

Skiriama Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijai
pagal 2007-07-12 sutartį Nr. 64

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES
TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES
KONTEKSTE**

Lietuvos integracijos į ES poveikio tyrimas

Galutinė ataskaita



Vilnius, 2007 m. gruodžio 20 d.

Turinys

SUTRUMPINIMAI	4
1. ĮVADAS	5
2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS EUROPOS SĄJUNGOS TARYBOJE	6
2.1. ES TARYBA	6
2.2. SĖKMINGO NACIONALINIŲ INTERESŲ ATSTOVAVIMO ES TARYBOJE PRIELAIDOS	8
3. LIETUVOS INSTITUCIJŲ ATSTOVAVIMO ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE GEBĖJIMAI PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE	11
3.1. ATSTOVAVIMO KOMPETENCIJŲ SĄRAŠO SUDARYMAS	11
3.1.1. <i>Kompetencijų apibrėžimas ir jų identifikavimo metodika</i>	11
3.1.2. <i>Atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose kompetencijų sąrašo sudarymas</i>	12
3.2. INTERVIU SU LIETUVOS ATSTOVAIS ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE REZULTATAI	14
3.2.1. <i>Atstovavimo gebėjimai</i>	14
3.2.1.1. Gebėjimai, reikalingi Lietuvos Respublikos pozicijos rengėjui	14
3.2.1.2. Gebėjimai, reikalingi Lietuvos Respublikos pozicijos atstovui	15
3.2.1.3. Gebėjimai, reikalingi atsiskaitant už pozicijos atstovavimą ES Tarybos darbo organuose	16
3.2.1.4. Atstovavimo gebėjimai: apibendrinimas	16
3.2.2. <i>Pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams gebėjimai</i>	19
3.2.3. <i>Sėkmingo atstovavimo ir pirmininkavimo veiksniai</i>	20
3.2.4. <i>Lietuvos interesų atstovavimo ES Taryboje efektyvumo didinimo priemonės ir kryptys</i>	21
3.2.4.1. Atstovavimo gebėjimų stiprinimas	21
3.2.4.2. Lietuvos interesų atstovavimo sistemos tobulinimas	23
3.2.5. <i>Interviu rezultatų apibendrinimas</i>	23
3.3. ANKETINĖS LIETUVOS ATSTOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI	25
3.3.1. <i>Apklauso metodologija</i>	25
3.3.2. <i>Respondentų socio-demografinės charakteristikos</i>	25
3.3.3. <i>Lietuvos Respublikos pozicijos rengimas</i>	28
3.3.3.1. Lietuvos Respublikos pozicijos rengėjams išskylantys sunkumai ir jų sprendimo būdai	28
3.3.3.2. Gebėjimai, reikalingi nacionalinės pozicijos rengėjui	33
3.3.3.3. Lietuvos atstovų pozicijos rengimo gebėjimų lygio vertinimas	34
3.3.3.4. Lietuvos pozicijos rengimas: apibendrinimas	42
3.3.4. <i>Lietuvos Respublikos pozicijos atstovavimas ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose</i>	43
3.3.4.1. Dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose aktyvumas	43
3.3.4.2. Bendradarbiavimas ir koalicijos ES Taryboje	46
3.3.4.3. Bendradarbiavimas su Europos Komisija	54
3.3.4.4. Gebėjimai, reikalingi nacionalinės pozicijos atstovavimo etape	58
3.3.4.5. Atstovavimo gebėjimų lygio vertinimas	59
3.3.4.6. Asmeninės atstovo savybės	70
3.3.4.7. Asmeninių savybių vertinimas	71
3.3.4.8. Lietuvos pozicijos atstovavimas: apibendrinimas	76
3.3.5. <i>Pirmininkavimas ES Tarybos darbo grupei</i>	77
3.3.5.1. Lietuvos atstovų karjeros planai iki 2013 m.	77
3.3.5.2. Lietuvos atstovų suinteresuotumas pirmininkauti	79
3.3.5.3. Lietuvos atstovų pasirengimas pirmininkauti	85
3.3.5.4. Pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupei gebėjimai ir jų lygio vertinimas	89
3.3.5.5. Gero pirmininkavimo ES pavyzdžiai	93
3.3.5.6. Žmogiškieji ištekliai rengiantis pirmininkavimui ES: apibendrinimas	94
3.3.6. <i>Lietuvos atstovų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo priemonėse</i>	95
3.3.7. <i>Motyvavimo priemonės siekiant geresnių rezultatų rengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas ES Taryboje bei rengiantis pirmininkavimui ES</i>	99
4. TYRIMO REZULTATAI, IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	113
4.1. TYRIMO REZULTATAI	113
4.2. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	118
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	127

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

PRIEDAS NR. 1. KLAUSIMYNAS PAGILINTIEMS INTERVIU.....	130
PRIEDAS NR.2. RESPONDENTŲ SĄRAŠAS PAGILINTIEMS INTERVIU	134
PRIEDAS NR. 3. INTERNETINĖS LIETUVOS ATSTOVŲ APKLAUSOS ANKETA	136

SUTRUMPINIMAI

APL	Aplinkos taryba
BRIST	Bendrųjų reikalų ir išorės santykių taryba
COREPER	nuolatinių atstovų komitetas
ECOFIN	Ekonomikos ir finansų taryba
ERK	Europos reikalų komitetas
ES	Europos Sąjunga
ETD	Europos teisės departamentas prie Teisingumo ministerijos
LINESIS	Lietuvos narystės Europos Sąjungoje informacinė sistema
LIVADIS	Lietuvos viešojo administravimo institutas
LR	Lietuvos Respublika
LRS	Lietuvos Respublikos Seimas
LRVK	Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija
N	Generalinė visuma
n	Bendras respondentų skaičius
PALIESI	Pasirengimo atstovauti Lietuvos interesams Europos Sąjungos institucijose programa
ŠJK	Švietimo, jaunimo reikalų ir kultūros taryba
TM	Teisingumo ministerija
TTE	Transporto, telekomunikacijų ir energetikos taryba
TVK	Tarpvyriausybinių konferencijų
TVR	Teisingumo ir vidaus reikalų taryba
URM	Užsienio reikalų ministerija
USSV	Užimtumo, socialinės politikos, sveikatos ir vartotojų apsaugos taryba
ŽŪŽT	Žemės ūkio ir žuvininkystės taryba

1. ĮVADAS

2004 m. gegužės 1 dieną Lietuva pasiekė vieną iš valstybės strateginių tikslų - tapo Europos Sąjungos (ES) nare. Įstojusi į ES, Lietuva įgijo naujų galimybių savo politiniams ir ekonominiams prioritetams įgyvendinti, įtakoti ES sprendimus bei plėtros kryptis, bet tuo pačiu ji tapo labiau veikiama kitų ES šalių bei institucijų politikos. Praėjus trejiems narystės metams, aktualu pažvelgti, kaip Lietuvos institucijų atstovai geba formuoti nacionalinius interesus, kaip jiems sekasi rengti bei atstovauti nacionalines pozicijas. Dėmesys visų pirma telktinas į ES Tarybą, kuri yra pagrindinė ES institucija teisės aktų leidybos procese, atstovaujanti valstybėms narėms, o derybos tarp valstybių narių ES Tarybos rėmuose yra vienas svarbiausių sprendimų priėmimo ES elementų.

Šio *tyrimo objektas* yra Lietuvos institucijų atstovavimo gebėjimai ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose. Pagrindą Lietuvos institucijų atstovavimo gebėjimų vertinimui teikia tai, kad jau yra sukaupta tam tikra patirtis: daugiau nei penki šimtai valstybės pareigūnų dalyvauja priimant sprendimus devynių formatų ES Tarybose, apie trijuose šimtuose komitetų bei darbo grupių. Lietuvoje sukurtas ES reikalų koordinavimo modelis, priimti teisės aktai, funkcionuoja narystės ES informacinė sistema LINESIS.

Iki šiol atskiros studijos apie Lietuvos institucijų atstovavimo gebėjimus ES Taryboje nebuvo.¹ Tai yra suprantama, atsižvelgiant į neilgą narystės ES laikotarpį. Iki šiol vyravo dėmesys integracijos poveikiui, klausimui, kiek ES lygmuo veikia nacionalinį lygmenį. (Lietuvos sektorines politikas, administracines struktūras ir pan.). Ši studija skirta priešingos „krypties“ analizei – t.y. klausimui, kiek veiksmingai Lietuva atstovauja ir „projektuoja“ nacionalines preferencijas į viršnacionalinį (ES) lygmenį.

Lietuvos atstovų dalyvavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose gebėjimų klausimas tampa itin aktualus pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES 2013 m. kontekste. Iki 2013 metų reikia tinkamai parengti apie 600 valstybės tarnautojų, pirmininkausiančių ES darbo grupėms ir komitetams. Nuo jų darbo kokybės didele dalimi priklausys pirmininkavimo sėkmė. 2006 m. LR Vyriausybė patvirtino Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES veiksmų planą.² Pirmajame pasirengimo pirmininkauti ES etape (iki 2009 m.) pagrindinis dėmesys skiriamas Lietuvos valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimui ir efektyviam personalo planavimui.

Lietuvos atstovų dalyvavimo ES Tarybos veikloje patirties ir gebėjimų įvertinimas leis identifikuoti gebėjimų būklę, jų stiprinimo poreikius ir tobulinimo priemones. Tokia analizė prisidės ne tik prie efektyvesnio Lietuvos dalyvavimo ES sprendimų priėmimo, bet ir prie geresnio pasirengimo pirmininkauti ES 2013 m.

Studijos metu siekiama atsakyti į šiuos pagrindinius *klausimus*:

- Kokie veiksniai sąlygoja valstybės narės vaidmenį ir atstovavimo gebėjimus ES Taryboje?
- Kaip Lietuvos institucijos geba atstovauti nacionalines pozicijas ES Taryboje? Kokie veiksniai tai lemia?
- Kaip stiprinti Lietuvos institucijų atstovavimo gebėjimus ES Taryboje, ypač pasirengimo pirmininkavimui kontekste?

Siekiant atsakyti į šiuos klausimus pirmiausiai buvo apžvelgta akademinė literatūra, analizuojanti valstybės narės įtaką ES Tarybos sprendimų priėmimo procese, ją sąlygojančius

¹ Galima paminėti, kad 2002 m., dar prieš Lietuvos narystę ES, Europos komiteto prie LRV užsakymu buvo atlikta studija „Lietuvos atstovavimo Europos Sąjungos institucijose poreikiai ir poveikis valstybės tarnybai“ (atliko Europos integracijos studijų centras).

² 2006 m. balandžio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 359 „Dėl Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006-2009 metų veiksmų plano patvirtinimo“

veiksnius. Taip pat buvo apžvelgta kompetencijų identifikavimui skirta literatūra. Remiantis literatūros ir dokumentų, reglamentuojančių ES reikalų koordinavimą Lietuvoje, analize buvo parengtas preliminarus atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose gebėjimų sąrašas. Jis tapo pagrindu empiriniam Lietuvos atstovų gebėjimų tyrimui. Empirinis tyrimas apėmė pagilintus interviu ir internetinę anketinę apklausą.³ Interviu metu buvo siekiama patikrinti parengtą preliminarų atstovavimo kompetencijų sąrašą, giliau panagrinėti kai kuriuos su Lietuvos interesų atstovavimu susijusius klausimus. Platesnės apklausos tikslas buvo nustatyti, koku mastu Lietuvos atstovai yra įgiję reikalingas atstovavimo ir pirmininkavimo kompetencijas.

Kitoje ataskaitos dalyje trumpai pristatoma sprendimų priėmimo ES Taryboje specifika. Šiame kontekste taip pat apžvelgiamos valstybės narės įtakos ES sprendimų priėmimo veiksniai. Trečia ir ketvirta ataskaitos dalys skirtos empirinio tyrimo rezultatų analizei. Galiausiai, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, formuluojamos rekomendacijos atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimui, siekiant efektyvesnio Lietuvos interesų ES įgyvendinimo.

2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS EUROPOS SAJUNGOS TARYBOJE

2.1. ES TARYBA

Nuo narystės ES pradžios Lietuvos valstybės tarnautojai įsijungė į intensyvią ES institucijų veiklą.⁴ Svarbiausi Lietuvos interesų atstovai ES sprendimų priėmimo yra atstovai Europos Sąjungos Taryboje (Lietuvos pirmininkavimo ES laikotarpiu tokiais bus Tarybos darbo grupių pirmininkai). Taryba yra viena iš pagrindinių ES sprendimų priėmimo institucijų, o jos veikla apima šias funkcijas:

- (1) ES teisės aktų rengimą. (Daugelyje sričių jie priimami kartu su Europos Parlamentu, pasiūlius Komisijai.)
- (2) Valstybių narių ekonominės politikos koordinavimą.
- (3) ES tarptautinių susitarimų su kitomis valstybėmis ar tarptautinėmis organizacijomis sudarymą.
- (4) ES biudžeto tvirtinimą kartu su Europos Parlamentu.
- (5) Tarpvyriausybinių bendradarbiavimų: ES bendros užsienio ir saugumo politikos plėtrą pagal Europos Vadovų Tarybos nustatytas gaires bei valstybių narių teismų ir policijos bendradarbiavimo baudžiamosiose bylose koordinavimą.⁵

Aukščiausiuoju lygiu ES Taryboje posėdžiauja valstybių narių vyriausybės ministrai. Per metus įvyksta daugiau nei 80 ministrų susitikimų. ES Taryba renkasi devynių skirtingų sudėčių.⁶ Dažniausiai susitinka Bendrųjų reikalų ir išorės santykių taryba, Ekonomikos ir finansų taryba bei Žemės ūkio ir žuvininkystės taryba. ES Taryboje sprendimai priimami vienbalsiai, paprasta arba kvalifikuota balsų dauguma, priklausomai nuo spendžiamų klausimų. Taikant kvalifikuotos daugumos taisyklę, kiekviena valstybė narė turi jai nustatytą balsų skaičių.⁷

³ Interviu metu buvo apklausti 26 valstybės tarnautojai. Internetinės apklausos metu 85 iš 277 respondentų pilnai užpildė anketas.

⁴ Stebėtojų teisėmis jie šioje veikloje dalyvavo nuo 2003 m.

⁵ Europos Sąjungos Tarybos internetinis puslapis. //

http://www.consilium.europa.eu/cms3_fo/showPage.asp?id=242&lang=EN&mode=g

⁶ (1) Bendrųjų reikalų ir išorės santykių (BRIST), (2) Ekonomikos ir finansų (ECOFIN), (3) Teisingumo ir vidaus reikalų, (4) Darbo, socialinės politikos, sveikatos ir vartotojų reikalų, (5) Konkurencijos (vidaus rinkos, pramonės ir mokslo tyrimų), (6) Transporto, telekomunikacijų ir energetikos, (7) Žemės ūkio ir žuvininkystės, (8) Aplinkos, (9) Švietimo, jaunimo ir kultūros

⁷ Lietuva ES Taryboje turi 7 balsus (iš viso jų yra 345).

ES Tarybai pagal rotacijos principą kas šešis mėnesius pirmininkauja vis kita ES valstybė narė. Pirmininkavimo laikotarpiu valstybei narei tenka didelis krūvis bei atsakomybė. Svarbiausias pirmininkavimo ES uždavinys yra skatinti ES valstybes nares bendradarbiauti, užtikrinti sklandų sprendimų priėmimą ir atstovauti ES Tarybai kitose ES institucijose - Europos Komisijoje ir Europos Parlamente. Be to, pirmininkaujanti valstybė atstovauja ES tarptautinėse organizacijose, derybose ir sprendžia santykių su trečiosiomis šalimis klausimus. Pirmininkaujanti ES šalis yra atsakinga už ES Tarybos posėdžių darbo organizavimą ir koordinavimą - rengia darbotvarkes, posėdžių grafikus, jiems pirmininkauja.⁸ Vadybinė-organizacinė pirmininko funkcija tapo dar svarbesnė po ES plėtros padidėjus valstybių narių skaičiui iki 27.

2007 m. gruodžio 13 d. pasirašyta Reformų sutartis (dar vadinama Lisabonos sutartimi) numato Europos vadovų tarybos pirmininko pareigybės įsteigimą.⁹ Tad jei sutartis įsigalios¹⁰, vadovavimo Europos vadovų tarybai ir jos posėdžiams funkcija iš pirmininkaujančios valstybės narės bus perduota Europos vadovų tarybos pirmininkui. Be to, Reformų sutartyje yra numatytas Vyriausiojo įgaliotinio užsienio politikos ir saugumo reikalams postas, pakeisiantis dabartines Aukštojo atstovo bendrajai užsienio ir saugumo politikai ir Europos Komisijos nario, atsakingo už išorės santykius, pareigybes. ES vyriausiasis įgaliotinis užsienio reikalams ir saugumo politikai turėtų tapti ES „veidu ir balsu“, palaikyti santykius su pasaulio valstybėmis, užtikrinti ES veiksmų tarptautinėje arenoje nuoseklumą ir veiksmingumą. Jis taip pat pirmininkaus Išorinių santykių tarybai. Svarbu pažymėti, kad nepaisant šių minėtų pokyčių, valstybių narių rotuojančio pirmininkavimo principas išliks. Valstybių atstovai po pusmetį vadovaus įvairioms ES institucijoms, išskyrus Europos vadovų tarybą ir Išorinių santykių tarybą. Sutartyje iš naujo apibrėžiama pirmininkavimo ES Taryboje tvarka, nors ji išlieka artima šiuo metu galiojančiai. Įsigaliojus Lisabonos sutarčiai bus pereita prie bendros 3 šalių grupės pirmininkavimo tvarkos, kai kiekviena grupės šalis, padedama kitų dviejų grupės šalių, po pusmetį pirmininkaus visų sudėčių ES Taryboje (išskyrus Išorinių santykių tarybą).¹¹

Pirmininkaujantiesiems valstybėms padeda ES Tarybos generalinis sekretoriatas. ES Tarybos teisės aktų leidybiniam procesui palengvinti yra įsteigtos įvairios ES Tarybos darbo grupės ir komitetai. ES Tarybos parengiamuosius darbus atlieka nuolatinių atstovų komitetas (COREPER), kurį sudaro valstybių nuolatinių atstovybių vadovai (Coreper II) ir jų pavaduotojai (Coreper I).¹² Savo ruožtu COREPER paruošiamąjį darbą atlieka (t.y. analizuoja ir derina naujai siūlomus teisės aktus bei politikos dokumentus) beveik 300 darbo grupių ir komitetų. Kai kurie komitetai yra numatyti Bendrijos steigimo sutartyse¹³, įsteigti tarpvyriausybiniais¹⁴ ar Tarybos sprendimu.¹⁵ Darbo grupės steigia bei jų darbą prižiūri ir koordinuoja COREPER. Darbo grupių sistema ES mažai reglamentuota, jų skaičius nėra pastovus. Darbo grupių posėdžiams pirmininkauja ES pirmininkaujančios valstybės atstovai. Dažniausiai darbo grupės susitikime valstybei atstovauja vienas - du specialistai. Valstybės narės atstovo darbo grupėje mandatas priklauso nuo atstovaujamos valstybės ES klausimų koordinavimo modelio. Kai kurie atstovai

⁸ Europos Sąjungos Taryba // http://europa.eu/institutions/inst/council/index_lt.htm

⁹ Sutartyje numatoma, kad Europos vadovų tarybos pirmininkas renkamas dvejų su puse metų kadencijai. Taip pat numatyta galimybė pratęsti jo kadenciją dar dvejiems su puse metų.

¹⁰ Lisabonos sutartis įsigalios 2009 m. sausio 1 d., jei visos ES valstybės narės iki to laiko bus įteikusios ratifikavimo dokumentus arba, jei tai nebus padaryta, pirmąją kito mėnesio dieną po to, kai ratifikavimo dokumentus įteiks paskutinė sutartį ratifikavusi valstybė.

¹¹ LR Užsienio reikalų ministerija. Lisabonos sutartis. // <http://www.urm.lt/index.php?1046054734>

¹² Išskyrus daugeliu žemės ūkio klausimų, kur parengiamąjį darbą atlieka Specialusis žemės ūkio komitetas, kurį sudaro šalių žemės ūkio ministerijų vyresnieji pareigūnai.

¹³ Pvz., ekonomikos ir finansų komitetas, darbo komitetas, specialusis 133 komitetas, politinis komitetas, etc.

¹⁴ Pvz., specialusis žemės ūkio komitetas

¹⁵ Pvz., Karinis komitetas, Ekonominės politikos komitetas, saugumo komitetas, etc.

yra labiau nepriklausomi ir susitikimo metu gali lanksčiau interpretuoti instrukcijas, kiti privalo nuolat konsultuotis su sostine.¹⁶

Per dieną ES Taryboje įvyksta iki 20 įvairių darbo grupių posėdžių. Susitikimų skaičius ir reguliarumas didele dalimi priklauso nuo sektoriaus ir pirmininkaujančios šalies prioritetų. Apsvarsčiusi klausimą bei suderinusi skirtingų šalių narių pozicijas, darbo grupė jį pateikia COREPER posėdžiui. Šalių nuolatinių atstovybių vadovų (Coreper II) ir jų pavaduotojų (Coreper I) posėdžiai vyksta mažiausiai kartą per savaitę. Jų tikslas - rasti sutarimą dėl kiek galima daugiau klausimų, kad ministrai ES Tarybos posėdžio metu galėtų jiems tik formaliai pritarti. COREPER balsuojama retai, sprendimai dažnai priimami bendru sutarimu.

ES Tarybos darbo grupių ir komitetų sistema suponuoja didelį poreikį kvalifikuotų žemesniojo lygmens valstybės pareigūnų, gebančių kompetentingai pristatyti savo valstybės derybines pozicijas bei jas apginti. Ypač tai aktualu naujosioms ES valstybėms narėms, kurių administracijos patirtis dalyvaujant ES sprendimų priėmimo procese yra mažesnė nei senųjų valstybių narių. Efektyvaus nacionalinių interesų atstovavimo svarba išryškėja atsižvelgiant į tai, kad ES Tarybos darbo grupės ir komitetai nėra vien techninio pobūdžio „instrumentai“, jie reikšmingai įtakoja sprendimų priėmimo rezultatus.¹⁷ Teigiama, kad juose suderinama iki 90 % visų ES Tarybos sprendimų.¹⁸ Tad nuo valstybės atstovų dalyvavimo ES Tarybos darbo grupių ir komitetų veikloje efektyvumo priklauso nacionalinių interesų įgyvendinimas.

2.2. Sėkmingo nacionalinių interesų atstovavimo ES Taryboje prielaidos

Akademinėje literatūroje vadinami įvairūs veiksniai, lemiantys valstybės narės derybinę galią¹⁹ ES Tarybos sprendimų priėmimo procese; taip pat diskutuojama, kurie iš šių veiksnių turi didžiausią reikšmę, kokio tipo sprendimuose, kuriame ES Tarybos lygmenyje. Galima išskirti šiuos valstybės narės atstovų įtaką ES Taryboje apibrėžiančius veiksnius:

- (1) Struktūrinė valstybės narės galia arba, kitaip tariant, jos „svoris“, siejamas su valstybės dydžiu, ekonominiu išsivystymu, administraciniais ištekliais ir pan.²⁰ Laikoma, kad didžiosios valstybės narės turi daugiau galimybių ir dažniausiai ambicijų įtakoti priimamus sprendimus ES, į jų nuomonę atidžiau įsiklausoma.
- (2) Kitas veiksnys, įtakojantis valstybės derybinę galią bei derybų rezultatą ES Taryboje yra sprendimų priėmimo procedūra. Sprendimus priimant vienbalsiai, kiekviena valstybė turi veto teisę. Kvalifikuotos daugumos balsavimo atveju svarbus valstybei narei suteiktas balsų skaičius bei kitų šalių preferencijų išsidėstymas. Plečiantis kvalifikuotos daugumos taisyklės taikymui, itin svarbi nacionalinių interesų gynimo priemonė yra palaikymo koalicijų formavimas ir dalyvavimas jose.

¹⁶ Lietuvos atstovavimo Europos Sąjungos institucijose poreikiai ir poveikis valstybės tarnybai. – Lietuvos stojimo į ES socialinių ir ekonominių pokyčių tyrimo nacionalinė programa. – Europos integracijos studijų centras. – Vilnius: Eugrimas, 2002.

¹⁷ P vz., žr. Eves Fouilleux, Jacques de Maillard, Andy Smith. Technical or political? The working groups of the EU Council of Ministers // Journal of European Public Policy - Volume 12, Number 4. - August 2005

¹⁸ Hayes-Renshaw F., Wallace H. The Council of Ministers. London: MacMilan Press Ltd., 1997.-P.40.

¹⁹ Derybinę galią galima apibrėžti kaip valstybės atstovo gebėjimą užtikrinti atstovaujama valstybei palankų derybų (sprendimų priėmimo) rezultatą, kuris kiek įmanoma labiau atspindi nacionalinį interesą. // Tallberg J. Bargaining Power in the European Council. – SIEPS report No. 1 – February 2007. // www.sieps.se

²⁰ J.Tallberg, atlikęs empirinį sprendimų priėmimo Europos Vadovų Tarybos lygmeniu tyrimą, nustatė, kad struktūrinė galia turi didelę reikšmę Europos Vadovų tarybos atveju, nepaisant to, kad šiame lygmenyje sprendimai priimami vienbalsiai. Cituojant David O'Sullivan, buvusį Komisijos generalinį sekretorių „Kipro veto nėra tas pat kas Vokietijos veto“. // Tallberg J. Bargaining Power in the European Council. – SIEPS report No. 1 – February 2007. - P.16.

