-06-09, 2010-06-16, 2010-06-30).** Suformuotos 3 mokymo grupės po 8 ak. val.,

apmokyti 75 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 24 ak. val.

**Sprendimų priėmimas (2010-06-14 – 2010-06-15, 2010-06-21 – 2010-06-22, 2010-07-08 – 2010-07-09, 2010-07-12 – 2010-07-13).** Suformuotos 4 mokymo grupės po 8 ak. val., apmokyta 80 darbuotojų. Bendra mokymų trukmė – 64 ak. val.



**Viešojo sektoriaus apskaitos standartai (2010-06-17, 2010-06-18, 2010-06-19).** Apmokyta 60 darbuotojų, suformuotos 3 mokymo grupės po 8 ak. val. Bendra mokymų trukmė – 24 ak. val.

**Paslaugų kokybės tobulinimas viešajame sektoriuje. (2010-06-28 – 2010-06-29, 2010-7-01 – 2010-07-02)** Suformuotos 2 mokymo grupės po 8 ak. val., apmokyta 50 savivaldybės administracijos darbuotojų. Bendra mokymų trukmė – 32 ak. val.



**Įstaigos dokumentų valdymas. (2010-07-14, 2010-07-15, 2010-07-16, 2010-07-19)** Suformuotos 4 mokymo grupės po 8 ak. val., apmokyti 84 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 32 ak. val.

**Viešųjų pirkimų organizavimas, pirkimo sutarčių sudarymas bei jų administravimas (2010-07-22 - 2010-07-23, 2010-08-23 – 2010-08-24, 2010-09-06 – 2010-06-07).** Suformuotos 3 mokymo grupės po 8 ak. val., apmokyti 63 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 48 ak. val.

**Sutarčių teisės pagrindai** (2010-08-25, 2010-08-26, 2010-08-27). Suformuotos 3 mokymo grupės po 8 ak.val. apmokyta 64 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 24 ak. val.

**Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas.** (2010-08-30 - 2010-08-31, 2010-09-02 – 2010-09-03, 2010-09-08 – 2010-09-09). Suformuotos 3 mokymo grupės po 8 ak.val., apmokyti 65 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 48 ak. val.

**Strateginio planavimo metodika viešajame sektoriuje.** (2010-09-13). Buvo suformuota 1 mokymo grupė, apmokyti 22 darbuotojai. Bendra mokymų trukmė – 8 ak. val.

Šio projekto metu seminarus išklausė 41 rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojas ir 62 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį (iš viso – 103). Įgyvendinus paprojektį tapo aišku, kad planuotas apmokyti dalyvių skaičius nuo 80 kartu su rajono Savivaldybei pavaldžių įstaigų, įmonių darbuotojais išaugo iki 228.



Kiekvienas dalyvis išklausė mažiausiai po 1 seminarą, kai kurie – po 9.

Išklausę seminarus dalyviai taiko įgytas žinias kasdienėje darbinėje veikloje, tuo gerina rajono Savivaldybės administracijos, rajono Savivaldybei pavaldžių įstaigų, įmonių veiklos efektyvumą, paslaugų teikimo kokybę.

Užmegztos pažintys su lektoriais džiugino klausytojus, nes ir dabar kylantiais klausimais gali konsultuotis su patyrusiais, kompetentingais dėstytojais.

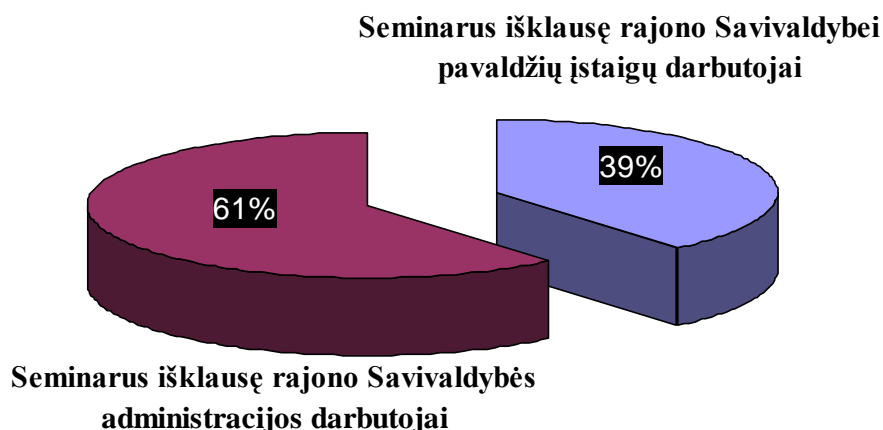
Malonus bendravimas, atsakymai į klausimus, reikiamų žinių įgijimas tenkino daugelio klausytojų lūkesčius. Lektorių

puikūs atsiliepimai apie jų dar nelankytas mūsų vietas, nuostabią gamtą bei žmones buvo malonūs ir organizatorių bei dalyvių ausiai.