- (3) Nacionalinio intereso gynimo efektyvumą gali įtakoti ir konkretaus svarstomo klausimo svarba konkrečiai valstybei, jam skiriamas dėmesys ir ištekliai, valstybės narės turimos alternatyvos, pasirinkta derybinė strategija.
- (4) Empiriniais tyrinėjimais grindžiamoje literatūroje dažnai minima valstybės interesų atstovavimo sėkmės sąlyga yra atstovo asmenybė: jo asmeninės savybės, patirtis (t.y. „techninės“ žinios, procedūrų išmanymas, kitų valstybių interesų ir jas lemiančių priežasčių žinojimas), autoritetas. Be to, viena būtinų sąlygų veiksmingam nacionalinės pozicijos atstovavimui ES Taryboje yra įvardijama valstybės atstovo socializacija, dalyvavimas bendradarbiavimo „tinkluose“ (angl. *networking*).²¹ Valstybę narę atstovaujančių ES Taryboje pareigūnų įsijungimas į bendradarbiavimo „tinklą“ yra suprantamas kaip gebėjimas perprasti grupėje susiklosčiusias tradicijas ir normas, adaptuotis prie bendros darbo atmosferos, užmegzti glaudžius ryšius su kitų valstybių atstovais.²² Tokie ryšiai palengvina sprendimų priėmimą – tiek oficialaus, tiek neoficialaus komunikavimo pagalba galima iš anksto aptarti palaikymo koalicijų galimybes. Kaip pastebi empirinių tyrimų autoriai, glaudžių santykių su kitų šalių atstovais reikšmė išaugo po ES plėtros - padidėjus valstybių narių skaičiui, posėdžiai tapo labiau formalizuoti, padidėjo poreikis neformalioms deryboms už darbo grupės posėdžio ribų.²³ Efektyviam atstovo veikimui bendradarbiavimo tinkluose darbo grupėje reikalingos tam tikros savybės: pavyzdžiui, gerai mokėti kalbėti ir rašyti anglų, prancūzų kalbomis, gebėti užmegzti kontaktus ir juos palaikyti, turėti gerus derybinius įgūdžius, perprasti kitų valstybių atstovų pozicijas ir pan.
- (5) Valstybės narės vaidmenį ES sprendimų priėmimo procese didina ir ES pirmininko postas. Pirmininkavimas ES suteikia galimybę įtakoti bendras ES politikos kryptis, didinti šalies reputaciją ir politinį svorį. Cituojant buvusį Suomijos užsienio reikalų ministrą, „net mažos pirmininkaujančios šalys, jei jos pirmininkauja sėkmingai ir atlieka „namų darbus“, gali turėti daug įtakos.“²⁴ Akademinėje literatūroje pastebima, kad sėkmingam pirmininkavimui (ypač mažųjų valstybių atveju) svarbūs geri bendradarbiavimo ryšiai su kitomis ES institucijomis – Europos Parlamentu, Komisija, Tarybos generaliniu sekretoriatu.²⁵ Taip pat aktualūs tarpkultūrinių skirtumų valdymo gebėjimai.²⁶

Apibendrinant, literatūra apie sprendimų priėmimą ES Taryboje nurodo į keletą efektyvaus nacionalinio intereso atstovavimo ES Taryboje šaltinių. Kai kurių valstybės įtaką sąlygojančių veiksnių trumpuoju ar vidutiniu laikotarpiu pakeisti beveik arba visai neįmanoma (pvz., valstybės struktūrinės galios, išteklių, balsų skaičiaus). Tačiau šalies interesų atstovavimą galima gerinti stiprinant atstovų gebėjimus, efektyviai formuojant koalicijas, nustatant prioritetinius klausimus bei atitinkamai išteklius. Atsižvelgiant į tai, jog viena iš nacionalinių interesų

²¹ P.vz., Hayes-Renshaw, F and Wallace, H. 2006, 2nd ed, *The Council of Ministers*, London: Macmillan

²² Pavyzdžiui, J.Trondal, nagrinėdamas sprendimų priėmimo procesus ES Tarybos komitetuose, teigia, kad komitetai yra svarbi arena, kur nacionaliniai atstovai susitinka, bendrauja, įtikinėja, ginčijasi, derasi, pritampa, mokosi ir, galiausiai, socializuojasi. J. Trondal akcentuoja, kad „pagrindinė atstovų elgesio logika yra savo vaidmenį ir veikimo įgaliojimus pritaikyti prie specifinių institucinių aplinkybių.“ // Jarle Trondal, „EU Committee Governance and the Emerging Community Administration“, Agder University College, Centre for European Studies, Workingpaper no. 3, 2004.

²³ Lempp J. „Coreper enlarged“. How enlargement affected the functioning of Coreper. // <http://www.jhubc.it/ecpr-istanbul/virtualpaperroom/007.pdf>

²⁴ Suomijos buvęs užsienio reikalų ministras Erkki Tuomioja. Panašią nuomonę yra išsakęs ir P.Schoutete Belgijos ambasadorius ES. 2007. - Tallberg J. Bargaining Power in the European Council. – SIEPS report No. 1 – February 2007. – P.23; 29.

²⁵ L. Quaglia, E. Moxon-Browne, „What Makes a Good EU Presidency? Italy and Ireland Compared“ JCMS 2006 Volume 44. Number 2. pp. 349–68

²⁶ Schout A., Guggenbuel A., Bayer N. „The Presidency in the EU of 25“. Eipascope 2004/2. EIPA 2004

atstovavimo sėkmės sąlygų yra atstovų įsijungimas į bendradarbiavimo tinklą, svarbu užtikrinti atstovavimo patirties kaupimą, jos tęstinumą.

Aptartų išvalgų kontekste, šis tyrimas koncentruojamas į Lietuvos valstybės tarnautojų gebėjimus atstovauti nacionalinius interesus ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose, bendradarbiavimą su kitų šalių atstovais ir ES institucijomis, pasirengimo pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams aspektus. Konkrečių atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų identifikavimas, jų svarbos įvertinimas bei dabartinės situacijos (turimų gebėjimų lygio) analizė buvo grindžiama:

- (1) Dokumentų, reglamentuojančių ES reikalų koordinavimą Lietuvoje, analize, teisės aktuose nustatytas funkcijas susiejant su reikalingais joms atlikti gebėjimais,
- (2) Lietuvos atstovų, dalyvaujančių ES Tarybos sprendimų priėmimo, apklausa (interview ir anketine apklausa).

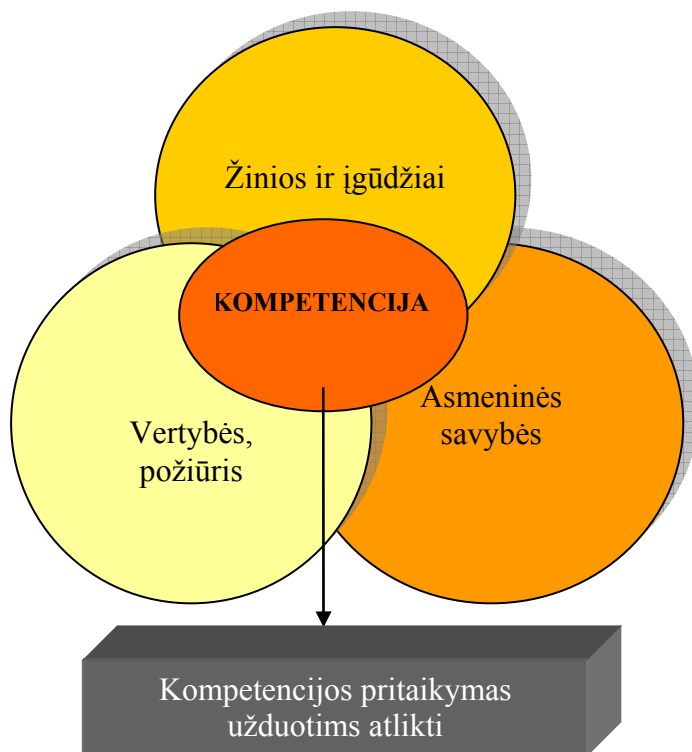
Empirinio Lietuvos institucijų atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų tyrimo metodologija bei rezultatai pristatomi kitose studijos dalyse.

3. LIETUVOS INSTITUCIJŲ ATSTOVAVIMO ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE GEBĖJIMAI PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE

3.1. ATSTOVAVIMO KOMPETENCIJŲ SĄRAŠO SUDARYMAS

3.1.1. Kompetencijų apibrėžimas ir jų identifikavimo metodika

Literatūroje nėra vieno bendrai pripažinto kompetencijos termino apibrėžimo. Plačiausias ir bendriausias kompetencijos apibrėžimas yra „gebėjimas atlikti užduotį“. Įvairūs autoriai gana skirtingai jį interpretuoja: nuo atskiro darbuotojo gebėjimo įgyvendinti užduotį iki visos organizacijos galimybių pasiekti užsibrėžtus tikslus. Kompetencijos apibrėžimas apima būtinas darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti asmenines charakteristikas (asmenines savybes, motyvaciją), žinias, gebėjimus ir įgūdžius - tai yra kompetencijos sudedamosios dalys.²⁷



Kompetencijų profiliavimą galima suprasti kaip tam tikro kompetencijų, reikalingų atlikti konkretų darbą ar darbų grupę, sąrašo sudarymą. Šios kompetencijos yra surašomos, atsižvelgiant į jų svarbą, turėjimo lygį.²⁸ Kaip teigia S.Pivoras: „kompetencijų profiliavimas – tai darbui ar darbų grupei atlikti reikalingos veiklos bei pasiruošimo jai lygio nustatymas.“²⁹

²⁷ Saulius Pivoras, „Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje“. <http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba.htm>

²⁸ Len W. Slivinski, Jennifer Miles, „The Holistic Competency Profile: A Model“ Part 4: Human Resource Management Applications; Personnel Psychology Centre Public Service Commission, June, 1996, 11 http://66.102.1.104/scholar?hl=en&lr=&q=cache:IoFZqduyI5cJ:leadership.gc.ca/static/lareleve/lareleve-pdf-98/Psc/PSC25_e.PDF+competence+profiling+

²⁹ Saulius Pivoras. Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje“. <http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinėsveiklosvadyba.htm>

Kompetencijų profiliavimo metodologiją XX a. septintojo dešimtmečio pabaigoje - aštunto dešimtmečio pradžioje sukūrė D.McClelland, Harvardo universiteto psichologas. Jis identifikavo tam tikroms užduotims atlikti reikalingus gebėjimus (žmogaus charakterio bruožus), pagal kuriuos būtų galima nustatyti darbo atlikimo kokybę. Tai buvo savybės, susijusios su psichologiniais, asmeniniais charakterio bruožais.³⁰ Tad iš pradžių kompetencijų profiliavimas buvo susijęs tik su asmeninių bendrųjų gebėjimų įvertinimu, o ne su žiniomis ir intelektu. Dabartinėje kompetencijų profiliavimo literatūroje aptariami tiek asmeniniai, tiek ir specifiniai, žiniomis grindžiami gebėjimai.

Kompetencijų sąrašo sudarymas gali būti grindžiamas keletu metodų, tačiau populiariausi yra vadinamieji „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ metodai. Pagal pirmąjį metodą kompetencijos yra identifikuojamos atsižvelgiant į strateginių organizacijos tikslų ir uždavinių analizę bei turimus gebėjimų aprašymus. Šio būdo trūkumas yra tas, kad kompetencijų sąrašas darbuotojams gali atrodyti nereprezentatyvus, nepagrįstas. Tuo tarpu kitas, „iš apačios į viršų“, metodas, grindžiamas darbuotojų apklausomis bei interviu, ir leidžia atsižvelgti į jų nuomones, supratimą.³¹

3.1.2. Atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose kompetencijų sąrašo sudarymas

Siekiant identifikuoti, kokios kompetencijos yra reikalingos Lietuvos intereso atstovavimui ES Tarybos darbo organuose, pirmiausia buvo taikomas „iš viršaus į apačią“ metodas – t.y. buvo analizuojami dokumentai, reglamentuojantys Lietuvos institucijų dalyvavimą ES Tarybos darbe. Svarbiausias dokumentas šiame kontekste yra *Europos Sąjungos reikalų koordinavimo taisyklės*, patvirtintos Vyriausybės 2004 m. sausio 9 d. nutarimu Nr.21; taip pat Ministro Pirmininko 2006 m. liepos 26 d. laišku valstybės institucijoms išsiųstos rekomendacijos dėl Lietuvos Respublikos pozicijų rengimo. Pagrindiniai reikalavimai pozicijos rengimui, atstovavimui ir atsiskaitymui, nustatyti minėtuose dokumentuose, buvo „paversti“ susijusiomis kompetencijomis, kurios tuomet buvo sugrupuotos į tris grupes pagal derybinės pozicijos raidos etapus. Galima pastebėti, jog dalis kompetencijų persidengia - t.y. didelė dalis pozicijos parengimui reikalingų kompetencijų reikalingos ir atstovavimo etapui. Su nacionalinio intereso atstovavimu susijusių kompetencijų sąrašo projektas pateikiamas žemiau lentelėje.

Lentelė Nr. 1. Kompetencijų sąrašas

1. Pozicijos parengimas
<i>Strateginiai / taktiniai gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none">- Gebėjimas nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste: tiek ES politikų raidos kontekste; tiek interesų ir viešosios politikos konfigūracijų Lietuvos viduje- Gebėjimas išvelgti kitų institucijų interesus- Gebėjimas išvelgti socialinių-ekonominių partnerių interesus- Gebėjimas suprantamai pristatyti Komisijos pasiūlymą vertikalčiai (vadovybei) ir horizontalčiai (kitoms institucijoms ir interesų grupėms)- Gebėjimas atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą- Gebėjimas nustatyti derybinį maksimumą (Lietuvos interesą, neveikiamą kitų šalių interesų)- Gebėjimas apibrėžti derybinį minimumą (Lietuvos interesą, kurį privalu apginti)- Gebėjimas įvertinti pozicijos alternatyvas

³⁰ Cooper S. et al. Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada – 1999 P. 6-7.

³¹ Ten pat, P. 6-7

<i>Vadybiniai-organizaciniai gebėjimai/</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas poziciją parengti per nustatytą laiką - Gebėjimas spręsti kompleksines, iš anksto nenumatytas problemas - Gebėjimas naudotis įvairiais pozicijos parengimui reikalingais duomenų šaltiniais, gebėjimas juos patikrinti - Gebėjimas išplatinti poziciją visiems reikalingiems adresatams (LRVK, URM, TM, ETD, etc) - Gebėjimas poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, koordinatorių, diplomatų ir politikų) suprantama kalba ir formomis - Gebėjimas tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba - Atsakomybės už rengiamą poziciją ir jos pasekmes prisiėmimas
<i>Diplomatiniai/ Politiniai / Viešųjų ryšių gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais - Gebėjimas parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime - Gebėjimas parengti poziciją taip, kad ją suprastų politikai Vyriausybėje ir Seimo nariai - Gebėjimas poziciją suprantamai pristatyti visuomenei (žiniasklaidos pagalba) - Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai
2. Pozicijos atstovavimas
<ul style="list-style-type: none"> - Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos interesų žinojimas - Rašytinės ir verbalinės anglų / prancūzų kalbų žinojimas - Gebėjimas sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse - Santykių su pirmininkaujančios valstybės atstovu palaikymas - Gebėjimas išaiškinti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms valstybėse narėse - Gebėjimas sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas „prekiauti“ balsais - Gebėjimas tinkamai pasisakyti posėdžio metu (tiek turinio, tiek procedūros požiūriu – ES Tarybos darbo grupių reglamento išmanymas) - Gebėjimas pateikti poziciją raštu - Gebėjimas suformuluoti Lietuvos pasiūlymą tinkama teisine kalba
3. Atsiskaitymas Lietuvoje už pozicijos atstovavimą
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas per nustatytą laiką parengti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams - Gebėjimas suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos - Gebėjimas parengti gerą pranešimą spaudai bei netechniškai pristatyti derybų rezultatus televizijos arba radijo interviu metu - Gebėjimas paruošti medžiagą (informaciją) ministro atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime

Šis preliminarus atstovavimo kompetencijų sąrašas buvo tikrinamas pusiau struktūruotų interviu su Lietuvos atstovais, dalyvaujančiais ES Tarybos sprendimų priėmimo procese, metu („iš apačios į viršų“ metodas). Greta atstovavimo gebėjimų, interviu metu taip pat buvo siekiama identifikuoti savybes, reikalingas pirmininkaujančios šalies atstovams. Interviu klausimynas (žr. Priedą Nr.1) apėmė 29 klausimus, struktūruotus į 6 dalis:

- (1) Atstovavimas ES Tarybos darbo grupėje
- (2) Lietuvos pozicijos rengėjui ir atstovui reikalingi gebėjimai
- (3) Atsiskaitymas Lietuvoje už pozicijos atstovavimą
- (4) Pirmininkavimo funkcijos ir gebėjimai
- (5) Priemonės atstovavimo gebėjimų gerinimui
- (6) Bendresnio pobūdžio klausimai, susiję su Lietuvos naryste ES

Interviu buvo atlikti su 26 Lietuvos valstybės institucijų atstovais, turinčiais didžiausią patirtį dalyvaujant ES Tarybos darbo grupėse (atsižvelgiant į dalyvavimo ES Tarybos darbo grupių posėdžiuose dažnumą) arba koordinuojant Lietuvos atstovų darbą. Respondentų sąrašas pateikiamas Priede Nr. 2. Interviu rezultatai pristatomi kitoje studijos dalyje.

3.2. INTERVIU SU LIETUVOS ATSTOVAIS ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE REZULTATAI

3.2.1. Atstovavimo gebėjimai

3.2.1.1. Gebėjimai, reikalingi Lietuvos Respublikos pozicijos rengėjui

Preliminariame atstovavimo kompetencijų sąrašė daugiausia gebėjimų yra įvardinta prie pozicijos rengimo etapo. Kaip paaiškėjo interviu metu, dėmesys šiam etapui yra pagrįstas – dauguma interviu dalyvių (apie 77 %) Lietuvos pozicijos formulavimo ir rengimo stadiją nurodė kaip sudėtingiausią bei svarbiausią, nuo kurios efektyvumo priklauso tolimesnio atstovavimo darbo sėkmė. Kitaip tariant, sėkmingas atstovavimas Briuselyje prasideda „namie“.

Strateginiai/taktiniai gebėjimai. Dauguma respondentų minėjo gebėjimus, kuriuos galima priskirti strateginiams ir taktiniams gebėjimams: pavyzdžiui, gebėjimas įvertinti klausimą platesniame Lietuvos ir ES vykdomų politikų, valstybės ilgalaikio programavimo ir strateginių dokumentų kontekste, išvelgti kitų institucijų ir socialinių partnerių interesus, suformuluoti poziciją taip, kad visame atstovavimo procese, nuo darbo grupės iki ministrų lygmens, būtų išlaikytas jos nuoseklumas. Taip pat buvo minima, kad svarbu sekti ES svarstomų klausimų darbotvarkę – t.y. iš anksto žinoti, kokie klausimai bus svarstomi ir jiems tinkamai pasirengti. Nurodoma, jog reikalingas tiek vertikalus, tiek horizontalus tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei institucijų vidinis koordinavimas rengiant pozicijas.

Kitas gebėjimas, kurį respondentai nurodė kaip aktualų, yra Europos Komisijos teisėkūros pasiūlymų poveikio Lietuvai įvertinimas, siekiant vėliau išvengti nepalankių Lietuvai sprendimų ir susijusių kaštų. Keletas respondentų šiame kontekste minėjo gebėjimą pasiūlyti alternatyvas Komisijos inicijuojamų sprendimų projektams.

Respondentai tiesiogiai neįvardino kompetencijų sąrašė identifikuoto gebėjimo nustatyti Lietuvos intereso derybinį minimumą ir maksimumą, tačiau daugelyje pasisakymų galima išvelgti šio gebėjimo elementų.

Pažymėtina, jog kalbėdami apie strateginius/taktinius gebėjimus pozicijos parengimo etape, respondentai kitų savybių, nei įvardintosios pirminiame atstovavimo gebėjimų sąrašė, nepaminėjo.

Vadybiniai/organizaciniai gebėjimai. Kalbėdami apie vadybinius/organizacinius gebėjimus, apie pusę respondentų minėjo gebėjimą poziciją užrašyti teisine kalba, laikantis nustatytų procedūrų. Apie trečdalį interviu dalyvių pastebėjo, jog svarbu naudotis visais pozicijos rengimui aktualiais šaltiniais. Kitaip tariant, būtina žinoti, su kuo ir kada konsultuotis, suformuluoti tikslus klausimus atitinkamiems specialistams ir kitų institucijų atstovams. Panaši dalis respondentų įvardino operatyvumo, greito reagavimo svarbą: pozicijos rengėjas turi gebėti greitai įsigilinti į klausimą, parengti ir suderinti atitinkamą dokumentą.

Keletas preliminariame atstovavimo kompetencijų sąrašė įvardintų savybių nebuvo paminėti - pavyzdžiui, nenumatytų problemų sprendimas, pozicijos išplatinimas suinteresuotoms institucijoms, atsakomybės prisiėmimas. Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai nebuvo įvardinami tiesiogiai, o tik fragmentiškai arba kaip išvestiniai iš kitų gebėjimų.

Tuo pačiu buvo identifikuojamos savybės, neišvardintos preliminariniame sąraše. Apie ketvirtadalį respondentų pabrėžė, jog svarbu, kad pozicijos rengėjas būtų savo srities ekspertas.

Diplomatiniai/ politiniai/ viešųjų ryšių gebėjimai. Iš diplomatinųjų/ politinių / viešųjų ryšių gebėjimų respondentai dažniausiai minėjo kompromiso su kitomis institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais formavimą. Buvo teigiama, jog būtina efektyviai komunikuoti ir derėtis su kitų institucijų atstovais, prieš juos apginti savo poziciją, tapti konsultacinio tarpinstitucinio „tinklo“ dalimi arba sukurti tokį bendradarbiavimo „tinklą“, inicijuoti kuo daugiau neformalaus bendravimo. Kiti pirminiame gebėjimų katalogo sąraše įrašyti gebėjimai interviu metu paminėti nebuvo.

3.2.1.2. Gebėjimai, reikalingi Lietuvos Respublikos pozicijos atstovui

Kalbėdami apie geram **nacionalinės pozicijos atstovui reikalingus gebėjimus**, respondentai tiesiogiai įvardino tik vieną gebėjimą iš preliminararaus atstovavimo kompetencijų sąrašo - gebėjimą sukurti palaikymo koaliciją. Respondentai dažniausiai minėjo, kad ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose koalicijos formuojamos *ad hoc* pagrindu, priklausomai nuo klausimo. Keletas kalbintų Lietuvos atstovų įvardino šalių narių interesų takoskyras, priklausomas nuo valstybės ekonominio išsivystymo lygio (turtingosios – skurdesnės), narystės laikotarpio (naujosios – senosios), geografijos (Šiaurės – Pietų), ekonominės politikos (liberaliosios – protekcionistinės), valstybės narės dydžio (mažosios-didžiosios).

Respondentai didelę reikšmę teikė asmeninėms savybėms. Komunikabilumas buvo įvardintas kaip vienas svarbiausių gero atstovo bruožų. Tiesiogiai jį paminėjo apie 70 % respondentų, o netiesiogiai – visi. Buvo minimos ir kitos komunikacinės savybės, kurių dažniausios – diplomatijos ir retorikos menai. Respondentai diplomatiją apibrėžė kaip mokėjimą bendrauti su kitų ES valstybių narių atstovais (tarpkultūrinės komunikacijos aspektas) bei gebėjimą socializuotis. Gera iškalba buvo apibūdinta kaip mokėjimas aiškiai, glaustai, bet efektingai pristatyti poziciją. Taip pat buvo paminėtos savybės, susijusios su pasitikėjimu savimi auditorijos akivaizdoje ir įtemptų derybų metu.

Kaip svarbios savybės dažnai buvo minimos greita reakcija, operatyvumas ir gebėjimas improvizuoti darbo grupės ar komiteto posėdžio metu.³² Rečiau minėti komunikaciniai gebėjimai buvo išiklausymas į kolegų iš kitų valstybių pasisakymus (gebėjimas suprasti, ką norima pasakyti „tarp eilučių“) bei derybų menas, kai gebama manevruoti tarp minimalaus ir maksimalaus deryboms užsibrėžto tikslo.

Dar vienas su efektyvia komunikacija susijęs gebėjimas - tai užsienio kalbų mokėjimas. Dažniausiai buvo teigiama, kad atstovui pakaktų vienos darbinės ES kalbos (dažniausiai anglų kalbos) labai gero mokėjimo ir kitos ES kalbos (dažniausiai prancūzų kalbos) mokėjimo darbo lygmeniu (tai atitiktų gerą - patenkinamą įvertinimą Europass³³ skalėje).

Be komunikacinių gebėjimų respondentai minėjo ir tokias asmenines atstovo savybes, kaip motyvacija dirbti atstovavimo darbą.

³² Galima paminėti, kad atliktuose empiriniuose tyrimuose pastebima, kad daugelis naujų valstybių narių dar susiduria su sunkumais greitai reaguoti į pasikeitimus posėdžio metu. // Lempp J. „Coreper enlarged“. How enlargement affected the functioning of Coreper. // <http://www.jhubc.it/ecpr-istanbul/virtualpaperroom/007.pdf>

³³ Nuo 2005 metų Europos Sąjungoje į vieną aplanką apjungti ir patobulinti iki šiol galioję su asmens kvalifikacija ir kompetencijų skaidrumu susiję dokumentai: pažymėjimai, sertifikatai. Visas aplankas pavadintas Europass dokumentų aplanku. Europass kalbų pase pateikiamas savo kalbų mokėjimo lygio įvertinimas. Užsienio kalbų mokėjimo lygis vertinamas pagal penkias kategorijas: kalbos supratimas klausant ir skaitant, sugebėjimas bendrauti bei pateikti informaciją ir rašymo įgūdžiai. Savo ruožtu, kiekvienoje iš šių kategorijų apibrėžti šeši kalbos mokėjimo lygmenys – nuo žemiausio (A1 „pradedantis vartotojas“) iki aukščiausio (C2 „įgudęs vartotojas“). // <http://www.europass.lt/>

Dalis gebėjimų, identifikuotų preliminariniame kompetencijų sąrašė (pvz., gebėjimas tinkamai pasisakyti posėdžio metu, gebėjimas pateikti poziciją raštu, gebėjimas suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba, kitų valstybių narių ir Europos Komisijos interesų žinojimas) yra susiję su žiniomis. Interviu metu respondentai taip pat įvardino žinias, reikalingas geram atstovui ES Tarybos darbo grupėje. Pusė respondentų laikėsi nuomonės jog atstovaujant poziciją svarbu išmanyti savo darbo sritį, turėti geras profesines žinias. Ketvirtadalis interviu dalyvių paminėjo būtinybę išmanyti darbo grupių veikimo mechanizmą, procedūras (tiek teisiškai reglamentuotas, tiek ir neformalias), žinoti kitų valstybių narių ir ES institucijų interesus. Buvo minimas ir mokėjimo suformuluoti poziciją teisine kalba poreikis.

Daugelis respondentų pabrėžė analitinių, strateginių, prognozavimo gebėjimų svarbą. Jie dažnai buvo įvardijami kaip gebėjimas greitai surinkti informaciją, ją analizuoti, apibendrinti, parengti derybų taktiką. Iš preliminariniame kompetencijų sąrašė minėtų savybių nebuvo užsiminta apie gebėjimą poziciją pateikti raštu.

Atsakymus apie geram atstovui reikalingus gebėjimus galima susieti su respondentų atsakymais į klausimą apie **esmines atstovavimo ES Tarybos darbo grupėje funkcijas**. Įdomu pastebėti, jog visos respondentų paminėtos atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose funkcijos yra susijusios su komunikacija. Visi respondantai paminėjo pozicijos pristatymo ir įtikinimo jos svarumu funkciją. Du trečdaliai respondentų svarbia funkcija laikė koalicijų sudarymą, partnerių paiešką ir „prekiavimą balsais“. Apie pusę respondentų minėjo dalyvavimo diskusijose svarbą ir naudingos informacijos rinkimą - dažnai buvo pabrėžiama „klausymosi“ funkcija. Su komunikavimu susijusi ir kita pusės respondentų tiesiogiai įvardinta funkcija – neformalus bendravimas prieš posėdį.

3.2.1.3. Gebėjimai, reikalingi atsiskaitant už pozicijos atstovavimą ES Tarybos darbo organuose

Atsiskaitymas už pozicijos atstovavimą, respondentų nuomone, yra mažiausiai gebėjimų reikalaujantis etapas. Nepaisant to, tam tikri specifiniai gebėjimai buvo paminėti. Jie didele dalimi atitiko preliminariniame kompetencijų sąrašė nurodytus atsiskaitymo už pozicijos atstovavimą reikalavimus: laikytis nustatytų laiko terminų rengiant ataskaitą (apie pusę respondentų) ir pateikti išvalgas, pasiūlymus ateičiai (apie 77 % respondentų). Daugiausia komentarų teko būtent pastarajam ataskaitos rengimo aspektui. Respondantai teigė, kad svarbu pateikti siūlymus tolimesniems žingsniams, įvertinti, kokias pasekmes gali turėti konkretus sprendimas, prognozuoti, o ne atpasakoti posėdžio eigą. Tačiau tikslumas taip pat turi būti išlaikytas – svarbu aiškiai ir tiksliai įvardinti kitų valstybių narių atstovų ir ES institucijų pasisakymus, interesus, sudaryti sąlygas sekti jų istoriją. Tai gerintų analizės ir išvalgų ateičiai galimybes, „institucinės atminties“ kaupimą.

Ketvirtadalis respondentų paminėjo poreikį tobulinti neformalų atsiskaitymą. Pastebėta, kad ataskaitos ne visada skaitomos, jų pildymo forma sudėtinga. Todėl informaciją pareigūnams, važiuosiantiems į Briuselį ir/ar pakeičiantiems ankstesnįjį atstovą, rekomenduojama perduoti ją žodžiu ir/ar telefonu. Dar svarbiau gebėti suprantamai (netechniškai) žinių raportuoti vadovybei.

Respondantai neminėjo kitų gebėjimų, įvardintų preliminariniame kompetencijų sąrašė - pranešimo spaudai rengimo, atstovavimo rezultatų pristatymo plačiajai visuomenei, informacijos parengimo ministro atsiskaitymui Vyriausybėje ar Seime.

3.2.1.4. Atstovavimo gebėjimai: apibendrinimas

Analizuojant ir apibendrinant respondentų pasisakymus apie Lietuvos nacionalinių interesų atstovavimą (pozicijos parengimą, atstovavimą ir atsiskaitymą už ją), galima suformuluoti keletą išvadų.

1. Iš kompetencijų, reikalingų *pozicijos parengimo stadijoje*, dažniausiai buvo minimi strateginiai ir taktiniai gebėjimai. Svarbiausia sekti ES darbotvarkę, įvertinti klausimą platesniame kontekste, išvelgti visų suinteresuotų pusių interesus, suformuluoti poziciją taip, kad visame atstovavimo procese, nuo darbo grupės iki ministrų lygmens, būtų išlaikytas nuoseklumas. Iš vadybinių ir organizacinių gebėjimų svarbiausia mokėti užrašyti poziciją teisine kalba, laikantis nustatytų procedūrų. Iš diplomatinė/ politinių/ viešųjų ryšių gebėjimų dažniausiai minimas kompromiso su kitomis institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais ieškojimas.
2. *Pozicijos atstovavimo* įgūdžiai suvokiami (ar bent jau įvardinami) gana apibendrintai, dažniausiai akcentuojamos asmeninės atstovo savybės. Komunikabilumas buvo įvardintas kaip vienas svarbiausių gero atstovo bruožų. Komunikaciniai gebėjimai reikalingi tiek pozicijos parengimo, tiek jos atstovavimo stadijoje. Jie apima bendravimo, pasisakymo įgūdžius, lingvistines žinias (ypač anglų ir prancūzų kalbų išmanymą).
3. Daugelis respondentų mano, kad didžiausias skirtumas tarp kompetencijų, reikalingų skirtinguose pozicijos raidos etapuose (t.y. pozicijos parengimo ir pozicijos atstovavimo), yra tas, jog pozicijos rengėjui aktualesnis platesnis, gilesnis problemos išmanymas, tuo tarpu atstovui – komunikaciniai ir lingvistiniai gebėjimai. Tačiau respondentų atsakymai nesuponuoja, kad pozicijos parengimui ir atstovavimui būtų reikalingi skirtingi žmonės. Tie respondentai, kurie teigė, kad pozicijos parengimo ir atstovavimo funkcijos gali būti atskirtos, neteigė to kategoriškai, o tik minėjo, kad tokiu atveju, rengėjas turi būti susipažinęs su atstovavimo darbo specifika, o atstovas - įsigilinęs į nagrinėjamo klausimo turinį.
4. Atsiskaitymo už *pozicijos atstovavimą* stadijoje svarbiausia laikytis nustatytų laiko terminų rengiant ataskaitą bei parengti analitišką ataskaitą, suformuluojant pasiūlymus dėl tolimesnės derybinės laikysenos.
5. Galima pastebėti, jog kompetencijų sąrašė yra nurodyti keletas gebėjimų, kurie yra „išvestiniai“ iš Lietuvoje nustatytos ES reikalų koordinavimo procedūros, tačiau jų respondantai neminėjo. Tai galima interpretuoti keliant dvi hipotezes:
 - (a) arba šie gebėjimai nekelia sunkumų (pvz., pozicijos suderinimas su koordinuojančių institucijų atstovais, gebėjimas poziciją parengti įvairioms auditorijoms suprantama kalba), arba
 - (b) jos dar nėra išvystytos (pvz., ryšiai su Seimu, netechninis pozicijos ir derybų rezultatų pristatymas žiniasklaidai)
6. Galiausiai galima daryti išvadą, jog didelių netikėtumų (t.y. nenumatytų kompetencijų) interviu metu neidentifikuota – išankstinis, pagal pozicijos parengimo ir atstovavimo procedūras sudarytas kompetencijų sąrašas didele dalimi pasitvirtino. Tačiau interviu rezultatų pagrindu galima pasiūlytą preliminarų gebėjimų sąrašą patikslinti – išbraukiant keletą gebėjimų, susilaukusių mažai giluminio interviu dalyvių dėmesio, bei įtraukiant keletą naujų gebėjimų (jie pažymėti pasvirusiu šriftu), tokių kaip asmeninės kompetencijos, kurioms nebuvo skirta dėmesio preliminariniame sąrašė. Patikslintas atstovavimo gebėjimų katalogas pateikiamas žemiau lentelėje Nr. 2.

Lentelė Nr.2. Modifikuotas kompetencijų sąrašas

1. Pozicijos rengimo kompetencijos
Profesinės kompetencijos
<i>Dalykinės srities žinios</i>
<i>Strateginiai / taktiniai gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste: tiek ES politikų raidos kontekste; tiek interesų ir viešosios politikos konfigūracijų Lietuvos viduje - Gebėjimas išvėgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus - Gebėjimas suprantamai pristatyti Komisijos pasiūlymą vertikalčiai (vadovybei) ir horizontalčiai (kitoms institucijoms ir interesų grupėms) - Gebėjimas atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą - Gebėjimas nustatyti derybinį maksimumą (Lietuvos interesą, neveikiamą kitų šalių interesų) - Gebėjimas apibrėžti derybinį minimumą (Lietuvos interesą, kurį privalu apginti) - Gebėjimas įvertinti pozicijos alternatyvas
<i>Vadybiniai-organizaciniai gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas poziciją parengti per tam reikalingą laiką - Gebėjimas spręsti kompleksines, iš anksto nenumatytas problemas - Gebėjimas naudotis įvairiais pozicijos parengimui reikalingais duomenų šaltiniais, gebėjimas juos patikrinti - Gebėjimas tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba — Gebėjimas išplatinti poziciją visiems reikalingiems adresatams (LRVK, URM, TM, ETD, etc)
<i>Diplomatiniai/ Politiniai / Viešųjų ryšių gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais - Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai - Gebėjimas poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, koordinatorių, diplomatų, politikų) reikalinga kalba ir formomis — Gebėjimas parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime — Gebėjimas parengti poziciją taip, kad ją suprastų politikai Vyriausybėje ir Seimo nariai — Gebėjimas poziciją suprantamai pristatyti visuomenei (žiniasklaidos pagalba)
Asmeninės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Darbas komandoje - Analitiniai gebėjimai - Komunikabilumas
2. Pozicijos atstovavimo kompetencijos
Profesinės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos interesų žinojimas - Rašytinės ir verbalinės anglų / prancūzų kalbų žinojimas - Gebėjimas sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse - Gebėjimas išaiškinti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms valstybėse narėse - Santykiai su pirmininkaujančios valstybės atstovu? - Gebėjimas sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas „prekiauti“ balsais - Gebėjimas tinkamai pasisakyti posėdžio metu (tiek turinio, tiek procedūros požiūriu – ES Tarybos darbo grupių reglamento išmanymas) - Gebėjimas suformuluoti Lietuvos pasiūlymą tinkama teisine kalba - Bendradarbiavimas daugiakultūrinėje aplinkoje, tarpkultūrinių skirtumų valdymas - Gebėjimas pateikti poziciją raštu

Asmeninės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none">- <i>Komunikabilumas</i>- <i>Pasitikėjimas savimi</i>- <i>Iniciatyvumas</i>
3. Atsiskaitymas Lietuvoje už pozicijos atstovavimą
<ul style="list-style-type: none">- Gebėjimas laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams- Gebėjimas suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos- Gebėjimas parengti pranešimą spaudai bei netechniškai pristatyti derybų rezultatus televizijos arba radijo interviu metu— Gebėjimas paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime

3.2.2. Pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams gebėjimai

Atsakydami į klausimą apie tai, ką jie laiko **geru darbo grupės pirmininku**, respondentai dažniausiai minėjo komunikacinius ir vadovavimo gebėjimus. Darbo grupės ar komiteto pirmininkas turi sugebėti užtikrinti sklandų ir konstruktyvų posėdį. Tam būtini derybiniai, diplomatiniai, posėdžių vedimo, auditorijos valdymo ir kompromiso paieškos įgūdžiai. Pirmininkas privalo gerai mokėti užsienio kalbas, ypač anglų bei prancūzų. Pastarąsias kalbas pirmininkas turi mokėti taip, kad gebėtų ekspromtu siūlyti kompromisinius, techninio pobūdžio pasiūlymus teisės aktų formuluotėms (cit. „jeigu dėl sakinio ginčijasi dvi šalys, pirmininkas turi sugebėti ekspromtu pasiūlyti trečią formuluotės variantą“). Tai reiškia, kad būsimajam darbo grupės pirmininkui (lyginant su atstovu) tampa itin aktualus geras antros ES darbinės kalbos mokėjimas (geras ar labai geras įvertinimas pagal Europass sistemą).

Beveik du trečdaliai respondentų minėjo, kad siekiant užtikrinti veiksmingą pirmininkavimą pirmininkaujantis asmuo turi būti ryžtingas, pasitikintis savimi bei turintis kitų pasitikėjimą. Pirmininkas turi greitai orientuotis ir priimti sprendimus įtemptose situacijose. Jis turi mokėti apibendrinti, analizuoti ir suprasti, kas norima pasakyti „tarp eilučių“ (dažnai minimas įsiklausymo gebėjimas).

Kiti respondentų paminėti gero pirmininko gebėjimai yra susiję su žiniomis ir patirtimi. Teigiama, kad itin svarbu išmanyti ES sprendimų priėmimo procedūras, teise, tam tikros darbo grupės veiklos normas. Taip pat pirmininkui yra svarbi darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirtis, geros ekspertinės srities žinios.

Apibendrinant, interviu rezultatai indikuoja, kad gero ES Tarybos darbo grupės pirmininko ir gero atstovo savybės didele dalimi sutampa. Svarbiausias skirtumas (be užsienio kalbų mokėjimo lygio) yra tas, kad pirmininkavimo atveju tampa svarbūs darbo grupės veiklos organizavimo, posėdžių vedimo, auditorijos valdymo, kompromiso formavimo elementai. Atsižvelgiant į tai, beveik visi interviu dalyviai minėjo, kad geram darbo grupės ar komiteto pirmininkui labiau reikalingi vadybiniai gebėjimai, arba jie yra vienodos svarbos kaip ir ekspertinės žinios. Vadybinių, organizacinių gebėjimų darbo grupės pirmininkui svarbą gerai iliustruoja respondentų atsakymai į klausimą apie **darbo grupės pirmininko funkcijas**. Visi respondentai paminėjo posėdžio vedimo, kompromiso formavimo funkciją (pvz., „vesti posėdžius taip, kad būtų užtikrintas konstruktyvus darbas“, „kontroliuoti pasisakymų trukmę“, „auditorijos valdymas“, „valstybių narių vedimas kompromiso link“, „procedūrų paisymo priežiūra“). Kitos paminėtos darbo grupės pirmininko funkcijos susijusios su analitiniais gebėjimais: posėdžių darbotvarkių sudarymas, pasisakymų, pasiūlymų analizė ir įvertinimas iš teisinės pusės, pasiūlymų formulavimas.

3.2.3 Sėkmingo atstovavimo ir pirmininkavimo veiksniai

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai (greta atstovo gebėjimų) lemia sėkmingą nacionalinių interesų **atstovavimą**. Respondentai vardino šias prielaidas efektyviam nacionalinės pozicijos atstovavimui:

- aiškūs, konkretūs, realistiški tikslai,
- argumentuota pozicija,
- apibrėžtas derybinės pozicijos minimumas ir maksimumas, kurių ribose suteikiama veiksmų laisvė ir užtikrinamas palaikymas „iš sostinės“,
- nacionalinio intereso suvokimas kitų valstybių narių ir institucijų kontekste,
- efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas.

Vertindami Lietuvos interesų atstovavimo sėkmę respondentai Lietuvos pasiekimus per trejų metų narystės ES laikotarpį buvo linkę vertinti kaip vidutinius.³⁴ Interviu dalyvių nuomone, Lietuva savo interesus ES Taryboje, lyginant su senosiomis ES narėmis, atstovauja nepakankamai efektyviai. Tuo tarpu vertinimas yra kiek palankesnis Lietuvą lyginant su kitomis naujosiomis ES šalimis narėmis. Kalbėdami apie svarbiausius Lietuvos pasiekimus ES, respondentai dažniausiai vardino savo atstovaujamoje viešosios politikos srityje pasiektus konkrečius tikslus (pvz., įsiliejimą į Šengeno erdvę, bendros ES energetikos politikos klausimas ir pan.), todėl platesnius apibendrinimus daryti sunku. Šiame kontekste išsiskiria kelių didelę atstovavimo ES patirtį turinčių tarnautojų nuomonė, kad geriausiu Lietuvos pozicijos gynimo pavyzdžiu galima laikyti Paslaugų direktyvos svarstymo atvejį. Šio dokumento svarstymų metu buvo suformuota išsami, pagrįsta pozicija, konsultuotasi su visomis suinteresuotomis pusėmis. Pozicija ginta nuosekliai visose ES Tarybos sprendimo priėmimo stadijose, buvo glaudžiai bendradarbiaujama tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai šalies viduje, aktyviai ieškoma palaikymo partnerių tarp kitų ES valstybių narių. Ir nors Europos Parlamento bei Tarybos priimtas bendras sprendimas dėl paslaugų liberalizavimo neatitiko daugumos Lietuvos pozicijos nuostatų (ką didžia dalimi lėmė valstybių narių struktūrinės galios veiksnys, didžiųjų valstybių narių derybinės pozicijos ir pan.), tačiau interesų gynimo mechanizmas funkcionavo gerai.

Kalbėdami apie **sėkmingo pirmininkavimo** prielaidas, respondentai pažymėjo, kad reikalingas geras planavimas, pasirengimas, aiškūs prioritetai, adekvatūs darbo grupės pirmininko gebėjimai ir profesionali pirmininko komanda. Taip pat svarbu palaikyti kontaktus su kitų ES valstybių narių bei institucijų atstovais.

³⁴ Paminėtina, kad dėl laiko stokos klausimai šia tema (t.y. apie Lietuvos narystę ES, sėkmes ir nesėkmes, etc.) buvo užduoti ne visiems, o šiek tiek daugiau nei pusei respondentų.

Interviu dalyvių nuomonės dėl geros pirmininkavimo praktikos pavyzdžių išsiskyrė; buvo vardinamos skirtingos valstybės. Dažniausiai gerai pirmininkavusia valstybe minėta Vokietija, Austrija, Jungtinė Karalystė, Airija. Po kelis kartus paminėti Nyderlandai, Suomija; vieną kartą paminėta Portugalija, Liuksemburgas ir Italija. Vokietijos pirmininkavimas įvertintas už gerą organizaciją, operatyvumą, intensyvumą, posėdžių vedimo tvarką. Austrija paminėta argumentuojant vėlgi geru organizavimu, pasirengimu, gerai vedamais posėdžiais, darbų tęstinumu. Kalbėdami apie Jungtinę Karalystę respondentai buvo linkę pabrėžti ne tiek visos pirmininkavimo sistemos efektyvumą, kiek konkrečių darbo grupių pirmininkų savybes – operatyvumą, efektyvumą, komunikacinius įgūdžius. Airijos pirmininkavimas susilaukė palankaus vertinimo už motyvaciją „atlikti savo darbą kuo geriau“.

3.2.4 Lietuvos interesų atstovavimo ES Taryboje efektyvumo didinimo priemonės ir kryptys

3.2.4.1. Atstovavimo gebėjimų stiprinimas

Interviu metu buvo siekiama ne tik iširti, kokios atstovo kompetencijos bei kiti veiksniai, daugiausiai patirties turinčių pareigūnų nuomone, sąlygoja sėkmingą nacionalinių interesų atstovavimą ir pirmininkavimą. Taip pat buvo norima sužinoti respondentų nuomonę apie dabartinių atstovavimo gebėjimų trūkumus, priemones jiems stiprinti.

Siekiant parengti gerus Lietuvos pozicijos atstovus bei svarstant pasiruošimo ES pirmininkavimui darbus, pravartu identifikuoti ne tik tobulintinas sritis, bet ir tas sritis, kuriose Lietuvos atstovai yra pakankamai gerai pasirengę. Vis dėlto interviu respondentai galėjo įvardinti tik keletą tokių sričių. Dažniausiai buvo teigiama, kad Lietuvos atstovams pakanka ekspertinių dalykinių žinių. Respondentai minėjo, jog aukštesne bendrąja atstovavimo kompetencija pasižymi Lietuvos nuolatinės atstovybės ES darbuotojai, tuo tarpu atstovai „iš sostinės“ turi geresnes dalykines žinias.

Dauguma apklaustų respondentų manė, kad šiame etape gerai pasirengusių Lietuvos atstovų darbo grupėse dar nėra daug – nuo vieno ar keleto valstybės tarnautojų atskiroje ministerijoje iki tokio pat skaičiaus atskiruose įstaigų departamentuose. Lietuvos atstovų, galinčių jau dabar pirmininkauti savo darbo grupei, respondentų manymu, yra dar mažiau – „vienetai“. Manoma, kad Lietuvos nuolatinės atstovybės Briuselyje darbuotojai pirmininkavimui šiuo metu būtų geriau pasirengę nei atstovai „iš sostinės“.

Beveik visi interviu respondentai nurodė, kad labiausiai Lietuvos atstovams trūksta komunikacinių gebėjimų, kurie leistų užmegzti ir palaikyti neformalius santykius su kitų valstybių narių, ES institucijų atstovais. Nors respondentai mano, kad trejų metų Lietuvos narystė ES sąlygojo teigiamus poslinkius šioje srityje, šie gebėjimai vis dar tobulintini. Kitas minėtas tobulintinas gebėjimas buvo gebėjimas glaustai ir aiškiai išdėstyti savo poziciją darbo grupės posėdžio metu.

Respondentų nuomone, priežastys, trukdančios Lietuvos atstovams aktyviau ir laisviau bendrauti, pasisakyti, yra susijusios su nepakankamais lingvistiniais gebėjimais, pasitikėjimo savimi stoka, kuri sietina tiek su mažesne dalyvavimo ES sprendimų priėmimo patirtimi, tiek su „sovietinio mentaliteto“ palikimu ir tam tikrų kultūrinių takoskyrų su ES senbuvėmis egzistavimu. Šioje vietoje galima referuoti į kitus empirinius tyrimus, kuriuose pastebima bendresnė tendencija, kad naujųjų valstybių narių atstovai kol kas pasisako rečiau už senąsias valstybes. Dažniausiai pasisakoma, kai klausimas yra didelės svarbos ar kai turimos aiškios „instrukcijos iš sostinės“.³⁵

³⁵ Tam tikra išimtimi yra Lenkijos atstovai. // Lempp J. „Coreper enlarged“. How enlargement affected the functioning of Coreper. // <http://www.jhubc.it/ecpr-istanbul/virtualpaperroom/007.pdf>

Siekiant spręsti pasyvumo problemą svarbu lavinti užsienio kalbų įgūdžius, perprasti ES susiklosčiusias bendravimo manieras, etiketo principus, specifines darbo ES normas. Atsižvelgiant į tai, ši platesnį bendravimo kultūros išmanymą derėtų įtraukti į atstovo gebėjimų sąrašą. Respondentai taip pat minėjo, kad pasyvumą dalyvaujant ES Tarybos sprendimų priėmimo neretai sąlygoja nepakankama motyvacija dirbti atstovo darbą, ginti Lietuvos interesus.

Kalbėdami apie motyvavimo valstybės tarnyboje priemones, beveik visi respondentai paminėjo, jog būtinas finansinio (atlyginimo) klausimo sprendimas. Buvo pateikta siūlymų atlyginimą susieti su kvalifikacijos kėlimu, numatyti tam tikrų lengvatų valstybės tarnautojams (pvz., sveikatos draudimą). Greta finansinio skatinimo svarbiu motyvacijos veiksmu įvardintas darbuotojo įvertinimas, vadovybės dėmesys jo atliekamam darbui. Daugumos respondentų nuomone, vadovybės dėmesio atstovams ir jų veiklai ES Tarybos darbo grupėse stinga. Lietuvos atstovų darbo vertinimas dažniausiai apsiriboja ataskaitų analizavimu ir neformaliais vadovybės pokalbiais su atstovu. Kai kuriose institucijose rengiami reguliarūs pasitarimai dėl ES Tarybos darbo grupėse svarstomų klausimų, aptariami įvykę posėdžiai. Kai kuriais atvejais metinio valstybės tarnautojų vertinimo metu įvertinami ir aspektai, susiję su dalyvavimu ES Tarybos darbo grupių veikloje.

Geriausia priemone atstovavimo gebėjimams įgyti respondentai įvardino patirtį realioje darbo aplinkoje, stažuojantis ES institucijose, Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES Briuselyje. Svarbi priemonė valstybės tarnautojų atstovavimo gebėjimų stiprinimui yra ir mokymai. Interviu metu buvo stengiamasi išsiaiškinti, kuriuos dalykus, respondentų nuomone, reikėtų tobulinti pirmiausia. Daugelis jų manė, kad būtina mokyti komunikacinių gebėjimų, (neformalaus) bendravimo. Respondentai taip pat manė, jog svarbu tobulinti kitus, su komunikacija susijusius, gebėjimus - diplomatiją, lyderystę, darbo grupės valdymą, posėdžių vedimo meną, diskusijų moderavimą, derėjimąsi. Greta šių gebėjimų buvo minimi ir užsienio kalbos mokymai.

Respondentų taip pat buvo teiraujama dėl tinkamiausių atstovavimo gebėjimų tobulinimo būdų ir metodų. Bendra tendencija yra nuomonė, kad reikalingi lankstūs, tam tikra dalimi individualizuoti (ypač užsienio kalbų atveju) mokymai, praktiniai užsiėmimai. Daugiausiai pageidaujama imitacinio pobūdžio mokymų, nes norima įgyti praktinių dalyvavimo darbo grupės posėdyje įgūdžių. Dažnai pageidaujama, jog tokius užsiėmimus vestų iš kitų ES valstybių atvykę, derybų ES patirtį turintys atstovai. Patirties perėmimas laikomas naudinga priemone, todėl pageidaujama kviestinių dėstytojų iš užsienio institutų. Respondentų nuomone, dalį atsakingiausias pareigas pirmininkavimo metu užimsiančių atstovų reikėtų siųsti į užsienio mokymo įstaigas. Buvo minimi Dublino, Hagos, Maastrichto, Kopenhagos institutai. Greta šių pageidavimų buvo minima, jog reikalingi ir „įprasti“ mokymai, kai paskaitų forma pristatoma teorinė medžiaga apie ES teisę, sprendimo priėmimo procedūras.

Interviu metu respondentams buvo užduotas klausimas apie Lietuvos viešojo administravimo instituto (LIVADIS) organizuojamus specialius mokymus, skirtus pasirengti dalyvavimui ES sprendimų priėmimo (PALIESI) (juose dalyvavo 11 respondentų iš apklaustų 26). Apie pusę respondentų teigė, kad šie mokymai yra naudingi, tačiau veikiau kaip įvadiniai kursai. Interviu dalyviai minėjo, jog vertingiausia ir įdomiausia kursų dalis yra ta, kurią dėsto kviestiniai ekspertai bei didelę darbo patirtį turintys atstovai iš ES senųjų valstybių narių (pvz., suomia, danai, airiai). Tarp LIVADIS organizuojamų mokymo kursų trūkumų buvo paminėta praktinių užsiėmimų, imitacijų stoka.

Žvelgiant bendrai, dažnai minėta problema buvo nepakankamai efektyvi dabartinė valstybės tarnautojų mokymų politika. Respondentai mano, jog mokymų yra per mažai, kelti kvalifikaciją kliudo didelis darbo krūvis, komandiruotės. Daugelio respondentų nuomone, mokymai turi būti labiau suderinti su darbo grafiku arba sumažintas darbo krūvis. Dalis apklausiamųjų minėjo, jog būtų naudingi koncentruoti mokymai, kai, pavyzdžiui, tam tikram mokymų programos moduliui

išmolti skiriamas konkretus laikotarpis, kurio metu tarnautojas yra atleidžiamas nuo darbo ir savo darbo laiką skiria kursams. Buvo manančių, kad būtų naudinga numatyti privalomo mokymo sistemą, kai sudarant sąlygas mokymuisi (sumažinant darbo krūvį), motyvuojama tobulėti, bet tuo pačiu pažanga mokantis ir žinių lygis yra nuolat stebimi ir įvertinami kvalifikacinių egzaminų pagalba.

Respondentai pastebėjo, kad tobulintis ir rengtis pirmininkavimui motyvuotų didesnis aiškumas. Pavyzdžiui, buvo siūloma sudaryti sąrašą tarnautojų, kurie bus paskirti ES Tarybos darbo grupių pirmininkais.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie atstovavimo kompetencijų sąrašo, kaip tam tikros gebėjimų stiprinimo priemonės, poreikį. Beveik visi respondentai manė, kad atstovavimui reikalingus gebėjimus būtų naudinga surašyti į atitinkamą sąrašą. Daugumos nuomone, toks sąrašas turėtų būti rekomendacinio pobūdžio priemonė, kuri praverstų organizuojant mokymus. Tie respondentai, kurie pasisakė už oficialų sąrašo patvirtinimą, teigė, jog jis turėtų būti taikomas tik atrenkant ir rengiant pareigūnus svarbiausioms pozicijoms Lietuvos pirmininkavimo ES metu, bet ne visai valstybės tarnybai ar visiems Lietuvos atstovams ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose.

3.2.4.2. Lietuvos interesų atstovavimo sistemos tobulinimas

Kalbėdami apie visą Lietuvos interesų atstovavimo sistemą, respondentai pažymėjo, jog siekiant efektyvesnio Lietuvos interesų atstovavimo būtų tikslinga parengti strategines integracijos ES narystės sąlygomis gaires, nustatyti prioritetus. Taip pat buvo pateikta pastabų dėl poreikio gerinti tarpinstitucinį koordinavimą, komunikaciją, kuri šiuo metu nepakankamai efektyvi. Dažnas kalbintas Lietuvos atstovas kritikavo atsiskaitymo už pozicijos atstovavimą stadiją, kuri laikoma pernelyg formalizuota.

Daugelis respondentų minėjo bendradarbiavimo ne tik su kitomis šalimis narėmis, bet ir ES institucijomis – ypač Europos Komisija – svarbą. Lietuvai, kaip mažai valstybei narei, sunku pasiekti didelių laimėjimų derantis su kitomis ES narėmis, tuo tarpu įsitraukimas į ES teisės aktų leidybos procesą ankstyvame inicijavimo etape leidžia daryti didesnę poveikį teisės akto projektui. Be to, neformalūs kontaktai su Komisijos atstovais sudaro galimybes gauti vertingos informacijos.

3.2.5 Interviu rezultatų apibendrinimas

1. Žvelgiant bendrai, Lietuva savo interesus ES Taryboje atstovauja nepakankamai gerai lyginant su senosiomis ES narėmis, bet šis vertinimas yra kiek palankesnis lyginant su kitomis naujosiomis ES šalimis narėmis. Labiausiai Lietuvos atstovams trūksta komunikacinių gebėjimų, mokėjimo drąsiai, glaustai ir aiškiai išdėstyti savo poziciją. Pagrindinėmis komunikacinių gebėjimų trūkumo priežastimis įvardinamas pasitikėjimo savimi stygius, „sovietinio mentaliteto“ palikimas, motyvacijos trūkumas, nepakankamas užsienio kalbų mokėjimas.
2. Geriausia priemone atstovavimo gebėjimams vystyti laikoma praktinė dalyvavimo darbo grupėse, nuolatinėje atstovybėje patirtis. Mokymams taip pat teikiama didelė reikšmė. Pagrindinėmis tobulintinomis sritimis įvardinti komunikavimo gebėjimai, diplomatijos, lyderystės, derybų, darbo grupės valdymo, posėdžių vedimo, diskusijų moderavimo ir panašūs menai. Į šį sąrašą pateko ir užsienio kalbos, ypač prancūzų ir anglų.
3. Dabartinė valstybės tarnautojų mokymo sistema vertinama kritiškai. Dauguma respondentų mano, kad kvalifikacijos kėlimui turi būti sudarytos geresnės sąlygos, derinant mokymus su darbo grafiku, derinant individualizuotus ir centralizuotus mokymus. Mokymai turėtų apimti daugiau praktinių užduočių (pvz., imitacijų), o

lektoriai – turėti solidžios atstovavimo, pirmininkavimo darbo patirties. Dabartinės LIVADIS rengiamos mokymų programos, skirtos ES sprendimų priėmimo procesui, vertinamos gerai, bet veikia kaip įvadiniai kursai. Be to, juose respondentai pasigenda orientacijos į praktiką.

4. Pagrindinėmis motyvacijos tobulėti, dirbti valstybės tarnyboje ir rengtis pirmininkavimui priemonėmis įvardintas darbo užmokesčio kėlimas, galimybių mokytis ir kelti kvalifikaciją sudarymas, vadovybės dėmesys. Pasirengimo pirmininkavimo kontekste tikslingas būsimų darbo grupių pirmininkų sąrašo sudarymas.
5. Atstovavimo gebėjimų sąrašas vertinamas kaip potencialiai naudinga rekomendacinio pobūdžio priemonė, taikytina mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tikslais.
6. Be gerų atstovavimo gebėjimų, svarbiausiais sėkmingo atstovavimo veiksniais laikomas aiškus tikslas, prioritetų apibrėžimas, argumentuota pozicija, efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas. Šie aspektai tobulintini Lietuvos ES reikalų sistemoje.
7. Įvardinti gerai pirmininkavusių valstybių pavyzdžiai dažniausiai buvo argumentuojami geru darbo organizavimu.

3.3. ANKETINĖS LIETUVOS ATSTOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI

3.3.1. Apklausos metodologija

Atlikus interviu su keletu didžiausių atstovavimo ar koordinavimo patirtį turinčiais Lietuvos pareigūnais, buvo atliekama platesnė anketinė Lietuvos atstovų apklausa, kurios tikslas buvo „savęs vertinimo“ (angl. *self-assessment*) metodo pagalba – t.y. remiantis Lietuvos pareigūnų, dalyvaujančių ES Tarybos darbo grupių ar komitetų posėdžiuose, savęs analize, – įvertinti esamą gebėjimų atstovauti ir pirmininkauti lygį. Siekiant mažinti subjektyvumo riziką „savęs vertinimo“ klausimai buvo derinami su bendresnio pobūdžio klausimais apie Lietuvos interesų atstovavimą, pasirengimą pirmininkauti. Taip pat atsakymai į skirtingus klausimus buvo susiejami tiek tarpusavyje, tiek su interviu rezultatais, siekiant nustatyti galimus nenuoseklumus (pvz., atsakymus apie asmeninius komunikavimo gebėjimus susiejant su atsakymais apie kontaktų su kitomis institucijomis, kitų valstybių narių, ES institucijų atstovais, dažnumą ir turinį ir pan.). Apskritai galima pastebėti, kad apklausti atstovai buvo linkę gana kritiškai vertinti asmeninius ir bendrus atstovavimo gebėjimus, kas leidžia daryti prielaidą, kad gauti rezultatai yra objektyvūs. (Anketinės apklausos klausimynas pateikiamas Priede Nr.4.)

Apklausos tikslinės grupės - Lietuvos atstovų nuolatinių atstovų komitete bei ES Tarybos darbo grupėse - sąrašas buvo sudarytas remiantis 2007 m. balandžio 20 d. Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkiu Nr. 140 „Dėl valstybės institucijų ir įstaigų, kitų institucijų, kurių atstovai pristato Lietuvos Respublikos poziciją ES Tarybos, Europos Komisijos, Stojimo į Europos Sąjungą sutarties akto 52 straipsnio komitetuose ir darbo grupėse, sąrašų patvirtinimo“. Į generalinę visumą buvo įtraukti tie atstovai, kurie ES Tarybos darbo grupėse yra dalyvavę ne mažiau kaip 5 kartus per pastaruosius dvejus metus. Tad apklausti asmenys Lietuvos kontekste (atsižvelgiant į narystės laikotarpį) yra jau tam tikrą patirtį turintys atstovai. Į šį faktą svarbu atsižvelgti vertinant apklausos rezultatus ir atstovavimo gebėjimų lygį.

Respondentų apklausą internetu atliko sociologinių tyrimų bendrovė „TNS Gallup“. Apklausa buvo anonimiška ir buvo vykdoma tris savaites nuo 2007 m. rugsėjo 26 d. iki spalio 18 d.

3.3.2. Respondentų socio-demografinės charakteristikos

Lietuvos atstovams išplatinta 229 anketos ir tikėtasi gauti 100 užpildytų anketų. Per apklausos laikotarpį buvo gautos 85 visiškai užpildytos anketos.³⁶ Atitinkamai šios apklausos atsakomumas yra apie 37 % nuo generalinės visumos ir 85 % nuo siektų apklausti respondentų skaičiaus. Nors šis rezultatas, lyginant su internetinių apklausų atsakomumu ir atsižvelgiant į klausimyno detalumą bei išsamumą, yra santykinai geras, vis dėlto buvo tikimasi didesnio Lietuvos valstybės institucijų tarnautojų suinteresuotumo ir dalyvavimo apklausoje aktyvumo atsižvelgiant į tyrimo objekto svarbą ir aktualumą.³⁷

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusiųjų atstovų sudaro Teisingumo ir vidaus reikalų (TVR), Bendrųjų reikalų ir išorės santykių (BRIST) bei Konkurencingumo tarybų atstovai. Didžiausią generalinės visumos dalį sudarę BRIST atstovai nebuvo patys aktyviausi. Lyginant su generalinės visumos duomenimis matyti, kad aktyviausiai apklausoje dalyvavo Transporto, telekomunikacijų ir energetikos (TTE), TVR ir Konkurencingumo ir ŠJK tarybų atstovai. Mažiausias atsakomumas buvo iš Žemės ūkio ir žuvininkystės (ŽŪŽT) bei Aplinkos (APL) tarybų.

³⁶ Dar 57 anketos buvo pradėtos pildyti, tačiau liko neužbaigtos. Pastarųjų atsakymų buvo nuspręsta neanalizuoti, nes beveik visos anketos nutrauktos pildyti ties pirmuoju - antruoju klausimu.

³⁷ Apklausa buvo vykdoma tris savaites, nes respondentų aktyvumas buvo nepakankamas – po dviejų savaičių nuo apklausos pradžios gautos tik 53 pilnai užpildytos anketos. Atsižvelgiant į tai, buvo imtasi priemonių - išsiųsti trys elektroniniai priminimo laišakai, vykdomas priminimas telefonu.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

ES TARYBA	Išsiųsta anketų		Gauta užpildytų anketų		Atsakomumas (gauta anketų/išsiųsta anketų)
	Vnt.	%, n=245	Vnt.	%, n=85	%
BRIST	52	23	17	20	33
ECOFIN	23	10	8	9	35
TVR	44	19	21	25	48
USSV	19	8	7	8	37
Konkurencingumo	22	10	10	12	45
TTE	11	5	6	7	55
ŽŪŽT	32	14	7	8	22
APL	14	6	5	6	36
ŠJK	9	4	4	5	44
Atstovauta keliose ES Tarybose	3	1	n/d	n/d	n/d
Viso:	245	100 %	85	100 %	--

Apklausoje daugiausia dalyvavo jauni (iki 35 metų) žmonės, einantys vidutinio lygmens vadovų pareigas, turintys darbo valstybės ar diplomatinėje tarnyboje patirties. Daugiausia respondentų Europos reikalų srityje bei ES Tarybos darbo grupių veikloje dirba nuo Lietuvos narystės ES pradžios bei yra dalyvavę parengiant daugiau nei 10 nacionalinių pozicijų.

Lentelė Nr.3. Respondentų socio-demografinės charakteristikos

AMŽIUS	n	%
26 - 35 m.	41	48
36 - 45 m.	27	32
46 - 55 m.	15	18
Virš 55 m.	2	2
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ UŽIMAMOS PAREIGOS	n	%
Aukščiausio lygmens vadovai	13	15
Vidutinio lygmens vadovai	47	55
Specialistai	25	29
DARBO VALSTYBĖS TARNYBOJE STAŽAS	n	%
1 - 3 metai	13	15
4 - 5 metai	14	16
6 - 8 metai	11	13
9 - 10 metų	12	14
virš 10 metų	35	41
DARBO EUROPOS REIKALŲ SRITYJE STAŽAS	n	%
1 - 3 metai	33	39
4 - 5 metai	21	25
6 - 8 metai	16	19
9 - 10 metų	6	7
virš 10 metų	9	11
ATSTOVAVIMO ES TARYBOS DARBO GRUPĖJE STAŽAS	n	%
Mažiau nei 6 mėn.	5	6
6 - 12 mėn.	5	6
1 - 2 metai	18	21
2-3 metai	24	28
Virš 3 metų	33	39
DARBO LIETUVOS NACIONALINĖJE ATSTOVYBĖJE ES PATIRTIS	n	%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Taip	22	26
Ne	63	74

Dalyvavimas ES Tarybos darbo grupių ir komitetų posėdžiuose

Respondentų dalyvautų darbo grupių ir komitetų posėdžių skaičius priklauso nuo atstovavimo darbo trukmės. Apie pusę respondentų, išdirbusių 2-3 metus vienoje darbo grupėje, sudalyvavo daugiau nei 21 posėdyje (54 %). Šis dalyvavimo posėdžiuose procentas dar didesnis tarp daugiau nei 3 metus darbo patirties turinčių atstovų (61 %).

Parengtų Lietuvos pozicijų skaičius

68 % tyrime dalyvavusių atstovų parengė ar reikšmingai prisidėjo rengiant 10 ir daugiau Lietuvos pozicijų (žr. diagramą Nr.1.). Apie pusę respondentų (53 %) nurodė, jog nuo 75 % iki 100 % šių pozicijų buvo parengta jiems esant pagrindiniais šios užduoties atlikėjais (žr. Diagrama Nr.2.).

Diagrama Nr.1. Parengtų Lietuvos pozicijų skaičius per trejus metus

(% , n=85)

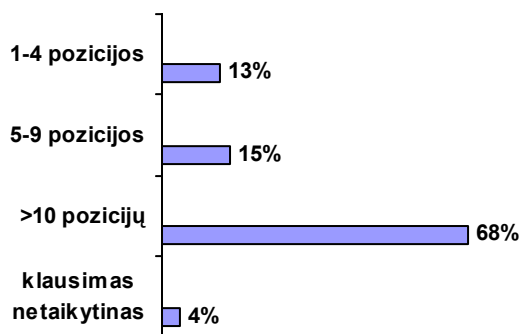
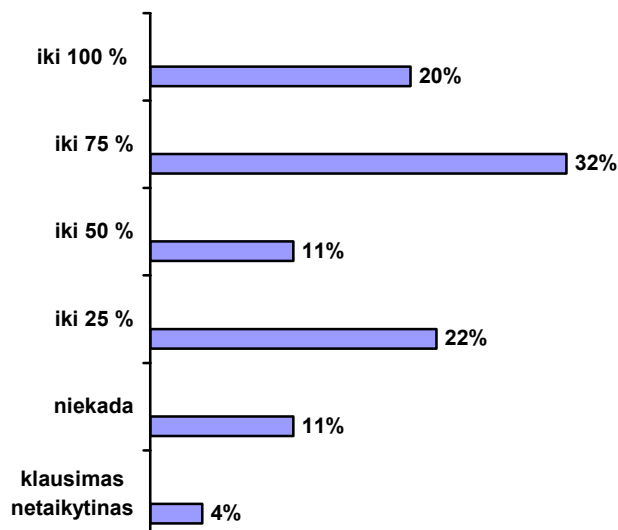


Diagrama Nr.2. Pozicijos, parengtos respondentui esant pagrindiniu rengėju

(% , n=85)



Parengtų pozicijų skaičius taip pat tiesiogiai priklauso nuo dalyvavimo darbo grupėse patirties, dalyvautų posėdžių skaičiaus. Daugiausiai pozicijų (10 ir daugiau) yra parengę tie respondentai, kurie dabartinėse darbo grupėse dirba ilgiau nei 2 metus (žr. lentelę Nr.4.).

Lentelė Nr.4. Parengtų pozicijų skaičiaus priklausomybė nuo dalyvavimo darbo grupėse patirties

	n	Dalyvautų ES Tarybos darbo grupės posėdžių skaičius			Atstovavimo ES Tarybos darbo grupėje stažas				
		5 - 10	11 - 20	> 21	6 - 12 mėn.	1 - 2 m.	2-3 m.	> 3 m.	
Parengtų pozicijų skaičius	1 - 4	11	32%	8%	8%	40%	22%	13%	6%
	5 - 9	13	26%	21%	8%	40%	11%	13%	18%
	10 ir daugiau	58	42%	67%	79%		56%	75%	76%
	Klausimas man netaikytinas	3		4%	5%	20%	11%		

Taigi darbo ES Tarybos darbo grupėje trukmė, dalyvautų posėdžių skaičius bei parengtų pozicijų skaičius yra tiesiogiai susiję.

3.3.3. Lietuvos Respublikos pozicijos rengimas

3.3.3.1. Lietuvos Respublikos pozicijos rengėjams išskylantys sunkumai ir jų sprendimo būdai

Apklausoje metu buvo identifikuoti sunkumai, su kuriais dažniausiai susiduria Lietuvos atstovai, rengdami Lietuvos Respublikos pozicijas (žr. lentelę Nr.5.). Dažniausiai Lietuvos pozicijos rengėjams iškyla sunkumų:

- vertinant Europos Komisijos pasiūlymo poveikį,
- aiškinantis kitų valstybių narių pozicijas bei interesus,
- nustatant derybinį maksimumą ir minimumą.

Tuo pačiu pastebėtina, kad respondentai įvardino didesnę skaičių Lietuvos pozicijos rengimo aspektų, kurie jiems kelia sąlyginai mažiau problemų. Geriausiai atstovams sekasi bendradarbiauti su Lietuvos nuolatine atstovybe Europos Sąjungoje, suprasti Europos Komisijos pasiūlymo turinį, suderinti pozicijas su Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos, Užsienio reikalų ministerija ir Vyriausybės kanceliarija.

Apklausoje dalyviai dažnai negalėjo įvertinti pozicijų svarstymo įvairiuose pasitarimuose, jų pristatymo Seimo Europos reikalų, Užsienio reikalų ir specializuotuose komitetuose, kas skatina daryti prielaidą, jog apklausti atstovai retai tokiuose renginiuose dalyvauja.

Lentelė Nr.5. Sunkumai, išskylantys rengiant Lietuvos Respublikos pozicijas

Kaip dažnai žemiau įvardinti pozicijos rengimo aspektai kelia sunkumų?	%, n=82
Dažnai arba kartais	
Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas	67
Kitų valstybių narių pozicijų, interesų išsiaiškinimas	61
Derybinio maksimumo ir minimumo nustatymas	61
Europos Parlamento pozicijos išsiaiškinimas	53
Pozicijos suderinimas su kitomis institucijomis	50
Pozicijos suderinimas su socialiniais - ekonominiais partneriais	38
Retai arba niekada	

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Kaip dažnai žemiau įvardinti pozicijos rengimo aspektai kelia sunkumų?	%, n=82
Bendradarbiavimas su Lietuvos nuolatine atstovybe Europos Sąjungoje	77
Europos Komisijos pasiūlymo turinio supratimas	72
Pozicijos suderinimas su Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos	65
Retai arba niekada	
Pozicijos suderinimas su Užsienio reikalų ministerija	64
Pozicijos suderinimas su Vyriausybės kanceliarija	63
Jūsų institucijos vadovybės dėmesio stoka rengiant poziciją	59
Pozicijos projekto parengimas Jūsų institucijoje	59
Subsidiarumo principo kontrolė	45
Pozicijos svarstymas ministerijų valstybės sekretorių ir/arba Vyriausybės pasitarime	41
Pozicijos pristatymas Seimo Europos reikalų ir / arba Užsienio reikalų ir / arba specializuotame komitete	39
Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Jūsų institucijos atstovas	36
Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Vyriausybės kanceliarijos atstovas	30
Sunku pasakyti	
Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Vyriausybės kanceliarijos atstovas	63
Pozicijos svarstymas ministerijų valstybės sekretorių ir/arba Vyriausybės pasitarime	49
Pozicijos pristatymas Seimo Europos reikalų ir / arba Užsienio reikalų ir / arba specializuotame komitete	48
Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Jūsų institucijos atstovas	48
Pozicijos suderinimas su Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos	28
Pozicijos suderinimas su socialiniais - ekonominiais partneriais	28
Subsidiarumo principo kontrolė	22

Apklausoje rezultatai indikuoja, kad didesnė pozicijų rengimo patirtis reiškia geresnį šio proceso perpratimą bei leidžia įvardinti kylančias problemas. Nors kiekvienoje pozicijų rengimo patirties kategorijoje (t.y. parengtos 1-4 pozicijos, 5-9 pozicijos ir daugiau nei 10 pozicijų projektų per pastaruosius trejus metus) atsakymai dėl kylančių sunkumų iš esmės atitinka bendrąsias tendencijas, įdomu pastebėti, kad mažesnę pozicijų rengimo patirtį turintiems atstovams buvo sunkiau vertinti įvairius pozicijų rengimo aspektus (ypač derybinio maksimumo ir minimumo nustatymą bei pozicijos suderinimą su Vyriausybės kanceliarija). Mažiau pozicijų rengimo patirties turintys atstovai taip pat dažniau nurodė nesuciduriantys su konkrečiu sunkumu rengiant poziciją. Pavyzdžiui, 1-4 pozicijas parengę tarnautojai mažiausiai jaučia vadovybės dėmesio stygių - 64 % jų teigia sunkumų dėl tokio stygiaus nepatiriantys. Vadovybės dėmesio nepasigendama atvirkščiai proporcingai pozicijų rengimo patirčiai: tarp 5-9 pozicijas parengusių atstovų vadovybės dėmesiu nesiskundžia 46 %, o tarp 10 ir daugiau pozicijų parengusių atstovų 38 % niekada nepasigedo vadovybės dėmesio.

Pastebėtina, kad respondentų atsakymai priklauso ne tik nuo jų pozicijų rengimo patirties, bet ir nuo darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties. Atstovams, turintiems tokios patirties, beveik kiekvienu pozicijos rengimo klausimu kildavo šiek tiek daugiau sunkumų nei atstovams iš sostinės. Ši tendencija labiausiai matyti pareigūnams vertinant Europos Komisijos pasiūlymo poveikį Lietuvai (jog sunkumų kyla „dažnai“, paminėjo 45 % atstovų, dirbusių nuolatinėje atstovybėje ES ir 26 % atstovų, neturėjusių tokios patirties), nustatant derybinį maksimumą ir minimumą (atitinkamai „dažnai“ paminėjo 35 % atstovų, dirbusių nuolatinėje atstovybėje ir 18 % atstovų, neturėjusių

tokios patirties), derinant poziciją su socialiniais - ekonominiais partneriais (atitinkamai 40 % ir 16 %).

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų užimamas pareigas, galima pastebėti, kad aukščiausio lygmens atstovai dažniau nurodė, kad jiems kyla pozicijos rengimo sunkumų, ypač derinant poziciją su socialiniais - ekonominiais partneriais, su LR Vyriausybės kanceliarija. Tuo pačiu šie valstybės tarnautojai rečiau rinkosi atsakymą „sunku pasakyti“ vertindami tokius pozicijos rengimo aspektus, kaip pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Vyriausybės kanceliarijos atstovas bei jos svarstymą ministerijų valstybės sekretorių ir/arba Vyriausybės pasitarime. Tai leidžia daryti išvadą, kad aukščiausio lygmens pareigūnai yra geriausiai susipažinę su tokio pobūdžio pasitarimais.

Paprašyti nurodyti patį problemiškesnį iš visų įvardintų pozicijos rengimo aspektų, daugelis respondentų (21 %) pasirinko Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimą. 11 % apklausos dalyvių paminėjo, jog daugiausia problemų kyla derinant poziciją su kitomis institucijomis, o 9 % manė, kad nepakankamas institucijos vadovybės dėmesys rengiant pozicijas yra itin problemiškas. 16 % apklaustųjų buvo sunku įvertinti, kuris iš aspektų yra pats sudėtingiausias (žr. lentelę Nr.6.).

Lentelė Nr.6. Problemiškiausias pozicijos rengimo aspektas

Pats problemiškesnias pozicijos rengimo aspektas	%, n=82
Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas	21
Pozicijos suderinimas su kitomis institucijomis	11
Institucijos vadovybės dėmesio stoka rengiant poziciją	9
Pozicijos projekto parengimas Jūsų institucijoje	7
Europos Parlamento pozicijos išsiaiškinimas	7
Subsidiarumo principo kontrolė	6
Derybinio maksimumo ir minimumo nustatymas	5
Pozicijos suderinimas su socialiniais-ekonominiais partneriais	5
Kitų valstybių narių pozicijų, interesų išsiaiškinimas	4
Pozicijos suderinimas su Užsienio reikalų ministerija	1
Pozicijos suderinimas su Vyriausybės kanceliarija	1
Pozicijos svarstymas ministerijų valstybės sekretorių ir/arba Vyriausybės pasitarime	1
Pozicijos pristatymas Seimo Europos reikalų ir/arba Užsienio reikalų ir/arba specializuotame komitete	1
Sunku pasakyti	16
Kita	5

Paprašius respondentų nurodyti kitus, anketoje neįvardintus, tačiau keliančius sunkumų pozicijos rengimo aspektus, dažniausiai buvo minimi formalūs pozicijų parengimo reikalavimai. Apklausos dalyviai minėjo, kad pozicijos rengimo lentelė³⁸ dažnai neatitinka situacijos, t.y., reikalaujama daugiau informacijos, nei reikalinga, forma pernelyg sudėtinga, nepritaikyta skirtingo tipo dokumentams. Minima, jog laikas gaištamasi pildant tokias pozicijos rengimo lentelės skiltis, kaip „ES teisės aktų priėmimo procedūra“. Šios ir panašių skilčių pildymas, respondentų nuomone, galėtų būti automatizuotas.

Iškilus sunkumams ar neaiškumams Lietuvos Respublikos pozicijos projekto rengimo metu, dažniausiai konsultuojamasi su kitais savo institucijos specialistais ir ekspertais; nevengiama prašyti tiesioginio vadovo pagalbos. Neretai pagalbos kreipiamasi ir į Lietuvos nuolatinę atstovybę ES. Tačiau, kaip matyti iš žemiau pateiktos lentelės, kiti konsultavimosi šaltiniai yra mažai pasitelkiami. Respondentai beveik nesikreipia į Seimo Europos reikalų komiteto sekretariatą, ministerijos arba valstybės sekretorius, įstaigos vadovus arba ministrus. Retai kreipiamasi ir į kitas, su Europos

³⁸ Pozicijos lentelė yra patvirtinta 2002 m. sausio 9 d. nutarimu Nr. 21 „Dėl Europos Sąjungos reikalų koordinavimo“.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

reikalais susijusias, institucijas bei jų pareigūnus: Vyriausybės kanceliariją, Europos teisės departamentą prie Teisingumo ministerijos, Užsienio reikalų ministeriją, Europos Komisijos ekspertus, socialinius - ekonominius partnerius. Verta paminėti, kad paprašius nurodyti su kokiais kitais, anketoje neįvardintais šaltiniais konsultuojamasi, dažniausiai buvo nurodyti į kitų valstybių narių ekspertai ir Tarybos generalinis sekretoriatas (žr. lentelę Nr.7.).

Lentelė Nr.7. Konsultacijos iškilus pozicijos rengimo sunkumams

Su kuo konsultuojamasi kai kyla neaiškumų rengiant Lietuvos poziciją?	Dažnumas	%, n=85
Kitais institucijos specialistais (ekspertais)	Dažnai	60
	Kartais	28
	Retai	10
	Niekada	2
Tiesioginiu vadovu	Dažnai	43
	Kartais	20
	Retai	29
	Niekada	9
Ministerijos arba valstybės sekretoriumi	Dažnai	2
	Kartais	15
	Retai	30
	Niekada	52
Įstaigos vadovu arba ministru	Dažnai	6
	Kartais	12
	Retai	30
	Niekada	51
Socialiniais - ekonominiais partneriais	Dažnai	6
	Kartais	27
	Retai	21
	Niekada	46
Europos Komisijos ekspertais	Dažnai	4
	Kartais	21
	Retai	29
	Niekada	46
Užsienio reikalų ministerija	Dažnai	20
	Kartais	5
	Retai	22
	Niekada	54
Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos	Dažnai	1
	Kartais	22
	Retai	32
	Niekada	45
Vyriausybės kanceliarija	Dažnai	2
	Kartais	18
	Retai	29
	Niekada	50
Seimo Europos reikalų komiteto sekretoriatu	Kartais	2
	Retai	13
	Niekada	84
Lietuvos nuolatinė atstovybe ES	Dažnai	26
	Kartais	45
	Retai	20
	Niekada	10

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Žvelgiant į bendrąsias tendencijas dėl konsultavimosi pozicijos rengimo metu iškilus sunkumams bei skirtingų ES Tarybų atstovų atsakymus, didelių nuokrypių nepastebima. Galima tik paminėti, kad rečiausiai su kitų institucijų ekspertais ar aukščiausio lygio valstybės pareigūnais konsultuojasi teisingumo ir vidaus reikalus atstovaujantys tarnautojai. Taip pat pastebėtina, kad su URM daugiausiai (71 proc.) besikonsultuojantys nurodė BRIST atstovai, kurių daugelis yra URM tarnautojai. Su ministerijos arba valstybės sekretoriumi niekada nesitarė 16 iš 20 atstovų. Tokia pat dalis nėra konsultavęsi ir su Europos Komisijos ekspertais. Retai kreipiamasi ir į ekonominius ar socialinius partnerius (15 iš 20).

Analizuojant, kokiomis priemonėmis Lietuvos atstovai naudojami konsultuodamiesi dėl iškilusių problemų, visų pirma aptariami dažniausiai pasitaikantys atvejai (žr. lentelę Nr.8.). Su kitais institucijos specialistais dažniausiai konsultuojamasi asmeniškai arba susitikimo metu (56 %), taip pat telefonu (27 %). Su tiesioginiu vadovu daugiausiai susitinkama asmeniškai (87 %). Tuo tarpu Lietuvos nuolatinei atstovybei klausimai užduodami elektroniniu paštu (53 %) ir telefonu (22 %). Kai atstovas nori pasikonsultuoti su aukštesnio rango pareigūnu savo institucijoje (ministerijos arba valstybės sekretoriumi, įstaigos vadovu arba ministru), susitariama dėl susitikimo. Su kitų valstybinių Lietuvos institucijų atstovais dažniausiai kontaktuojama telefonu, o su kitomis Lietuvos ar užsienio institucijomis (socialiniais-ekonominiais partneriais, Europos Komisijos ekspertais) - elektroniniu paštu. Apklauso rezultatai indikuoja, kad tiesioginiai kontaktai su ne valstybės tarnybos ar užsienio ekspertais yra retesni.

Lentelė Nr.8. Konsultavimosi būdai ir priemonės

Partneriai, su kuriais konsultuojamasi	Konsultavimosi priemonės	%, n=85
Kiti institucijos specialistai (ekspertai)	Susitikimo metu/ asmeniškai	57
	Telefonu	27
	E-paštu	15
	Nesikonsultuoju	1
Tiesioginis vadovas	Susitikimo metu/ asmeniškai	87
	Telefonu	2
	E-paštu	5
	Nesikonsultuoju	6
Ministerijos sekretorius arba valstybės sekretorius	Susitikimo metu/ asmeniškai	33
	Telefonu	5
	E-paštu	6
	Raštu	7
	Nesikonsultuoju	49
Įstaigos vadovas arba ministras	Susitikimo metu/ asmeniškai	38
	Telefonu	3
	E-paštu	1
	Raštu	5
	Nesikonsultuoju	53
Socialiniai - ekonominiai partneriai	Susitikimo metu/ asmeniškai	3
	Telefonu	11
	E-paštu	21
	Raštu	20
	Nesikonsultuoju	45
Europos Komisijos ekspertai	Susitikimo metu/ asmeniškai	11
	Telefonu	7
	E-paštu	40
	Raštu	2
	Nesikonsultuoju	40
Užsienio reikalų ministerija	Susitikimo metu/ asmeniškai	9

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Partneriai, su kuriais konsultuojamasi	Konsultavimosi priemonės	%, n=85
	Telefonu	24
	E-paštu	12
	Per LINESIS	5
	Raštu	7
	Nesikonsultuoju	43
Europos teisės departamentas prie Teisingumo ministerijos	Telefonu	22
	E-paštu	9.5
	Per LINESIS	9.5
	Raštu	14
	Nesikonsultuoju	45
Vyriausybės kanceliarija	Susitikimo metu/ asmeniškai	1
	Telefonu	35
	E-paštu	6
	Per LINESIS	7
	Raštu	8
	Nesikonsultuoju	43
Seimo Europos reikalų komiteto sekretoriatas	Telefonu	9
	E-paštu	5
	Raštu	1
	Nesikonsultuoju	85
Lietuvos nuolatinė atstovybė ES	Susitikimo metu/ asmeniškai	13
	Telefonu	23
	E-paštu	53
	Per LINESIS	1
	Raštu	2
	Nesikonsultuoju	8

Analizuojant kreipimosi į įvairius asmenis ir institucijas būdų pasiskirstymą priklausomai nuo to, kurioje ES Taryboje yra svarstomas klausimas, didesnių nuokrypių nuo bendrų tendencijų nėra.

Apibendrinant, Lietuvos pozicijos rengėjams sunkiausi pozicijos rengimo aspektai yra Komisijos pasiūlymo teisės aktui poveikio įvertinimas, kitų valstybių narių interesų numatymas, derybinės pozicijos minimumo ir maksimumo nustatymas. Su sunkumais susiduriama ir derinant poziciją su kitomis institucijomis, socialiniais-ekonominiais partneriais. Iškilus problemoms, dažniausiai kreipiamasi pagalbos į kitus savo institucijos specialistus ir tiesioginį vadovą. Atsižvelgiant į tai, svarbu užtikrinti atitinkamą vadovybės dėmesį Lietuvos pozicijos rengimui ir pozicijos rengėjo palaikymą. Tuo tarpu tokio vadovybės dėmesio stygius interviu ir apklausos metu išryškėjo kaip vienas problemiškesnių pozicijos rengimo aspektų.

3.3.3.2. Gebėjimai, reikalingi nacionalinės pozicijos rengėjui

Apklausos metu respondentų buvo prašoma iš pateikto sąrašo eilės tvarka įvardinti tris svarbiausias kompetencijas, reikalingas efektyviam Lietuvos pozicijos parengimui. Svarbiausiu gebėjimu respondentai nurodė gebėjimą įvertinti nagrinėjamą klausimą platesniame ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų kontekste. Antras pagal svarbą yra gebėjimas suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms. Trečiuoju svarbiausiu gebėjimu respondentai įvardino gebėjimą išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti. Beveik tokia pat svarba suteikta ir gebėjimui atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą, įvertinti pozicijos alternatyvas. Pozicijos rengimo etape reikalingų gebėjimų eiliškumas pagal svarbą pateiktas žemiau lentelėje Nr.9.

Lentelė Nr.9. Svarbiausi pozicijos rengimo gebėjimai

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Eil. nr.	Svarbiausi pozicijos rengimo gebėjimai	Balai³⁹
1.	Nagrinėjama klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)	115
2.	Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms	99
3.	Ižvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti	71
4.	Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas	69
5.	Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą	49
6.	Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais	33

Mažiausiai aktualiais gebėjimais pozicijos parengimo stadijoje respondentai laiko šiuos: tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba, posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai, gebėjimas poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis bei tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba. Kiti mažiausiai svarbūs gebėjimai pozicijos rengimui nurodyti lentelėje Nr.10.

Lentelė Nr.10. Mažiausiai svarbūs pozicijos rengimo gebėjimai

Eil. nr.	Mažiausiai svarbūs pozicijos rengimo gebėjimai	%, n=85⁴⁰
1.	Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai	47
2.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba	46
3.	Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis	46
4.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba	46
5.	Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką	40
6.	Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime	39

Lietuvos atstovų nuomonė dėl svarbiausių ir mažiausiai svarbių pozicijos rengimo gebėjimų mažai priklauso nuo atstovaujamos srities ES Taryboje ar nuo pozicijų rengimo patirties. Tai indikuoja svarbių pozicijos rengimo gebėjimų universalumą. Galima tik pastebėti, kad gebėjimo užrašyti pozicijos formuluotę teisine kalba atveju apklausos rezultatai prieštarauja interviu išvadoms: apie pusę apklaustų didžiausią atstovavimo patirtį turinčių Lietuvos atstovų buvo linkę nurodyti šį gebėjimą kaip svarbų pozicijos rengimo etape (žr. 14 psl.), tuo tarpu apklausos respondentai jį priskyre prie mažiausiai svarbių gebėjimų. Šis neatitikimas tarp apklausos ir interviu rezultatų gali būti interpretuojamas ir aiškinamas respondentų atstovavimo darbo patirties skirtumu.

3.3.3.3. Lietuvos atstovų pozicijos rengimo gebėjimų lygio vertinimas

Apklausos metu buvo siekiama ne tik nustatyti, kuriuos gebėjimus respondentai laiko svarbiais pozicijos rengimo etape, bet taip pat įvertinti įvairių gebėjimų lygį. Tuo tikslu Lietuvos atstovų buvo prašoma pateikti savo įvertinimą kiekvienam gebėjimui – ar jis gerai įvaldytas, ar reikėtų papildomų mokymų (žr. lentelę Nr.11.).

Respondentai nurodė, kad jiems sunkumų neiškyla planuojant laiką ir rengiant poziciją laikantis nustatytų terminų, pristatant ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms. Tuo tarpu mokymai praverstų ar daugiau patirties reikėtų siekiant stiprinti ES teisės akto pasiūlymo poveikio ir pozicijos alternatyvų įvertinimo gebėjimus, nagrinėjamo klausimo įvertinimo platesniame kontekste įgūdžius. Taip pat mokymai praverstų posėdžių vedimo, rezultatų

³⁹ Siekiant gebėjimus „išreitinguoti“ pagal svarbą buvo taikyta tokia metodika: gebėjimui, įvardintam kaip „pats svarbiausias“ buvo suteikiami trys balai, antram pagal svarbą gebėjimui – du balai, o trečiajam pagal svarbą – vienas balas. Balų skaičius buvo dauginamas iš gebėjimą pasirinkusių respondentų skaičiaus. Tuomet visi konkrečiam gebėjimui tenkantys balai buvo susumuoti ir gebėjimai išrikiuoti eilės tvarka, pradėdant nuo svarbiausio.

⁴⁰ Kadangi respondentų nebuvo prašoma mažiau svarbius pozicijos rengimo gebėjimų įvardinti eiliškumo tvarka, šių gebėjimų atveju nebuvo skaičiuojami balai, o nurodomas procentinis atsakymų pasiskirstymas.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

apibendrinimo, planavimo įgūdžių klausimais. Dėl poreikio stiprinti kitus pozicijos rengimo gebėjimus respondentų nuomonės pasiskirstė gana tolygiai.

Lentelė Nr.11.Pozicijos rengimo gebėjimų sąvės vertinimas

Pozicijos rengimo gebėjimai	Įvertinimas	%, n=85
Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	87
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	13
Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	85
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	15
Nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	38
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	62
Įžvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	44
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	56
Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	48
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	52
Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	27
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	73
Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	42
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	58
Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	45
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	55
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	44
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	56
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	53
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	47
Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	47
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	53
Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	39
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	61

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų priklausymą skirtingoms ES Taryboms, labiausiai išsiskiria BRIST atstovai – beveik kiekvieno gebėjimo atveju jų pateiktas savęs vertinimas buvo geriausias. Tuo tarpu prasčiausiai savo gebėjimus įvertino USSV tarybos atstovai (žr. lentelę Nr.12.).

Lentelė Nr.12. Pozicijos rengimo gebėjimų įvertinimo pasiskirstymas pagal ES Tarybas

Pozicijos rengimo gebėjimai	ES Taryba	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų daugiau patirties
Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms	BRIST	17	76%	24%
	ECOFIN	8	88%	13%
	TVR	21	81%	19%
	USSV	7	86%	14%
	Konkurencingumo	10	80%	20%
	TTE	6	83%	17%
	ŽŪŽT	7	100%	0%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	100%	0%
Nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	38%	62%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	20%	80%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	29%	71%
	APL	5	20%	80%
	ŠJK	4	25%	75%
Ižvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti	BRIST	17	47%	53%
	ECOFIN	8	63%	38%
	TVR	21	38%	62%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	20%	80%
	TTE	6	50%	50%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos rengimo gebėjimai	ES Taryba	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	25%	75%
Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais	BRIST	17	47%	53%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	52%	48%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	50%	50%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas	BRIST	17	41%	59%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	19%	81%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	10%	90%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	20%	80%
	ŠJK	4		100%
Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą	BRIST	17	71%	29%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	24%	76%
	USSV	7		100%
	Konkurencingumo	10	50%	50%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos rengimo gebėjimai	ES Taryba	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	80%	20%
	ŠJK	4	50%	50%
Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką	BRIST	17	88%	12%
	ECOFIN	8	88%	13%
	TVR	21	90%	10%
	USSV	7	57%	43%
	Konkurencingumo	10	100%	
	TTE	6	83%	17%
	ŽŪŽT	7	86%	14%
	APL	5	100%	
	ŠJK	4	75%	25%
Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis	BRIST	17	76%	24%
	ECOFIN	8	13%	88%
	TVR	21	29%	71%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	50%	50%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	80%	20%
	ŠJK	4	50%	50%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba	BRIST	17	59%	41%
	ECOFIN	8	25%	75%
	TVR	21	62%	38%
	USSV	7	43%	57%
	Konkurencingumo	10	20%	80%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos rengimo gebėjimai	ES Taryba	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	20%	80%
	ŠJK	4		100%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba	BRIST	17	82%	18%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	48%	52%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	70%	30%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	50%	50%
Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	43%	57%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	50%	50%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	50%	50%
Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai	BRIST	17	53%	47%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	43%	57%
	USSV	7	14%	86%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos rengimo gebėjimai	ES Taryba	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	40%	60%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	20%	80%
	ŠJK	4		100%

Tam tikrų gebėjimų atžvilgiu aiškiai pastebima priklausomybė tarp tų gebėjimų įvaldymo lygio ir respondentų užimamų pareigų (žr. lentelę Nr.13.). Nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste geriausiai geba aukščiausio lygmens valstybės tarnautojai (8/13, 62 %), prasčiau – vidutinio lygmens (17/47, 36 %), prasčiausiai – specialistai (7/25, 28 %). Išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti, rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais, vesti posėdžius, apibendrinti informaciją sunkiau sekasi žemesnes pareigas užimantiems pareigūnams.

Lentelė Nr.13. Pozicijos rengimo gebėjimų priklausomybė nuo valstybės tarnautojų užimamų pareigų

Pozicijos rengimo gebėjimai	Užimamos pareigos	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms	Aukščiausio lygmens vadovai	13	85%	15%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	85%	15%
	Specialistai	25	84%	16%
Nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)	Aukščiausio lygmens vadovai	13	62%	38%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	36%	64%
	Specialistai	25	28%	72%
Išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti	Aukščiausio lygmens vadovai	13	54%	46%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	47%	53%
	Specialistai	25	32%	68%
Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais	Aukščiausio lygmens vadovai	13	62%	38%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos rengimo gebėjimai	Užimamos pareigos	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų daugiau patirties
	Vidutinio lygmens vadovai	47	47%	53%
	Specialistai	25	44%	56%
Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas	Aukščiausio lygmens vadovai	13	23%	77%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	32%	68%
	Specialistai	25	20%	80%
Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą	Aukščiausio lygmens vadovai	13	54%	46%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	40%	60%
	Specialistai	25	40%	60%
Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką	Aukščiausio lygmens vadovai	13	85%	15%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	87%	13%
	Specialistai	25	88%	12%
Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis	Aukščiausio lygmens vadovai	13	54%	46%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	40%	60%
	Specialistai	25	48%	52%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba	Aukščiausio lygmens vadovai	13	46%	54%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	45%	55%
	Specialistai	25	40%	60%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba	Aukščiausio lygmens vadovai	13	46%	54%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	55%	45%
	Specialistai	25	52%	48%
Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime	Aukščiausio lygmens vadovai	13	62%	38%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	43%	57%
	Specialistai	25	48%	52%

Pozicijos rengimo gebėjimai	Užimamos pareigos	n	Gebėjimo įvertinimas	
			Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų daugiau patirties
Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai	Aukščiausio lygmens vadovai	13	62%	38%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	36%	64%
	Specialistai	25	32%	68%

Pozicijos rengimo gebėjimų lygis priklauso ne tik nuo užimamų pareigų, bet ir nuo pozicijų rengimo patirties. Tai ypač pastebima gebėjimo įvertinti nagrinėjamą klausimą platesniame kontekste atveju. Tik 17 % atstovų, parengusių iki 9 pozicijų per trejus metus, prisipažino šį gebėjimą gerai įvaldę. Tuo tarpu tarp daugiau nei 10 pozicijų parengusių respondentų tokių atstovų yra beveik pusė (47 %).

3.3.3.4. Lietuvos pozicijos rengimas: apibendrinimas

1. Remiantis tiek interviu, tiek apklausos duomenimis, geram pozicijos rengėjui būtinas gebėjimas įvertinti nagrinėjamą klausimą platesniame ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų kontekste, pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms, išvelgti jų interesus ir pasiekti kompromisą. Taip pat svarbu gebėti įvertinti Komisijos pasiūlymo poveikį ir Lietuvos pozicijos alternatyvas.
2. Tarp santykinai mažiau svarbių pozicijos rengimo gebėjimų respondentai vardino tuos, kuriuos buvo linkę vertinti kaip pakankamai gerai įvaldytus (pvz., gebėjimas poziciją parengti per nustatytą terminą). Taip pat mažai svarbiais buvo vadinami gebėjimai, susiję su funkcijomis, kurios Lietuvos kontekste mažiau išvystytos (pvz., poziciją parengti atitinkamai auditorijai - specialistų, diplomatų ir politikų - reikalinga kalba ir formomis) ar mažiau aktualios tam tikroms pozicijų rengėjų grupėms (pvz., posėdžių vedimas).
3. Dauguma gebėjimų, kuriuos Lietuvos atstovai laiko svarbiais, Lietuvos atstovų tarpe, ypač turinčių mažiau pozicijų rengimo patirties ir užimančių žemesnes pareigas, dar yra tobulintini. Tai rodo ne tik jų savęs vertinimas, bet ir pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduriama rengiant Lietuvos Respublikos pozicijas.
4. Sunkumų dažniausiai kyla vertinant Europos Komisijos pasiūlymo poveikį, aiškinantis kitų valstybių narių pozicijas bei interesus, nustatant derybinį maksimumą ir minimumą, derinant pozicijas su kitomis institucijomis.
5. Efektyvus horizontalus koordinavimas rengiant pozicijas yra svarbi sėkmingo Lietuvos pozicijos atstovavimo sąlyga. Tyrimo metu išryškėjo, kad Lietuvoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas, konsultavimasis, komunikacija rengiant Lietuvos Respublikos pozicijas yra nepakankama. Iškilus neaiškumams rengiant poziciją dažniausiai konsultuojamasi su kolegomis iš savo institucijos. Kreipdamiesi į kitas institucijas dėl šių institucijų kompetentingos nuomonės ar papildomos informacijos Lietuvos pozicijos rengėjai susiduria su nepakankamu bendradarbiavimu. Šis derinimo procesas santykinai sklandesnis su nuolatine atstovybe ES, URM, ETD, LRVK, tačiau galima pastebėti, kad pozicijos rengėjai su šiomis institucijomis (išskyrus Lietuvos nuolatinę atstovybę ES) konsultuojasi rečiau. Tai gali būti vienas iš paaiškinimų, kodėl kyla mažiau bendradarbiavimo problemų. Taip pat pastebimi horizontalaus koordinavimo nacionaliniu lygiu trūkumai: t.y. iniciatyvos, nagrinėjamos skirtingose darbo grupėse ir komitetuose neretai susiję, tuo tarpu atstovai skirtingose darbo

grupėse dažnai apie kitose grupėse svarstomų iniciatyvų aspektus nežino. Komunikacijos, platesnių diskusijų, koordinavimo stoka lemia tai, kad parengtos pozicijos yra veikiau "žinybinės", o ne Lietuvos Respublikos pozicijos, atsiranda nenuoseklumo tarp skirtingų, bet susijusių savo tematika, pozicijų.

6. Nepakankamai efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą galima sieti su apklausos metu išryškėjusiu tam tikrų gebėjimų nepakankamumu – pavyzdžiui, sunkumais vertinant nagrinėjamą klausimą platesniame ES ir Lietuvos viešosios politikos kontekste, identifikuojant kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus, vertinant pasiūlymo poveikį ir pozicijos alternatyvas.
7. Interviu ir apklausos metu išryškėjo ne tik tarpinstitucinio bendradarbiavimo sunkumai, bet ir problemos institucijų vidaus sistemoje – Lietuvos pozicijų rengėjai pasigenda vadovybės dėmesio ir palaikymo. Tokia situacija gali neigiamai paveikti Lietuvos atstovų, ypač užimančių žemesnes pareigas, motyvaciją ir darbo kokybę.

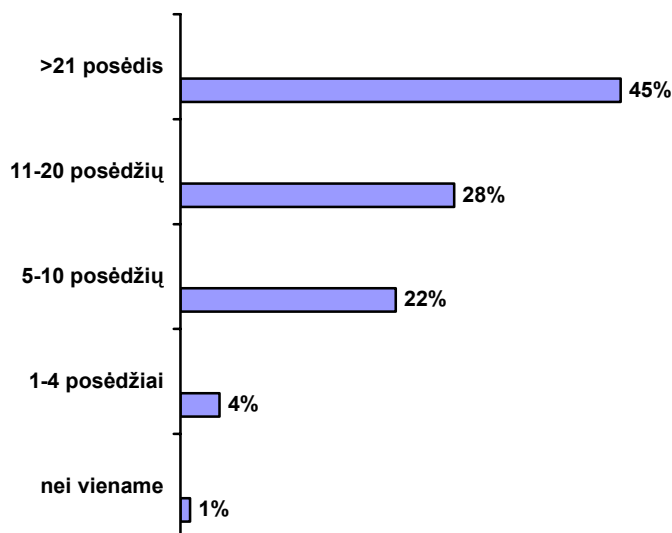
3.3.4. Lietuvos Respublikos pozicijos atstovavimas ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose

3.3.4.1. Dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose aktyvumas

Apklausos respondentų pasiskirstymas pagal jų dalyvavimo ES Tarybos darbo grupės posėdžiuose patirtį per pastaruosius trejus metus rodo, kad tarp respondentų daugiausia yra didžiausią patirtį turinčių pareigūnų.⁴¹ Daugiau nei 21 posėdyje dalyvavo apie 45 % respondentų, 28 % apklaustų atstovų vyko į 11-20 susitikimų (žr. diagramą Nr.3.).

Diagrama Nr.3. Dalyvavimas ES Tarybos darbo grupės posėdžiuose

(%, n=85)

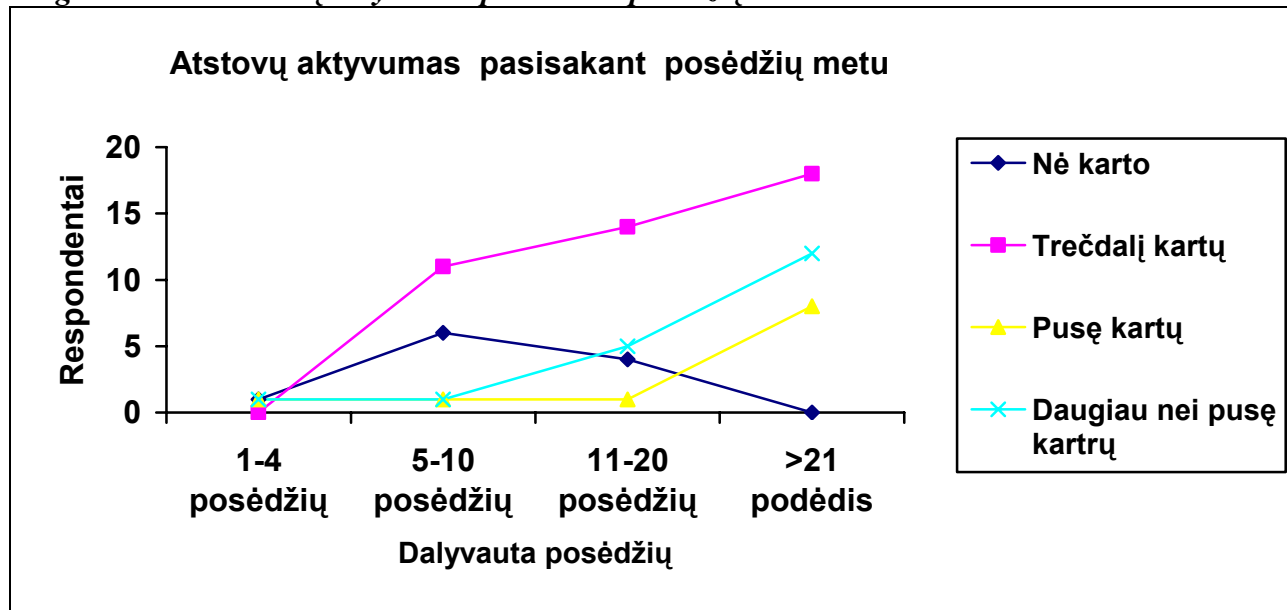


Siekiant įvertinti Lietuvos atstovų aktyvumą darbo grupės posėdžių metu, buvo prašoma nurodyti pasisakymų skaičių. Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog yra pasisakę trečdalyje posėdžių. Pusėje arba daugiau nei pusėje darbo grupės posėdžių nurodė pasisakę 36 % atstovų. Iš apklausos rezultatų matyti, kad pasisakymų skaičius yra tiesiogiai proporcingas dalyvavimo ES

⁴¹ Galima atkreipti dėmesį, kad tai sąlygojo apklausos tikslinės grupės pasirinkimas. Buvo nuspręsta apklausti tik didesnę nei 5 posėdžių ES Tarybos darbo grupėje patirtį turinčius atstovus.

Tarybos darbo grupėje patirčiai. Tarp daugiausiai posėdžių dalyvavusių respondentų nėra nė karto nepasisakiusių atstovų (žr. diagramą Nr.4.).

Diagrama Nr.4. Atstovų aktyvumas pasisakant posėdžių metu



n=85

Palyginus atsakymų pasiskirstymą pagal atstovų priklausomybę konkrečiai ES Tarybai matyti, kad dažniausiai pasisako BRIST atstovai - 35 % jų pasisako daugiau nei pusėje darbo grupės posėdžių. Šiuo atžvilgiu mažiausiai aktyvūs yra USSV tarybos atstovai (4 iš 7 nurodė, kad dar nėra nė karto pasisakę). Panašiai pasisako TTE (5 iš 6 – trečdalyje posėdžių, 1 – nė karto), APL (3 iš 5 – trečdalyje posėdžių, 1- nė karto) ŠJK (3 iš 4 – trečdalyje posėdžių) tarybose Lietuvai atstovaujantys pareigūnai.

Pasisakymų darbo grupės posėdžio metu dažnumas priklauso nuo atstovų pareigybės. Dažniau linkę pasisakyti aukščiausio lygmens atstovai – 54 % jų pasisakė daugiau nei pusėje dalyvautų posėdžių. Tuo tarpu tarp vidutinio lygmens ir specialistų tokių atstovų yra atitinkamai 20 % ir 12 %.

Apklausoje rezultatai indikuoja, kad pasisakymų dažnumas susijęs ir su darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirtimi (žr. lentelę Nr.14.). Turintys šios patirties atstovai yra linkę dažniau pasisakyti darbo grupės posėdžių metu. 36 % jų yra pasisakę daugiau nei pusėje dalyvautų posėdžių. Be to, tarp jų nėra nė vieno nepasisakiusio atstovo. Tuo tarpu tarp Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES nedirbusių respondentų, pasisakiusių daugiau nei pusėje dalyvautų darbo grupės posėdžių, dalis yra dvigubai mažesnė (18 %). Be to, tokia pat dalis jų dar nėra pasisakę (18 %).

Lentelė Nr.14. Pasisakymų priklausomybė nuo atstovų darbo patirties Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES

Pasisakymų dažnumas	%, n=84	Atstovai, turintys darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties	Atstovai, neturintys darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties
Dar nesu pasisakęs	13%	0%	18%
Esu pasisakęs apie trečdalyje posėdžių, kuriuose dalyvavau	51%	36%	56%
Esu pasisakęs apie pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau	13%	27%	8%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pasisakymų dažnumas	%, n=84	Atstovai, turintys darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties	Atstovai, neturintys darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties
Esu pasisakęs daugiau nei pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau	23%	36%	18%
Viso	100%, n=84	100%, n=22	100%, n=62

Lietuvos atstovai yra kur kas mažiau aktyvūs teikdami pasiūlymą raštu ES Tarybos darbo grupėje svarstomu klausimu. 36 % atstovų nurodė to nedarę nei karto. Daugiau nei pusė apklaustųjų (58 %) pasiūlymą raštu teikė trečdalyje dalyvautų posėdžių (žr. diagramą Nr.5.). Kaip ir pasisakymų posėdžio metu atveju, pasiūlymų raštu teikimas tolydžio auga sulig dalyvavimo patirtimi (žr. diagramą Nr.6.).

**Diagrama Nr.5. Pasiūlymų teikimas raštu ES Tarybos
darbo grupėje svarstomu klausimu
(% nuo respondentų, n=84)**

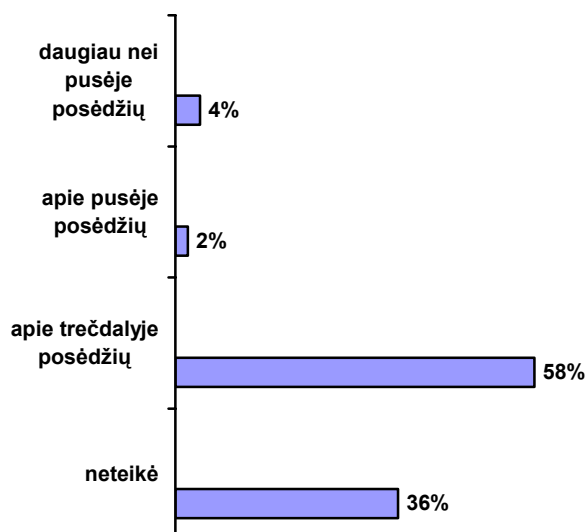
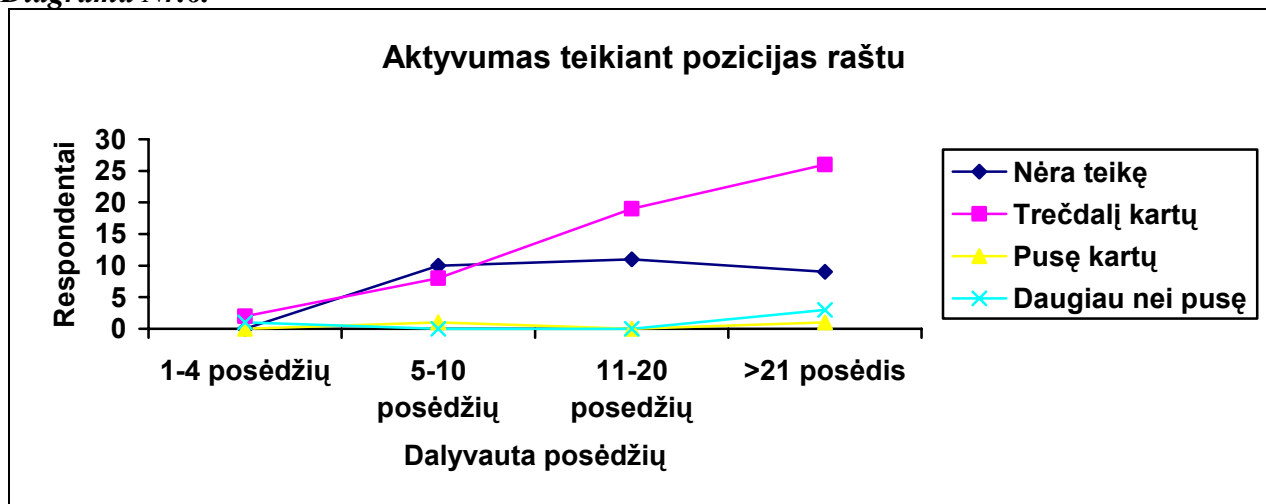


Diagrama Nr.6.



Lyginant atsakymus dėl pasiūlymų teikimo raštu pagal ES Tarybas, nuo bendros tendencijos nukrypsta konkurencingumo taryboje dirbančių atstovų atsakymai. Beveik visi šios Tarybos respondentai (9 iš 10) pažymėjo, kad pasiūlymus raštu teikė trečdalyje darbo grupės posėdžių. Tuo tarpu beveik visi TTE tarybos atstovai (5 iš 6) pažymėjo, kad jiems dar nėra tekę teikti pasiūlymų raštu.

Apibendrinant, galima teigti, kad daugiausia Lietuvos atstovų pasisako kas antrame-trečiame Tarybos darbo grupės ar komiteto susitikime. Aktyvesni pasisakydami yra ilgesnę atstovavimo patirtį turintys, aukštesnio rango pareigas užimantys atstovai bei atstovai, turintys darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties. Lietuvos atstovai pastebimai mažiau teikia pasiūlymus raštu darbo grupėje svarstomais klausimais.

3.3.4.2. Bendradarbiavimas ir koalicijos ES Taryboje

Kaip minėta ataskaitos dalyje, skirtoje akademinės literatūros apžvalgai, viena iš sėkmingo šalies interesų atstovavimo ES Tarybos sprendimų priėmimo prielaidų yra koalicijų su kitomis valstybėmis narėmis formavimas, partnerių paieška, bendradarbiavimo „tinklo“ su kitų valstybių narių atstovais kūrimas.

Aktualus klausimas, kaip ES Tarybos darbo grupėse formuojamos koalicijos ir kokiose koalicijose dažniausiai dalyvauja Lietuvos atstovai gindami nacionalinius interesus. Literatūroje nėra bendro sutarimo, kokių pagrindų ES Taryboje formuojamos koalicijos – t.y. ar jos formuojamos priklausomai nuo konkretaus klausimo, ar galima išvelgti tam tikras stabilias valstybių narių interesų takoskyras, kurių pagrindų jos jungiasi į koalicijas. Lietuvos atstovų nuomonės šiuo klausimu taip pat išsiskyrė (žr. lentelę Nr.15.). Kaip ir interviu atveju, daugiausia apklausos dalyvių (41 %) nurodė, kad sprendimai ES Taryboje yra *ad hoc* koalicijų sąveikos rezultatas. Kiek mažesnė dalis respondentų (33 %) pažymėjo pastebį santykinai stabilias koalicijas. Įdomu pastebėti, kad nė vienas ECOFIN atstovas nenurodė egzistuojant nuolatinės koalicijas. 26 % atstovų negalėjo vienareikšmiškai atsakyti į šį klausimą.

Lentelė Nr.15. Sprendimai ES Taryboje ir koalicijos

Sprendimai ES Taryboje ir koalicijos	%, n=85
Priimami sprendimai yra <i>ad hoc</i> koalicijų sąveikos rezultatas	41%
Priimami sprendimai yra santykinai stabilių koalicijų sąveikos rezultatas	33%
Sunku pasakyti	26%

Tais atvejais, kai Lietuvos atstovai nurodė pastebį tam tikras stabilias koalicijas, dažniausia takoskyra, kurios pagrindu jos formuojamos, buvo įvardintas narystės ES laikotarpis, arba, kitaip tariant, skirtumas tarp senųjų ir naujųjų ES narių. Apklausos duomenys neišryškina žymių skirtumų tarp skirtingose ES Tarybose formuojamų koalicijų (žr. lentelė Nr.16.).

Lentelė Nr.16. Takoskyros, kurių pagrindu formuojamos koalicijos

Takoskyros, kurių pagrindu formuojamos koalicijos	Dažnumas	%, n=85
Šiaurė - pietūs	Dažnai	39
	Kartais	46
	Retai	14
	Niekada	1
Naujosios valstybės narės - senosios valstybės narės	Dažnai	61
	Kartais	32
	Retai	7
Etatistinės (pasisakančios už valstybės vaidmenį reguliuojant ekonomiką) - liberalios	Dažnai	14
	Kartais	21
	Retai	46
	Niekada	18
Didžiosios - mažosios	Dažnai	46
	Kartais	25
	Retai	21
	Niekada	7

Atitinkamai Lietuvos atstovai dažniausiai dalyvauja naujųjų ES narių koalicijose.

Lentelė Nr.17. Lietuvos dalyvavimas koalicijose ES Taryboje

Lietuvos dalyvavimas koalicijose ES Taryboje	Dažnumas	%, n=28
Šiaurė - pietūs	Dažnai	32
	Kartais	18
	Retai	29
	Niekada	21
Naujosios valstybės narės - senosios valstybės narės	Dažnai	50
	Kartais	32
	Retai	14
	Niekada	4
Etatistinės (pasisakančios už valstybės vaidmenį reguliuojant ekonomiką) - liberalios	Dažnai	18
	Kartais	4
	Retai	43
	Niekada	36
Didžiosios - mažosios	Dažnai	36
	Kartais	25
	Retai	32
	Niekada	7

Siekiant nustatyti pagrindines Lietuvos koalicijų partneres ES Tarybos formate, respondentų buvo prašoma (eilės tvarka) įvardinti penkias ES valstybes nares, kurių atstovai dažniausiai kreipiasi prašydami Lietuvos atstovo paramos, ir penkias valstybes nares, į kurių atstovus, savo ruožtu, dažniausiai kreipiasi apklausos dalyviai (žr. lentelę Nr.18 ir Nr.19). Apskaičiavus rezultatus⁴² paaiškėjo, kad dažniausiai į Lietuvos atstovus kreipiasi kaimyninių ir regiono valstybių pareigūnai: Lenkijos, Latvijos, Estijos atstovai. Kitos dažnai Lietuvos atstovų paramos prašančios valstybės yra

⁴² Rezultatai buvo skaičiuojami taip: pirmai paminėti valstybei buvo skiriami 5 balai, paskutinei -1. Tuomet balų skaičius buvo dauginamas iš respondentų skaičiaus ir susumuojamas kiekvienai valstybei.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

ES didžiosios šalys narės bei Šiaurės Europos valstybės: Vokietija, Švedija, Suomija ir Jungtinė Karalystė. Iš kitų naujųjų ES valstybių narių aktyviausia Lietuvos atžvilgiu yra Čekija. Rečiausiai Lietuvos atstovų paramos prašo Pietų Europos valstybės.

Atitinkamai Lietuvos atstovai prašydami paramos dažniausiai kreipiasi į tas pačias Baltijos jūros regiono valstybes: Lenkiją, Estiją, Latviją, Švediją, Vokietiją, Suomiją. Lietuvos atstovai gana dažnai prašo ir Jungtinės Karalystės atstovų paramos. Iš kitų naujųjų ES valstybių narių Lietuvos atstovai dažniausiai kreipiasi į Slovėnijos atstovus. Sąrašo gale vėl matyti Pietų Europos valstybės bei šalys, tik 2007 m. prisijungusios prie ES. Taip pat galima pastebėti, kad gana aktyvios Čekijos, o taip pat Prancūzijos, Austrijos iniciatyvos bendradarbiauti formuojant koalicijas nėra lydimos panašaus Lietuvos atstovų nusiteikimo.

Taigi lyginant tarpusavio santykių bei galimybių sudaryti koalicijas paieškas, tendencijos yra gana aiškios – Lietuva daugiausiai bendradarbiauja su Baltijos jūros regiono valstybėmis bei Didžiąja Britanija.

Lentelė Nr.18.

Eil. Nr.	Valstybė, dažniausiai besikreipianti į Lietuvos atstovus ⁴³	Balų skaičius
1.	Lenkija	102
2.	Latvija	88
3.	Estija	80
4.	Vokietija	56
5.	Švedija	51
6.	Suomija	50
7.	Jungtinė Karalystė	48
8.	Čekija	36
9.	Graikija	28
10.	Prancūzija	25
11.	Danija	23
12.	Austrija	22
13.	Slovėnija	22
14.	Vengrija	18
15.	Liuksemburgas	16
16.	Nyderlandai	16
17.	Airija	15
18.	Ispanija	14
19.	Malta	10
20.	Italija	7
21.	Slovakija	7
22.	Belgija	3
23.	Bulgarija	3
24.	Portugalija	1
25.	Kipras	0
26.	Rumunija	0

n=85

Lentelė Nr.19.

Eil. Nr.	Valstybė, į kurią dažniausiai kreipiasi į Lietuvos atstovai ⁴⁴	Balų skaičius
1.	Lenkija	96
2.	Estija	84
3.	Latvija	73
4.	Švedija	54
5.	Vokietija	48
6.	Airija	41
7.	Suomija	39
8.	Jungtinė Karalystė	35
9.	Slovėnija	26
10.	Graikija	23
11.	Danija	20
12.	Slovakija	18
13.	Nyderlandai	17
14.	Vengrija	15
15.	Austrija	14
16.	Liuksemburgas	13
17.	Prancūzija	11
18.	Ispanija	6
19.	Belgija	6
20.	Italija	5
21.	Bulgarija	4
22.	Čekija	4
23.	Malta	3
24.	Portugalija	2
25.	Kipras	0
26.	Rumunija	0

Analizuojant atsakymus pagal atskiras ES Tarybas, iš bendro konteksto išsiskiria Konkurencingumo tarybos atstovų atsakymai - jie nurodė daugiausia bendradarbiavę su kolegomis iš Vengrijos. Iš 6 tarnautojų, į kuriuos kreipėsi Vengrijos atstovai, 4 priklausė būtent

⁴³ Išvardinta eilės tvarka, pradedant nuo dažniausiai besikreipiančios.

⁴⁴ Išvardinta eilės tvarka, pradedant nuo tos, į kurią dažniausiai kreipiasi.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Konkurencingumo tarybai. 5 iš 6 šios tarybos atstovų taip pat nurodė, kreipėsi į Vengrijos atstovus. Kitų ES Tarybų atveju reikšmingesnių neatitikimų bendram pasiskirstymui nėra.

Analizuojant bendradarbiavimo su kitų šalių atstovais pobūdį tenka pastebėti, kad dažniausiai Lietuvos atstovai apsiriboja formaliais dalykiniais santykiais darbo grupės posėdžių salėje bei pasišneka prieš/po ES Tarybos darbo grupės posėdžio. Neformaliai, už posėdžio salės ribų bei susirašinėjant elektroniniais laiškais ar SMS, bendraujama rečiau. Rečiausiai Lietuvos atstovai kviečia kolegas apsilankyti Lietuvoje darbo/poilsio reikalais ar patys svečiuojasi kolegų pakvietimu kitoje šalyje (žr. lentelę Nr.20.).

Tais atvejais, kai Lietuvos atstovai bendrauja tiesiogiai su kitų valstybės narių atstovais, bendravimas būna susijęs su darbo grupės posėdžiu: prieš, po ir jo metu arba išėjus iš salės. Telefonu bendraujama gana nedaug, dažniau rašomi elektroniniai laišakai.

Lentelė Nr.20. Bendradarbiavimo su kitų ES valstybių narių atstovais pobūdis

Bendravimo pobūdis	Dažnumas	%, n=85
Apsiribojame dalykiniais santykiais ES Tarybos posėdžių salėje	Dažnai	55
	Kartais	24
	Retai	12
	Niekada	9
Pasišnekame prieš / po ES Tarybos darbo grupės posėdį	Dažnai	58
	Kartais	31
	Retai	12
Bendraujame neformaliai už posėdžio salės ribų	Dažnai	24
	Kartais	35
	Retai	32
	Niekada	9
Susirašinėjame elektroniniu paštu, SMS	Dažnai	25
	Kartais	39
	Retai	22
	Niekada	14
Pasiskambiname telefonu	Dažnai	14
	Kartais	25
	Retai	34
	Niekada	27
Esu pakvietas kolegas apsilankyti Lietuvoje darbo / poilsio reikalais	Dažnai	7
	Kartais	8
	Retai	29
	Niekada	55
Esu kolegų kviestas apsilankyti jų šalyse darbo / poilsio reikalais	Dažnai	11
	Kartais	7
	Retai	31
	Niekada	52

Glaudžiau su kitų ES valstybių narių atstovais bendradarbiauja BRIST atstovai. 88 % šios tarybos atstovų nurodė, kad bendrauja neapsiribodami vien dalykiniais santykiais darbo grupės posėdžių salėje. Tuo tarpu kitų sričių atstovai bendrauja dažniausiai dalykiškai. Tai labiausiai būdinga ECOFIN, Konkurencingumo bei USSV tarybos atstovams.

Įdomu pastebėti, kad bendravimo pobūdis yra susijęs su darbo ES Tarybos darbo grupėse patirtimi - tai patvirtina socializacijos ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose svarbą. Didesnė dalyvavimo posėdžiuose patirtis leidžia plėtoti neformalesnį bendravimą, dažniau pasišnekama prieš/po darbo grupės posėdį. Pavyzdžiui, 32 % atstovų, dalyvavusių 5-10 posėdžiuose, nurodo pasišnekantys su kolegomis iš kitų šalių prieš/po darbo grupės posėdį. Tuo tarpu ši procentinė dalis svariai didesnė

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

tarp respondentų, dalyvavusių daugiau nei 21 posėdyje – t.y. 76 %. Mažiausiai nuo patirties priklauso apsikeitimas kvietimais pasisvečiuoti ne darbo reikalais. Tik 13 % daugiausiai patirties turinčių atstovų yra nurodę, kad dažnai kvietė kolegą apsilankyti Lietuvoje nedarbo reikalais, o atitinkamo kvietimo iš užsienio kolegų yra sulaukę 18 % didžiausių patirtį turinčių atstovų.

Dažniausiai su kolegomis iš ES valstybių narių bendraujama ir bendradarbiaujama aiškinantis Europos Komisijos pasiūlymo dėl ES teisės akto projekto neaiškius aspektus (žr. lentelę Nr.21.). Lietuvos atstovai dažnai informuoja apie Lietuvos poziciją ir prašo kolegų palaikymo. Gana retai su kolegomis iš kitų ES valstybių narių bendradarbiaujama kuriant kompromisinį pasiūlymo variantą. Rečiausiai Lietuvos atstovai įtikinėja, naudoja derybinį spaudimą siekdami palaikymo Lietuvos pozicijai, "prekiauja balsais". Taigi Lietuvos atstovų taktika ginant Lietuvos interesus ES Tarybos darbo grupėse nėra „agresyvi“.

Lentelė Nr.21. Bendravimo su kitų ES valstybių narių atstovais turinys

Bendravimo turinys	Dažnumas	%, n=85
Aš informuoju apie Lietuvos poziciją ir prašau kolegos (-ų) ją palaikyti	Dažnai	33
	Kartais	26
	Retai	22
	Niekada	19
Aš informuoju kolegą(-as) apie Lietuvai jautrius klausimus ir prašau patarimo, kaip juos spręsti ES lygiu	Dažnai	18
	Kartais	26
	Retai	29
	Niekada	27
Įtikinėju, naudoju derybinį spaudimą siekdamas palaikymo Lietuvos pozicijai, "prekiauju balsais"	Dažnai	5
	Kartais	13
	Retai	20
	Niekada	62
Mano kolega (-os) informuoja mane apie jų valstybių pozicijas ir prašo, kad aš jas palaikyčiau	Dažnai	15
	Kartais	42
	Retai	25
	Niekada	18
Aiškinamės Europos Komisijos pasiūlymo dėl ES teisės akto projekto neaiškius aspektus	Dažnai	40
	Kartais	34
	Retai	16
	Niekada	9
Su kolegomis kuriame kompromisinį pasiūlymą dėl ES teisės akto projekto	Dažnai	11
	Kartais	26
	Retai	33
	Niekada	31
Apsikeičiame (raštiškai arba elektroniškai) informacine / analitine medžiaga	Dažnai	21
	Kartais	41
	Retai	26
	Niekada	12
Apsikeičiame informacija apie mūsų valstybių politines, ekonomines, socialines ir kultūrines aktualijas	Dažnai	8
	Kartais	25
	Retai	36
	Niekada	31

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Apsikeičiame asmeninio pobūdžio informacija	Dažnai	19
	Kartais	21
	Retai	27
	Niekada	33

Žiūrint į bendravimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinį, iš visos respondentų imties vėl išsiskiria BRIST atstovai – jie dažniau nei kitų viešosios politikos sričių atstovai įtikinėja, naudoja derybinį spaudimą siekdami palaikymo Lietuvos pozicijai. Daugiausiai raštiškai ar elektroniskai informacija keičiasi Konkurencingumo tarybos atstovai (žr. lentelę Nr.22.).

Lentelė Nr.22. Bendravimo su kitų ES valstybių narių atstovais turinys ir ES Tarybų

Bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinys	ES Tarybos	n	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Aš informuoju apie Lietuvos poziciją ir prašau kolegos (-ų) ją palaikyti	BRIST	17	47%	29%	12%	12%
	ECOFIN	8	50%	0%	13%	38%
	TVR	21	33%	29%	19%	19%
	USSV	7	0%	14%	43%	43%
	Konkurencingumo	10	30%	30%	40%	0%
	TTE	6	17%	17%	50%	17%
	ŽŪŽT	7	43%	14%	14%	29%
	APL	5	40%	20%	20%	20%
	ŠJK	4	0%	100%	0%	0%
Aš informuoju kolegą(-as) apie Lietuvai jautrius klausimus ir prašau patarimo, kaip juos spręsti ES lygiu	BRIST	17	12%	35%	29%	24%
	ECOFIN	8	13%	38%	25%	25%
	TVR	21	19%	24%	33%	24%
	USSV	7	14%	14%	57%	14%
	Konkurencingumo	10	20%	20%	30%	30%
	TTE	6	17%	17%	33%	33%
	ŽŪŽT	7	29%	0%	14%	57%
	APL	5	40%	20%	0%	40%
	ŠJK	4	0%	75%	25%	0%
Įtikinėjau, naudoju derybinį spaudimą siekdamas palaikymo Lietuvos pozicijai, "prekiauju balsais"	BRIST	17	12%	29%	29%	29%
	ECOFIN	8	0%	0%	13%	88%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinys	ES Tarybos	n	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
	TVR	21	10%	10%	10%	71%
	USSV	7	0%	0%	14%	86%
	Konkurencingumo	10	0%	10%	20%	70%
	TTE	6	0%	17%	17%	67%
	ŽŪŽT	7	0%	14%	29%	57%
	APL	5	0%	0%	20%	80%
	ŠJK	4	0%	25%	50%	25%
Mano kolega (-os) informuoja mane apie jų valstybių pozicijas ir prašo, kad aš jas palaikyčiau	BRIST	17	18%	53%	12%	18%
	ECOFIN	8	13%	38%	25%	25%
	TVR	21	19%	38%	24%	19%
	USSV	7	0%	29%	43%	29%
	Konkurencingumo	10	10%	60%	30%	0%
	TTE	6	0%	33%	50%	17%
	ŽŪŽT	7	43%	14%	14%	29%
	APL	5	20%	40%	40%	0%
	ŠJK	4	0%	75%	0%	25%
Aiškinamės Europos Komisijos pasiūlymo dėl ES teisės akto projekto neaiškius aspektus	BRIST	17	41%	24%	18%	18%
	ECOFIN	8	50%	25%	25%	0%
	TVR	21	57%	24%	14%	5%
	USSV	7	29%	57%	14%	0%
	Konkurencingumo	10	40%	50%	0%	10%
	TTE	6	0%	50%	33%	17%
	ŽŪŽT	7	43%	29%	14%	14%
	APL	5	40%	0%	40%	20%
	ŠJK	4	0%	100%	0%	0%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinys	ES Tarybos	n	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Su kolegomis kuriame kompromisinį pasiūlymą dėl ES teisės akto projekto	BRIST	17	18%	29%	35%	18%
	ECOFIN	8	25%	13%	38%	25%
	TVR	21	10%	19%	29%	43%
	USSV	7	0%	29%	29%	43%
	Konkurencingumo	10	20%	30%	40%	10%
	TTE	6	0%	17%	33%	50%
	ŽŪŽT	7	0%	29%	29%	43%
	APL	5	0%	40%	20%	40%
	ŠJK	4	0%	50%	50%	0%
Apsikeičiame (raštiškai arba elektroniškai) informacine / analitine medžiaga	BRIST	17	24%	47%	24%	6%
	ECOFIN	8	38%	50%	0%	13%
	TVR	21	14%	48%	24%	14%
	USSV	7	0%	29%	43%	29%
	Konkurencingumo	10	50%	20%	30%	0%
	TTE	6	0%	33%	50%	17%
	ŽŪŽT	7	14%	43%	29%	14%
	APL	5	40%	20%	20%	20%
	ŠJK	4	0%	75%	25%	0%
Apsikeičiame informacija apie mūsų valstybių politines, ekonomines, socialines ir kultūrines aktualijas	BRIST	17	12%	18%	41%	29%
	ECOFIN	8	13%	13%	50%	25%
	TVR	21	10%	33%	29%	29%
	USSV	7	0%	57%	29%	14%
	Konkurencingumo	10	0%	30%	40%	30%
	TTE	6	17%	0%	50%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	0%	43%	57%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinys	ES Tarybos	n	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
	APL	5	20%	20%	20%	40%
	ŠJK	4	0%	50%	25%	25%
Apsikeičiame asmeninio pobūdžio informacija	BRIST	17	24%	12%	47%	18%
	ECOFIN	8	25%	0%	25%	50%
	TVR	21	24%	14%	29%	33%
	USSV	7	0%	29%	14%	57%
	Konkurencingumo	10	10%	40%	20%	30%
	TTE	6	17%	17%	17%	50%
	ŽŪŽT	7	29%	29%	29%	14%
	APL	5	0%	40%	20%	40%
	ŠJK	4	25%	50%	0%	25%

Daugeliu atvejų bendravimo turinys tampa glaudesnis sulig augančia dalyvavimo darbo grupėse patirtimi (t.y. apsikeičiama asmeninio pobūdžio informacija, pasikalbama apie valstybių politines, ekonomines, socialines ir kultūrinės aktualijas). Tam tikra išimtimi yra įtikinėjimas, derybinio spaudimo naudojimas – jis nėra paplitęs ir tarp didžiausių patirtų darbo grupių veikloje turinčių Lietuvos atstovų. Tik 8 % labiausiai patyrusių atstovų taiko šią derybinę taktiką.

3.3.4.3. Bendradarbiavimas su Europos Komisija

Sėkmingam atstovavimui užtikrinti svarbūs yra geri santykiai su Europos Komisija - institucija, siūlančia ES teisės aktų ir politikos dokumentų projektus, kurių pagrindu yra deramasi tarp valstybių. Kaip minėta pagilintų interviu metu, siekiant įtakoti Komisijos siūlomus teisės aktus, naudingas išankstinis lobistinis darbas pradinėje jų kūrimo stadijoje. Tuo tikslu pravartūs geri santykiai su Europos Komisijos atstovais. Šie kontaktai svarbūs ir vėlesniame teisės aktų svarstymo ES Taryboje etape, iškilus poreikiui konsultuotis dėl neaiškių aspektų.

Kaip rodo Lietuvos atstovų apklausa, daugumos jų kontaktai su Europos Komisija yra reti (žr. lentelė Nr.23.). Dažnai su Europos Komisijos atstovais konsultuojasi apie 33 % Lietuvos atstovų. Santykinai dažniausiai kontaktuoti su Europos Komisijos atstovais yra linkę ECOFIN priklausantys atstovai. Visi jie nurodė, jog bendradarbiauja su Europos Komisija („dažnai“-5, „retai“-3).

Lentelė Nr.23 . Konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas

Konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas	%, n=85
Labai dažnai	6%
Dažnai	33%
Retai	53%
Niekada	8%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lietuvos atstovai mažai konsultuojasi su Europos Komisija ir tada, kai jiems iškyla klausimų dėl teisės akto projekto turinio. 3 iš 4 respondentų, kurie nurodė dažnai susiduriantys su šia problema, su Europos Komisijos atstovais konsultuojasi retai, o vienas pažymėjo „niekada“. 12 iš 17 respondentų, kuriems klausimų dėl teisės akto projekto turinio iškyla kartais, retai kreipiasi į Komisiją konsultuotis (žr. lentelę Nr.24.).

Lentelė Nr.24. Konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas iškilus neišskumams dėl pasiūlymo turinio

		n	Konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas			
			Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Kaip dažnai susiduriama su problemomis dėl Europos Komisijos pasiūlymo turinio suvokimo ?	Dažnai	4	0%	0%	7%	14%
	Kartais	17	20%	11%	28%	14%
	Retai	38	40%	52%	42%	57%
	Niekada	21	40%	37%	19%	14%
	Sunku pasakyti	2	0%	0%	5%	0%

Remiantis apklausos duomenimis, konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas nepriklauso nuo pozicijų rengimo patirties, tačiau priklauso nuo dalyvavimo ES Tarybos darbo posėdžiuose patirties (žr. lentelę Nr.25.)

Lentelė Nr.25. Dalyvavimo darbo grupėse patirtis ir konsultavimasis su Europos Komisija

		Dalyvauta ES Tarybos darbo grupės posėdžiuose (kartų)					
		5 - 10		11 - 20		>21	
		n	%	n	%	n	%
Konsultavimosi su Europos Komisija dažnumas	Labai dažnai	0	0%	0	0%	4	11%
	Dažnai	6	32%	4	17%	17	45%
	Retai	11	58%	18	75%	14	37%
	Niekada	2	11%	2	8%	3	8%
n=81		n=19	100%	n=24	100%	n=38	100%

Įdomu tai, kad nors daugumos respondentų kontaktai su Europos Komisija yra reti, dauguma jų taip pat pažymėjo, kad į atstovaujamos politikos srityje dirbančius Europos Komisijos atstovus patarimo gali kreiptis bet kada. Be to, iš apklaustųjų atsakymų matyti, kokia reikšmė teikiama Komisijos vaidmeniui ES teisėkūros procese – apie 69 % atstovų nurodė, kad be Europos Komisijos pritarimo Lietuva negali tikėtis ES Taryboje apginti savo pozicijos (žr. lentelę Nr.26.). Tai gali reikšti, kad Lietuvos atstovai turi geras teorines žinias apie Europos Komisijos svarbą ES sprendimų priėmimo procese ir apie galimybes konsultuotis su šios institucijos tarnautojais, tačiau dar mažai jas taiko praktiniame darbe. To priežastimi gali būti komunikabilumo, drąsos stoka bei nepakankamas užsienio kalbų mokėjimas.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.26. Santykiai su Europos Komisijos atstovais

Į mano srityje dirbantį Europos Komisijos atstovą galiu bet kada kreiptis reikalingo patarimo ar paaiškinimo	Taip	49%
	Greičiau taip, nei ne	42%
	Greičiau ne, nei taip	6%
	Ne	3%
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl neaiškių Komisijos pasiūlymų priimti ES teisės aktų nuostatų	Taip	22%
	Greičiau taip, nei ne	40%
	Greičiau ne, nei taip	24%
	Ne	14%
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl jau priimtų ES teisės aktų įgyvendinimo	Taip	28%
	Greičiau taip, nei ne	41%
	Greičiau ne, nei taip	15%
	Ne	15%
Be Europos Komisijos pritarimo Lietuva negali tikėtis ES Taryboje apginti jai reikalingų ES teisės nuostatų	Taip	4%
	Greičiau taip, nei ne	65%
	Greičiau ne, nei taip	23%
	Ne	8%

n=78

Žvelgiant į kreipimosi į Europos Komisiją priežastis, iš bendrų atsakymų išsiskiria ECOFIN tarybos atstovų atsakymai. Dauguma šios Tarybos atstovų (5 iš 7) pažymėjo, kad į Komisiją kreipiasi dažniausiai dėl priimtų ES teisės aktų įgyvendinimo. Dėl pastarosios priežasties dažnai kreipiasi ir ŽŪŽT atstovai (4 iš 6). Daugiausiai atstovų, manančių, kad be Komisijos pritarimo Lietuva negali tikėtis ES Taryboje apginti jai reikalingų ES teisės nuostatų, yra tarp TTE tarybos atstovų (13 iš 19) (žr. lentelę Nr.27.).

Lentelė Nr.27. Lietuvos atstovų bendradarbiavimas su Europos Komisija priklausomybės nuo ES Tarybų.

Lietuvos atstovų bendradarbiavimas su Europos Komisija	ES Taryba	n	Taip	Greičiau taip, nei ne	Greičiau ne, nei taip	Ne
Į mano srityje dirbantį Europos Komisijos atstovą galiu bet kada kreiptis reikalingo patarimo ar paaiškinimo	BRIST	15	53%	47%	0%	0%
	ECOFIN	8	63%	38%	0%	0%
	TVR	19	53%	26%	11%	11%
	USSV	7	29%	57%	14%	0%
	Konkurencingumo	10	50%	40%	10%	0%
	TTE	4	25%	50%	25%	0%
	ŽŪŽT	6	50%	50%	0%	0%
	APL	5	60%	40%	0%	0%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lietuvos atstovų bendradarbiavimas su Europos Komisija	ES Taryba	n	Taip	Greičiau taip, nei ne	Greičiau ne, nei taip	Ne
	ŠJK	4	25%	75%	0%	0%
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl neaiškių Komisijos pasiūlymų priimti ES teisės aktą nuostatų	BRIST	15	20%	47%	27%	7%
	ECOFIN	8	25%	25%	25%	25%
	TVR	19	26%	32%	16%	26%
	USSV	7	29%	43%	14%	14%
	Konkurencingumo	10	0%	50%	50%	0%
	TTE	4	25%	50%	0%	25%
	ŽŪŽT	6	33%	33%	17%	17%
	APL	5	40%	40%	20%	0%
	ŠJK	4	0%	50%	50%	0%
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl jau priimtų ES teisės aktų įgyvendinimo	BRIST	15	40%	33%	20%	7%
	ECOFIN	8	63%	13%	25%	0%
	TVR	19	11%	42%	11%	37%
	USSV	7	14%	43%	29%	14%
	Konkurencingumo	10	10%	50%	20%	20%
	TTE	4	25%	75%	0%	0%
	ŽŪŽT	6	67%	17%	0%	17%
	APL	5	40%	60%	0%	0%
	ŠJK	4	75%	25%	0%	0%
Be Europos Komisijos pritarimo Lietuva negali tikėtis ES Taryboje apginti jai reikalingų ES teisės nuostatų	BRIST	15	0%	60%	27%	13%
	ECOFIN	8	0%	50%	50%	0%
	TVR	19	5%	68%	21%	5%
	USSV	7	14%	57%	29%	0%
	Konkurencingumo	10	70%	20%	10%	0%
	TTE	4	0%	75%	25%	0%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lietuvos atstovų bendradarbiavimas su Europos Komisija	ES Taryba	n	Taip	Greičiau taip, nei ne	Greičiau ne, nei taip	Ne
	ŽŪŽT	6	17%	67%	0%	17%
	APL	5	0%	80%	0%	20%
	ŠJK	4	0%	75%	25%	0%

Paprašius respondentų įvardinti kitus, klausimyne nepaminėtus, bendravimo su Europos Komisijos atstovais aspektus, keletą kartą buvo paminėta neformalaus bendravimo būtinybė, glaudesnių tarpasmeninių ryšių plėtojimo poreikis.

Pagrindinėmis nesikreipimo į Komisiją priežastimis dažniausiai įvardinti nepakankami ryšiai su Komisijos atstovais, tokio poreikio nebuvimas (pvz., kai Komisija tam tikrais klausimais vaidina ribotą vaidmenį arba teisės projekto nuostatos būna aiškios). Kai kurie atstovai nurodė, kad siekiant priimti Lietuvai palankius sprendimus labiausiai reikia kitų valstybių narių paramos.

3.3.4.4. Gebėjimai, reikalingi nacionalinės pozicijos atstovavimo etape

Apklausoje metu buvo siekiama išsiaiškinti, kada galima teigti, jog Lietuvos pozicijai atstovauta sėkmingai. Beveik visi iš 85 apklaustų atstovų nurodė, kad sėkmingai atstovaujama tada, kai pasiekiami bent minimalūs derybiniai tikslai.

Respondentai taip pat buvo paprašyti įvertinti, kurie gebėjimai yra patys svarbiausi, o kurie mažiau svarbūs sėkmingam Lietuvos pozicijos atstovavimui ES Tarybos darbo grupėje ar komitete. Pačiu svarbiausiu atstovavimo gebėjimu buvo nurodytas Lietuvos pozicijos pagrindimas ir apgynimas prieš kolegas ES valstybėse narėse, Europos Komisiją. Antras pagal svarbą gebėjimas – tai kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų bei interesų žinojimas. Trečiu pagal svarbą gebėjimu įvardintas gebėjimas greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu. Kiti pozicijos atstovavimo gebėjimai buvo nurodyti kur kas rečiau (žr. lentelę Nr.28).

Lentelė Nr.28. Svarbiausi pozicijos atstovavimo gebėjimai

Eil. nr.	Svarbiausi pozicijos atstovavimo gebėjimai	Balai ⁴⁵
1.	Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse	175
2.	Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų bei interesų žinojimas	75
3.	Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu	74
4.	Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	48
5.	Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas „prekiauti“ balsais	39
6.	Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse	31
7.	ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	16
8.	Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu	15

⁴⁵ Siekiant gebėjimus „išreitinguoti“ pagal svarbą buvo taikyta tokia metodika: gebėjimui, įvardintam kaip „pats svarbiausias“ buvo suteikiami trys balai, antram pagal svarbą gebėjimui – du balai, o trečiajam pagal svarbą – vienas balas. Balų skaičius buvo dauginamas iš gebėjimą pasirinkusių respondentų skaičiaus. Tuomet visi konkrečiam gebėjimui tenkantys balai buvo susumuoti ir gebėjimai išrikiuoti eilės tvarka, pradedant nuo svarbiausio.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Mažiausiai svarbiais pozicijos atstovavimui gebėjimais buvo nurodyti prancūzų kalbos įgūdžiai. Nemažai respondentų manė, kad taip pat santykinai mažiau svarbu mokėti laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams. Mažiau svarbiais laikomi atstovavimo gebėjimai įvardinti žemiau lentelėje.

Lentelė Nr.29. Mažiausiai svarbūs pozicijos atstovavimo gebėjimai

Eil. nr.	Mažiausiai svarbūs pozicijos atstovavimo gebėjimai	%, n=85
1.	Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai	61
2.	Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	54
3.	Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams	51
4.	Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime	42
5.	Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.	42
6.	Anglų kalbos rašymo įgūdžiai	41
7.	ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	40
8.	Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą	39
9.	Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos	39
10.	Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba	38

Kaip ir pozicijos rengimo gebėjimų atveju, Lietuvos atstovų nuomonė dėl svarbiausių ir mažiausiai svarbių pozicijos atstovavimo gebėjimų mažai priklauso nuo atstovaujamos srities ES Taryboje, nepastebima priklausomybė ir nuo atstovavimo darbo grupėse patirties.

3.3.4.5. Atstovavimo gebėjimų lygio vertinimas

Apklausoje metu buvo siekiama ne tik nustatyti, kuriuos gebėjimus ir savybes respondentai laiko svarbiais pozicijos atstovavimo etape, bet taip pat įvertinti šių gebėjimų lygį (žr. lentelę Nr.30.). Tuo tikslu Lietuvos atstovų buvo prašoma pateikti savo įvertinimą kiekvienam gebėjimui – ar sunkumų neiškyla, ar reikalingi papildomi mokymai.

Remiantis apklausos rezultatais, daugumai Lietuvos atstovų nekyla sunkumų per nustatytą laiką parengti ataskaitą ir išplatinti ją nustatytiems adresatams, suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos. Galima pastebėti, kad pastarajam įvertinimui prieštarauja interviu pasisakymai, kurių metu pagrindiniu atsiskaitymo už pozicijos atstovavimą etapo trūkumu buvo įvardintas nepakankamas ataskaitų analitiškumas, argumentuotų pasiūlymų ateities derybinei pozicijai formulavimas.

Dauguma respondentų gerai įvertino savo bendrąsias žinias apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, rašytinę anglų kalbą. Tuo tarpu tobulinant atstovavimo gebėjimus daugumai Lietuvos atstovų praverstų prancūzų kalbos mokymai, taip pat mokymai, skirti koalicijų formavimui, pozicijos formulavimui teisine kalba.

Lentelė Nr.30. Atstovavimo gebėjimų lygio vertinimas

Atstovavimo gebėjimas	Gebėjimo lygis	%, n=85
Anglų kalbos rašymo įgūdžiai	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	61
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	39
Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	53
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	47
Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	4
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau	96

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Atstovavimo gebėjimas	Gebėjimo lygis	%, n=85
	patirties	
Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	5
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	95
Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų bei interesų žinojimas	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	54
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	46
Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	59
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	41
Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	45
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	55
Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	52
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	48
Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	18
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	82
Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	49
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	51
ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	41
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	59
Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	38
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	62
Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	42
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	58
Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	85
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	15
Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	64
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	36
Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	52
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	48

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Atstovavimo gebėjimas	Gebėjimo lygis	%, n=85
Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.	Esu gerai įvaldęs/ susipažinęs, sunkumų neiškyla	61
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	39

Žemiau lentelėje nurodomas pozicijos atstovavimo gebėjimų pasiskirstymas pagal ES Tarybas.

Lentelė Nr.31. Atstovavimo gebėjimų lygio vertinimas pagal atstovaujamas ES Tarybas

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Anglų kalbos rašymo įgūdžiai	BRIST	17	82%	18%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	57%	43%
	USSV	7	43%	57%
	Konkurencingumo	10	70%	30%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	43%	57%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	75%	25%
Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	57%	43%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	60%	40%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	75%	25%
Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai	BRIST	17	12%	88%
	ECOFIN	8	0%	100%
	TVR	21	0%	100%
	USSV	7	14%	86%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	0%	100%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	0%	100%
	APL	5	0%	100%
	ŠJK	4	0%	100%
Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) igūdžiai	BRIST	17	12%	88%
	ECOFIN	8	0%	0%
	TVR	21	5%	95%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	0%	100%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	0%	100%
	APL	5	0%	100%
	ŠJK	4	0%	100%
Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų bei interesų žinojimas	BRIST	17	88%	12%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	48%	52%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	40%	60%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	25%	75%
Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	62%	38%
	USSV	7	29%	71%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	80%	20%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	43%	57%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	75%	25%
Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	38%	62%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	30%	70%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	29%	71%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	50%	50%
Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	57%	43%
	USSV	7	43%	57%
	Konkurencingumo	10	60%	40%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	29%	71%
	APL	5	80%	20%
	ŠJK	4	75%	25%
Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais	BRIST	17	41%	59%
	ECOFIN	8	0%	100%
	TVR	21	19%	81%
	USSV	7	0%	100%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	20%	80%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	29%	71%
	APL	5	0%	100%
	ŠJK	4	0%	100%
Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu	BRIST	17	47%	53%
	ECOFIN	8	63%	38%
	TVR	21	48%	52%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	70%	30%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	25%	75%
ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	BRIST	17	41%	59%
	ECOFIN	8	25%	75%
	TVR	21	29%	71%
	USSV	7	57%	43%
	Konkurencingumo	10	30%	70%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	25%	75%
Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba	BRIST	17	35%	65%
	ECOFIN	8	13%	88%
	TVR	21	67%	33%
	USSV	7	43%	57%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	20%	80%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	43%	57%
	APL	5	20%	80%
	ŠJK	4	0%	100%
Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą	BRIST	17	65%	35%
	ECOFIN	8	50%	50%
	TVR	21	43%	57%
	USSV	7	0%	100%
	Konkurencingumo	10	40%	60%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	25%	75%
Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams	BRIST	17	76%	24%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	95%	5%
	USSV	7	71%	29%
	Konkurencingumo	10	100%	0%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	86%	14%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	100%	0%
Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos	BRIST	17	82%	18%
	ECOFIN	8	38%	63%
	TVR	21	67%	33%
	USSV	7	14%	86%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	ES Tarybos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	Konkurencingumo	10	60%	40%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	86%	14%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	50%	50%
Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime	BRIST	17	53%	47%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	48%	52%
	USSV	7	14%	86%
	Konkurencingumo	10	40%	60%
	TTE	6	17%	83%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	80%	20%
	ŠJK	4	100%	0%
Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.	BRIST	17	71%	29%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	62%	38%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	40%	60%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	100%	0%
	ŠJK	4	50%	50%

Aukščiau pateiktoje lentelėje Nr.31. galima pastebėti keletą žymesnių nukrypimų nuo bendrų tendencijų:

- Didžiausia dalis atstovų, kurie nurodė trūkstant anglų kalbos rašymo įgūdžių, yra tarp TTE atstovų (4/6, 67 %)
- Anglų kalbos pasisakymo įgūdžių stoką nurodė daugiausiai USSV tarybos atstovų (5/7, 71 %) bei TTE atstovų (5/6, 83 %)

- Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijas bei interesus geriausiai žino BRIST (15/17, 88 %), prasčiausiai – USSV tarybos atstovai (6/7, 86 %).
- Remiantis apklausos rezultatais geriausiai kurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse geba Konkurencingumo tarybos atstovai (8/10, 80 %), o labiausiai mokymų šiuo klausimu reikėtų USSV tarybos atstovams (5/7, arba 71%)
- Didžiausia dalis respondentų, norinčių tobulinti Lietuvos pozicijos pagrindimo ir gynimo prieš Europos Komisiją / kolegas ES valstybėse narėse gebėjimus, yra tarp TVR atstovų (13/21, 62 %) bei TTE tarybos atstovų (5/6, arba 83 %).
- Visi apklausti TTE tarybos atstovai nurodė, jog jiems trūksta gebėjimų užmezgant ir palaikant santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovais (6/6, 100 %).
- Geriausiai savo gebėjimus sukurti Lietuvos pozicijai palaikymo koaliciją, „prekiauti“ balsais įvertino BRIST atstovai - 7/17 jų (41 %) nurodė, kad yra gerai įvaldę šį gebėjimą. Tuo tarpu visi kitų ES Tarybų atstovai (t.y ECOFIN, USSV, TTE, APL, ŠJK) norėtų šiuos gebėjimus tobulinti.
- Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu gerai sekasi Konkurencingumo ir ŽŪŽT tarybų atstovams (atitinkamai 7/10, 70 % ir 5/7, 71 %).
- Visi apklausti APL tarybos atstovai (5/5) nurodė gerai žinantys ES Tarybos darbo grupių darbo reglamentą (procedūras).
- Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba geriausiai sekasi TVR atstovams (14/21, 67 %). Mokymų šiuo klausimu pageidautų visi apklausti ŠJK atstovai (4/4, 100 %)
- Visi apklausti USSV bei TTE atstovai norėtų mokymų, kaip rengti ministro pasisakymų tekstus ES Tarybos posėdžiui .
- Remiantis apklausos rezultatais, geriausiai formuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos sekasi BRIST (14/17, 82 %) bei APL (5/5, 100 %) atstovams. Sunkiausia šito gebėjimo atžvilgiu sekasi USSV tarybos atstovams – 6/7 arba 56 % jų nurodė, jog praverstų mokymai ar reikėtų įgyti daugiau patirties.
- Ruošiant ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime daugiau patirties reikėtų USSV bei TTE tarybų atstovams (atitinkamai 6/7, 86 % ir 5/6, 83 %). Problemų dėl šio gebėjimo nurodė neturį visi apklausti ŠJK atstovai (4/4, 100 %)
- Bendrųjų žinių apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas labiausiai trūksta USSV tarybos atstovams (5/7, 71 %). Tuo tarpu visi APL tarybos atstovai (5/5, 100 %) nurodė, kad jie turi geras šios srities žinias.

Savo gebėjimų vertinimo ir respondentų užimamų pareigų sąsajų analizė atskleidė, kad aukščiausio lygmens pareigas einantys tarnautojai dažniau manė, kad reikia tobulinti anglų kalbos rašymo įgūdžius (aukščiausio lygmens tarnautojai – 62 %, vidutinio lygmens – 43 %, specialistai – 48 %). Ministro kalbos rengimas ir susiję gebėjimai aktualiausi vidutinio lygmens valstybės tarnautojams ir specialistams (atitinkamai 68 % ir 60 %), tuo tarpu tik 15 % aukščiausiojo lygmens valstybės tarnautojų norėtų tobulinti šį gebėjimą. Daugiausiai Lietuvos atstovų, norinčių gilinti bendras žinias apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas yra tarp vidutinio lygmens tarnautojų – 49 % (tarp aukščiausio lygmens - 31 %, tarp specialistų – 24 %).

Atsakymų pasiskirstymas pagal dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičių rodo, kad didesnę dalyvavimo posėdžiuose patirtį turintys asmenys geriau vertina savo atstovavimo gebėjimus (žr. lentelė Nr.32.). Labiausiai tai pastebima koalicijų formavimo atžvilgiu. Atstovai, turintys mažiausiai dalyvavimo darbo grupės patirties, dažniausiai nurodė turintys sunkumų formuojant palaikymo koalicijas. Ir *vice versa* - geriausiai šį gebėjimą yra įvaldę daugiausiai patirties turintys Lietuvos atstovai.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.32. Atstovavimo gebėjimų lygio vertinimo priklausomybė nuo patirties darbo grupės posėdžiuose.

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Anglų kalbos rašymo įgūdžiai	5-10	19	37%	63%
	11-20	24	54%	46%
	>21	38	79%	21%
Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	5-10	19	42%	58%
	11-20	24	38%	63%
	>21	38	68%	32%
Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai	5-10	19	5%	95%
	11-20	24	0%	100%
	>21	38	5%	95%
Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	5-10	19	5%	95%
	11-20	24	4%	96%
	>21	38	5%	95%
Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų be interesų žinojimas	5-10	19	42%	58%
	11-20	24	46%	54%
	>21	38	66%	34%
Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse	5-10	19	32%	68%
	11-20	24	54%	46%
	>21	38	76%	24%
Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse	5-10	19	42%	58%
	11-20	24	29%	71%
	>21	38	58%	42%
Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu	5-10	19	32%	68%
	11-20	24	42%	58%
	>21	38	71%	29%
Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo	5-10	19	0%	100%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais	11-20	24	4%	96%
	>21	38	32%	68%
Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu	5-10	19	37%	63%
	11-20	24	54%	46%
	>21	38	53%	47%
ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	5-10	19	53%	47%
	11-20	24	33%	67%
	>21	38	39%	61%
Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba	5-10	19	37%	63%
	11-20	24	33%	67%
	>21	38	39%	61%
Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą	5-10	19	26%	74%
	11-20	24	42%	58%
	>21	38	50%	50%
Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams	5-10	19	63%	37%
	11-20	24	96%	4%
	>21	38	92%	8%
Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos	5-10	19	47%	53%
	11-20	24	63%	38%
	>21	38	74%	26%
Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime	5-10	19	26%	74%
	11-20	24	50%	50%
	>21	38	63%	37%
Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.	5-10	19	63%	37%
	11-20	24	50%	50%
	>21	38	68%	32%

3.3.4.6. Asmeninės atstovo savybės

Atsižvelgiant į pagilintų interviu rezultatus, anketinės apklausos metu buvo siekiama įvertinti ne tik profesinių gebėjimų, bet ir asmeninių savybių poreikį pozicijos rengėjui bei pozicijos atstovui. Didžiausią reikšmę respondentai suteikė analitiškumui. Dėmesys šiai savybei atrodo pagrįstas atsižvelgiant į tai, kad pozicijos rengėjai ir atstovai turi vertinti Komisijos pasiūlymo poveikį, alternatyvas, reikšmę nacionaliniame ir ES politikų kontekste, numatyti kitų šalių ir vidaus veikėjų interesus, nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą ir pan.

Visos asmeninės savybės sureitinguotos pagal svarbą lentelėje žemiau (pradedant nuo svarbiausios).

Lentelė Nr.33. Svarbiausios asmeninės atstovo savybės

Eil. nr.	Asmeninės savybės	%, n=85
1.	Analitiškumas	44
2.	Komunikabilumas	22
3.	Iniciatyvumas	16
4.	Pasitikėjimas savimi	8
5.	Lyderystė	4
6.	Atsparumas stresui	1

Mažiausiai atstovų, kurie manė, jog analitiškumas yra svarbiausia savybė, buvo tarp BRIST atstovų (3 iš 17). Jų nuomone, pati svarbiausia savybė yra iniciatyvumas (5 iš 17) ir komunikabilumas (4 iš 17). Į šiuos atsakymus galima pažvelgti ankstesnių išvalgų kontekste – t.y. kad BRIST atstovai, lyginant su kitų sričių atstovais, linkę dažniau pasisakyti posėdžių metu, palaiko glaudesnius santykius su kitų šalių atstovais. Tai lemia jų, kaip diplomatų, darbo specifika, reikalaujanti bendravimo, kalbų mokėjimo ir pan.

Lentelėje Nr.34. nurodyta asmeninėms savybėms teikiama svarba atsižvelgiant į respondentų atstovaujamą ES Tarybą (įvardinant tris asmenines savybes, nurodytas kaip svarbiausias).

Lentelė Nr.34. Svarbiausios asmeninės atstovo savybės pagal Tarybą⁴⁶

BRIST	ECOFIN	TVR
Iniciatyvumas	Analitiškumas	Analitiškumas
Pasitikėjimas savimi	Komunikabilumas	Komunikabilumas/Iniciatyvumas
Komunikabilumas	Pasitikėjimas savimi	Analitiškumas
USSV	Konkurencingumo	TTE
Analitiškumas	Komunikabilumas	Analitiškumas
Iniciatyvumas	Analitiškumas	Komunikabilumas
Komunikabilumas/Iniciatyvumas/ Pasitikėjimas savimi	Iniciatyvumas	Iniciatyvumas/Pasitikėjimas savimi
ŽŪŽT	APL	ŠJK
Analitiškumas	Komunikabilumas/ Analitiškumas	Analitiškumas
Komunikabilumas	Komunikabilumas/ Iniciatyvumas	Analitiškumas
Iniciatyvumas/Lyderystė	Atsparumas stresui	Pasitikėjimas savimi

⁴⁶ Savybės buvo sureitinguotos pagal atstovų, pasisakančių už kiekvieną savybę kiekvienoje pozicijoje iš trijų, skaičių. Tad atsitiko taip, kad tarp kai kurių ES Tarybų atstovų viena savybė skirtingose pozicijose buvo įvardinta, kaip reikalingiausia, daugiausia kartų.

3.3.4.7. Asmeninių savybių vertinimas

Apklaustos rezultatai rodo, kad Lietuvos atstovai gana gerai vertina savo asmenines savybes (žr. lentelę Nr.35.). Dauguma apklaustųjų pažymėjo, kad jiems nekyla sunkumų dėl komunikabilumo, pasitikėjimo savimi, analitiškumo, atsparumo stresui. Galima pastebėti, kad toks savo asmeninių savybių vertinimas tam tikra dalimi prieštarauja pagilintų interviu rezultatams bei atsakymams į kitus apklaustos klausimus – pavyzdžiui, dėl pozicijos rengimo metu kylančių sunkumų, bendradarbiavimo su kitų šalių narių atstovais, Europos Komisija.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, Lietuvos atstovai mato didžiausią poreikį stiprinti asmeninius oratorinius gebėjimus, lyderystę.

Lentelė Nr.35. Asmeninių savybių vertinimas

Asmeninės savybės	Įvertinimas	%, n=85
Komunikabilumas	Nesukelia jokių sunkumų	72
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	28
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	Nesukelia jokių sunkumų	27
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	73
Pasitikėjimas savimi	Nesukelia jokių sunkumų	62
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	38
Lyderystė	Nesukelia jokių sunkumų	31
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	69
Atsparumas stresui	Nesukelia jokių sunkumų	61
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	39
Analitiškumas	Nesukelia jokių sunkumų	62
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	38

Žemiau lentelėje pateiktas asmeninių atstovo savybių vertinimo pasiskirstymas pagal ES Tarybas.

Lentelė Nr.36. Asmeninių savybių vertinimas ir atstovaujama Taryba

Asmeninės atstovo savybės	ES Taryba	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Komunikabilumas	BRIST	17	71%	29%
	ECOFIN	8	75%	25%
	TVR	21	81%	19%
	USSV	7	71%	29%
	Konkurencingumo	10	70%	30%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	75%	25%
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	BRIST	17	29%	71%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Asmeninės atstovo savybės	ES Taryba	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	ECOFIN	8	25%	75%
	TVR	21	29%	71%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	30%	70%
	TTE	6	0%	100%
	ŽŪŽT	7	57%	43%
	APL	5	0%	100%
	ŠJK	4	25%	75%
Pasitikėjimas savimi	BRIST	17	53%	47%
	ECOFIN	8	88%	13%
	TVR	21	76%	24%
	USSV	7	29%	71%
	Konkurencingumo	10	80%	20%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	25%	75%
Lyderystė	BRIST	17	35%	65%
	ECOFIN	8	25%	75%
	TVR	21	38%	62%
	USSV	7	0%	100%
	Konkurencingumo	10	30%	70%
	TTE	6	33%	67%
	ŽŪŽT	7	14%	86%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Asmeninės atstovo savybės	ES Taryba	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
	APL	5	60%	40%
	ŠJK	4	25%	75%
Atsparumas stresui	BRIST	17	53%	47%
	ECOFIN	8	63%	38%
	TVR	21	86%	14%
	USSV	7	43%	57%
	Konkurencingumo	10	50%	50%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	40%	60%
	ŠJK	4	50%	50%
Analitiškumas	BRIST	17	53%	47%
	ECOFIN	8	100%	0%
	TVR	21	71%	29%
	USSV	7	43%	57%
	Konkurencingumo	10	50%	50%
	TTE	6	50%	50%
	ŽŪŽT	7	71%	29%
	APL	5	80%	20%
	ŠJK	4	25%	75%

Lentelėje Nr.37 pateikiamas asmeninių atstovo savybių pasiskirstymas pagal atstovų užimamas pareigas.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.37. Asmeninių savybių vertinimas ir užimamos pareigos

Asmeninės atstovo savybės	Užimamoms pareigos	n	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Komunikabilumas	Aukščiausio lygmens vadovai	13	54%	46%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	79%	21%
	Specialistai	25	68%	32%
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	Aukščiausio lygmens vadovai	13	15%	85%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	34%	66%
	Specialistai	25	20%	80%
Pasitikėjimas savimi	Aukščiausio lygmens vadovai	13	54%	46%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	64%	36%
	Specialistai	25	64%	36%
Lyderystė	Aukščiausio lygmens vadovai	13	46%	54%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	28%	72%
	Specialistai	25	28%	72%
Atsparumas stresui	Aukščiausio lygmens vadovai	13	69%	31%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	62%	38%
	Specialistai	25	56%	44%
Analitiškumas	Aukščiausio lygmens vadovai	13	69%	31%
	Vidutinio lygmens vadovai	47	64%	36%
	Specialistai	25	56%	44%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Asmeninių gebėjimų vertinimas priklauso nuo dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose dažnumo. Ši tendencija atskleidžiama lentelėje Nr. 38.

Lentelė Nr.38. Dalyvavimo darbo grupėse patirtis ir asmeninių savybių vertinimas

Pozicijos atstovavimo gebėjimai	Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties
Komunikabilumas	5-10	20%	80%
	11-20	26%	74%
	>21	51%	49%
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	5-10	13%	87%
	11-20	26%	74%
	>21	57%	43%
Pasitikėjimas savimi	5-10	21%	79%
	11-20	34%	64%
	>21	43%	57%
Lyderystė	5-10	15%	85%
	11-20	35%	65%
	>21	46%	54%
Atsparumas stresui	5-10	17%	83%
	11-20	37%	63%
	>21	44%	54%
Analitiškumas	5-10	25%	75%
	11-20	25%	75%
	>21	45%	55%

Analizuojant atstovo asmeninių savybių vertinimą ir pasisakymų darbo grupės posėdžio metu dažnumą, matyti koreliacija tarp komunikabilumo ir pasisakymo dažnumo – atstovai, nurodę, kad jiems nekyla sunkumų dėl komunikabilumo, dažniau pasisako darbo grupės posėdžių metu (žr. lentelę Nr.39.). Lentelė nr. 39 atskleidžia tendenciją, kad geriau įvairius savo gebėjimus vertinantys atstovai dažniau linkę pasisakyti posėdžiuose.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.39. Asmeninių savybių vertinimas ir pasisakymo darbo grupės posėdžiuose dažnumas

Asmeninės atstovo savybės		n=84	Pasisakymų darbo grupės posėdžiuose kiekis			
			Nė karto	Trečdalyje posėdžių	Apie pusėje posėdžių	Daugiau nei pusėje posėdžių
Komunikabilumas	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=61	45%	70%	82%	89%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=23	55%	30%	18%	11%
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=23	9%	21%	55%	37%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=61	81%	79%	45%	63%
Pasitikėjimas savimi	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=53	55%	58%	72%	74%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=31	45%	42%	28%	26%
Lyderystė	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=26	27%	21%	18%	63%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=58	73%	79%	82%	37%
Atsparumas stresui	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=52	64%	56%	64%	74%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=32	36%	44%	36%	26%
Analitiškumas	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	N=53	45%	60%	82%	68%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	N=31	55%	40%	18%	32%

3.3.4.8. Lietuvos pozicijos atstovavimas: apibendrinimas

1. Atstovaujant Lietuvos poziciją ES Tarybos darbo grupėje ar komitete svarbiausia tinkamai ją pagrįsti ir apginti prieš kitas valstybes nares, Europos Komisiją. Kaip minėta pagilintų interviu metu, tai lengviau padaryti, kai pozicija yra gerai argumentuota, pagrįsta aiškiais, pagrindžiamais, o ne trumpalaikiais politiniais interesais. Efektyvus pozicijos gynimas taip pat susijęs su atstovo viešo kalbėjimo, užsienio kalbos įgūdžiais. Siekiant apginti nacionalinius interesus taip pat svarbu išsiaiškinti kitų valstybių narių ir Europos Komisijos interesus, formuoti palaikymo koalicijas.

2. Visi šie gebėjimai Lietuvos atstovų tarpe dar tobulintini. Tai rodo ne tik jų savęs vertinimas, bet ir bendradarbiavimo su kitų šalių atstovais ir Komisija tendencijos: Lietuvos atstovai bendraudami su kolegomis iš kitų šalių dažniausiai apsiriboja dalykiniais santykiais, į Europos Komisiją kreipiasi retai. Tuo tarpu komunikavimas yra bene pagrindinis būdas sužinoti kitų veikėjų interesus. Pozicijų atstovavimo stadijoje bendravimo įgūdžiai ir susiję gebėjimai laikytini vienais svarbiausių, ypač atsižvelgiant į tai, kad priimant sprendimus ES, koalicijos tarp valstybių narių yra dažnai sudaromos *ad hoc* pagrindu, kiekvienu klausimu ieškant partnerių ir paramos. Todėl tobulinant Lietuvos atstovų atstovavimo gebėjimus didelis dėmesys teiktinas komunikaciniams gebėjimams.
3. Sąlyga efektyviam komunikavimui yra geras užsienio kalbos mokėjimas. Atitinkamai Lietuvos atstovai prie svarbių atstovavimo gebėjimų priskyrė anglų kalbos įgūdžius. Tuo tarpu kitos ES darbinės kalbos – prancūzų – žinios Lietuvos atstovų vertinamos kaip santykinai mažai svarbios. Pastebėtina, kad prancūzų kalbą mokančių Lietuvos atstovų yra labai mažai.⁴⁷ Manytina, kad kasdieniame atstovavimo darbe Lietuvos atstovams šiuo metu pakanka gero vienos ES darbinės kalbos mokėjimo. Vis dėlto pasirengimo pirmininkavimui kontekste toks užsienio kalbų mokėjimas nėra pakankamas. Tai patvirtino ir interviu su didžiausią atstovavimo patirtį turinčiais atstovais rezultatai. Daugiausiai patirties atstovaujant Lietuvai ES Tarybos darbo grupėse turintys atstovai pažymėjo prancūzų kalbos mokėjimo svarbą. Tad interviu ir apklausos dalyvių nuomonių neatitikimas dėl prancūzų kalbos svarbos pozicijos atstovavimo etape gali būti aiškinamas respondentų atstovavimo darbo patirties skirtumu, mažu prancūzų kalbos mokėjimu bei retais kontaktais su frankofoniškomis valstybėmis (žr. lentelę Nr. 18 ir Nr. 19).
4. Apklausos rezultatai rodo, kad komunikavimas taip pat priklauso nuo atstovo patirties: neformalaus bendravimo su kitų