Įgyvendinus paprojektį, tiesioginiai šio projekto naudotojai, asmenys, teikiantys viešąsias paslaugas, o taip pat asmenys, administruojantys viešąsias paslaugas, keldami savo kvalifikaciją ir tobulindami kompetencijas, prisidės prie viešojo administravimo sektoriaus problemų mažinimo, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo ir rezultatyvumo, produktyvesnio veiklos organizavimo.



### KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS 2010 METAIS PAPROJEKČIO LĖŠOMIS



### ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS BIUDŽETO IR ES FONDŲ LĖŠŲ PANAUDOJIMAS 2010 METAIS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMUI



Europos socialinis fondas 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-04-R projekto „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ įgyvendinimui 2009 – 2010 m. skyrė 81440 Lt (seminarų organizavimui ir skaitymui – 80940 Lt). 2010 m. buvo panaudota 40940 Lt.

**Projekto tikslinė grupė** buvo – 73 Zarasų savivaldybės politikai, administracijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

**Projekto tikslas** – sustiprinti Zarasų rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją, žinių lygį, administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą.

Projekto tikslu ir uždaviniu buvo siekiama, kad žinios, gebėjimai ir įgūdžiai atitiktų dabartinius viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo ir ateities poreikius, susijusius su strateginių tikslų įgyvendinimu.

Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2008 m. kovo 7 d. sprendimu Nr. T-28 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės plėtros 2008 – 2013 m. strateginio plano tvirtinimo“ patvirtintas 4.1. tikslas – kokybiškos, visiems prieinamos ir tęstinės švietimo sistemos sukūrimas, kuriuo siekiama sudaryti rajone sąlygas mokymuisi visą gyvenimą, taip pat 4.3. tikslas – žmogiškųjų išteklių kokybinė plėtra. Šio tikslo uždavinys – gerinti viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų

administracinius gebėjimus, kelti kvalifikaciją. Taip siekiama ugdyti ir rajono Savivaldybės administracijos darbuotojų, teikiančių viešąsias paslaugas, kompetenciją ir gebėjimus.

Žmogiškųjų išteklių plėtra Zarasų rajono plėtros 2008 – 2013 m. strateginiame plane išskirta atskiru prioritetu. Šio prioriteto vienas iš uždavinių – gerinti viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų administracinius gebėjimus, kelti kvalifikaciją. Administracinių gebėjimų stiprinimas yra viena svarbiausių priemonių, padedančių pasiruošti pokyčiams ir numatyti tolimesnius žingsnius vykdant viešojo administravimo funkcijas. Projektą įgyvendinti paskatino siekis tobulinti viešojo sektoriaus apskaitos ir atskaitomybės, strateginio planavimo gebėjimus bei etiketo išmanymą įgyvendinant Zarasų rajono savivaldybei aktualius investicinius, socialinius bei kitus projektus, ypač susijusius su Europos Sąjungos finansavimo mechanizmais bei rajono Savivaldybės poreikis optimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, tuo pačiu didinti regiono socialinę ir ekonominę sanglaudą.

Įgyvendinus projektą:

Šiuo projektu buvo siekiama sustiprinti 73 Zarasų rajono savivaldybės politikų, administracijos darbuotojų kvalifikaciją, žinių lygį ir administracinius gebėjimus, tai teigiamai paveiks Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto tikslą ir 1 uždavinį.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių viešųjų paslaugų teikimo kokybę, yra jas teikiančių darbuotojų kompetencija, motyvacija ir požiūris į darbą. Zarasų rajono savivaldybės plėtros 2008-2013 m. strateginiame plane numatoma kasmet gerinti viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, pasiekiamumą ir infrastruktūrą, orientuojantis į žmogiškųjų išteklių kokybinę plėtrą. Šio tikslo įgyvendinimo priemonės – rajono Savivaldybės darbuotojų, teikiančių viešąsias paslaugas, kompetencijų ir gebėjimų ugdymas, rajono Savivaldybės ir jai pavaldžių įstaigų darbuotojų administracinių gebėjimų kėlimas.

Vidinio Zarasų rajono savivaldybės darbuotojų mokymosi poreikio tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojams labiausiai trūksta strateginio planavimo, buhalterinės apskaitos, projektų valdymo naujausių žinių ir įgūdžių. Dauguma darbuotojų norėtų mokytis etiketo, protokolo ir diplomatijos. Darbuotojai mano, kad įgytas žinias pritaikys tiesioginiame savo darbe – geriau mokės vadovauti žmonėms, savo elgesiu pelnyti pagarbą, padaryti gerą įspūdį, rasti geriausią išeitį iš konfliktinių situacijų, atsakyti už kiekvieną savo veiksmą, kuris paveikia žmones, jų bendruomenes ir aplinką.

Projektu buvo siekiama įvykdyti šiuos mokymus:

1. Viešojo sektoriaus apskaitos ir atskaitomybės sistemos reformos eiga, buhalterinės apskaitos aktualijos (pagal parengtą mokymo programą buvo suteikta žinių 19 darbuotojų, mokymai vyko 5 darbo dienas, mokymuose dalyvavo Zarasų rajono savivaldybės administracijos buhalteriai, Zarasų rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos darbuotojai).

2. Institucijų ir įstaigų strateginių veiklos planų, planų priežiūros ir vertinimo kriterijų (rodiklių) sistemos parengimas (buvo suteikta žinių 22 rajono Savivaldybės administracijos skyrių vedėjams bei darbuotojams, dirbantiems su strateginio planavimo dokumentais. Mokymai vyko 4 darbo dienas).

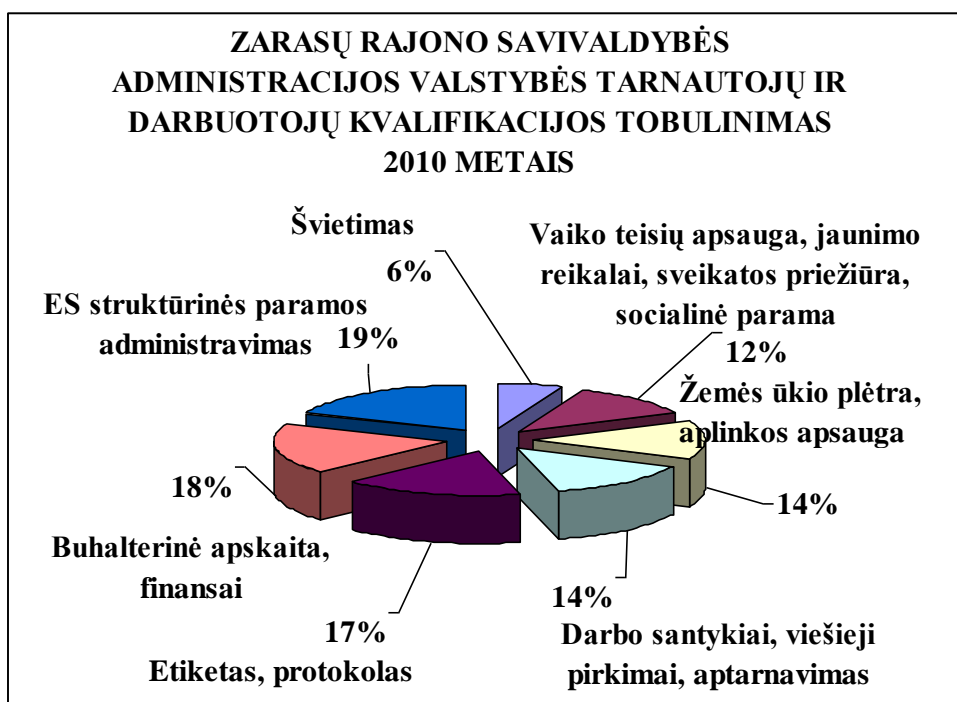
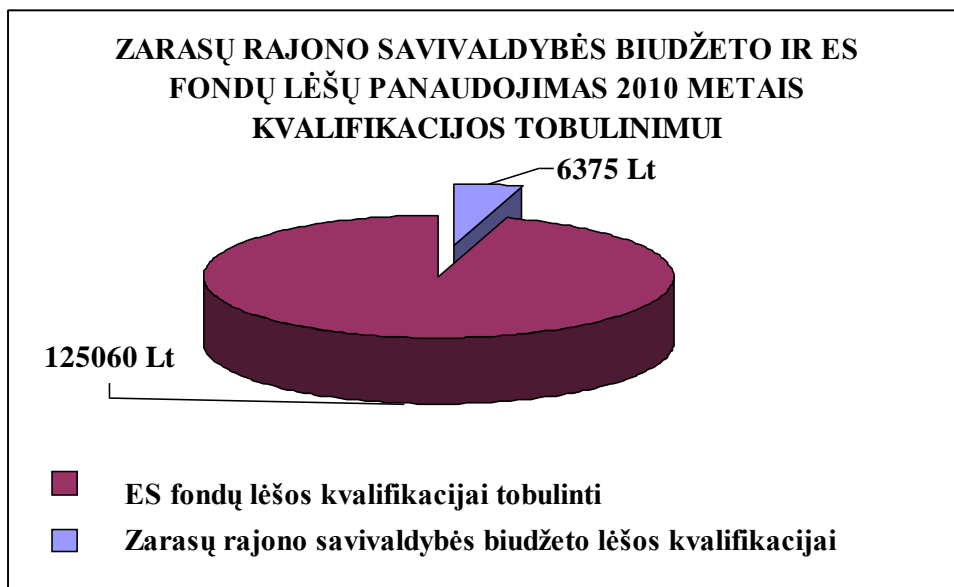
3. Etiketą, protokolą ir diplomatiją. Naujausias asmeninio įvaizdžio formavimas. Tarptautinis etiketas (suteikta žinių 40 rajono Savivaldybės politikų, rajono Savivaldybės administracijos padalinių vadovų, kitų valstybės tarnautojų bei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Mokymai vyko 2 darbo dienas).

Kaip matome, iš viso 73 politikai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai mokėsi 11 darbo dienų. Jie – tiesioginiai šio projekto naudos gavėjai, teikiantys viešąsias paslaugas, ir, keldami savo kvalifikaciją bei tobulindami kompetencijas, tuo prisidėjo prie viešojo administravimo sektoriaus problemų mažinimo. Netiesioginiai naudos gavėjai – visi Zarasų rajono gyventojai.

Įgyvendinus projektą darbuotojai įgijo tinkamų kompetencijų ir žinių, reikalingų įgyvendinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Seimo bei Zarasų rajono savivaldybės patvirtintas strategijas. Darbuotojai geriau suvokia viešojo administravimo sistemos funkcionavimą, jos tobulinimo kryptis bei priemones, siekiant viešųjų paslaugų kokybės didinimo. Taip pat tai leis Zarasų rajono savivaldybėje pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, todėl išaugs paslaugas gaunančių vartotojų pasitenkinimo rodiklis.

Įvairios mokymo įstaigos organizavo seminarus, kursus, tačiau mokymų kaina ir ypač ribotos kvalifikacijos kėlimui skirtos finansinės galimybės 2010 metais neužtikrino visų norinčiųjų kelti kvalifikacijos, vykti į mokymus. Vien Europos sąjungos lėšomis organizuotų mokymų nepakako, nes specialistai pageidavo kelti kvalifikaciją ir savo specifinėms funkcijoms vykdyti reikiamose srityse.

Zarasų rajono savivaldybės administracijos darbuotojams 2010 metais kvalifikacijai kelti buvo skirta 6400 Lt biudžeto lėšų. ES lėšomis mokymams buvo panaudota 125060 Lt.



2011 metais Zarasų rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirta 6000 Lt biudžeto lėšų.

Akivaizdu, kad kasmet iš rajono Savivaldybės biudžeto, skiriamos lėšos rajono Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui mažėjo, o ES struktūrinių fondų parama didėjo. Tai lėmė esamos rajono Savivaldybės finansinės galimybės ir rajono Savivaldybės administracijos darbuotojų aktyvumas, gebėjimai tinkamai panaudoti ES lėšas.

**ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ  
2010 METAIS MOKYMAMS PANAUDOTOS LĖŠOS**

I ketvirtis				II ketvirtis				III ketvirtis				IV ketvirtis			
Biudžeto lėšos (Lt)		ES lėšos		Biudžeto lėšos		ES lėšos		Biudžeto lėšos		ES lėšos		Biudžeto lėšos		ES lėšos	
VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS
360	1140	-	-	812	1010	22190	28509	897	897	19747	36914	250	1000	8496	9204

**ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ  
2011 METAIS MOKYMAMS PANAUDOTOS LĖŠOS**

I ketvirtis				II ketvirtis				III ketvirtis			
Biudžeto lėšos (Lt)		ES lėšos		Biudžeto lėšos		ES lėšos		Biudžeto lėšos		ES lėšos	
VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS
1485	2265	10820	6180	1777	560	-	-	556,95	141,95	-	-

VT- mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų panaudotos lėšos

DS – mokymuose dalyvavusių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, panaudotos lėšos

**ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS  
TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ, DLYVAVUSIŲ  
2010 METŲ MOKYMUOSE, SKAIČIUS**

I ketvirtis		II ketvirtis		III ketvirtis		IV ketvirtis	
Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.	
VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS
11	19	106	108	79	164	23	24

**ZARASŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VALSTYBĖS  
TARNAUTOJŲ IR DARBUOTOJŲ, DLYVAVUSIŲ  
2011 METŲ MOKYMUOSE, SKAIČIUS**

I ketvirtis		II ketvirtis		III ketvirtis		IV ketvirtis (iki 2011-11-11)	
Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.		Dalyvių skaičius Vnt.	
VT	DS	VT	DS	VT	DS	VT	DS
34	33	24	11	24	7	5	7

VT- mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius

DS – mokymuose dalyvavusių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius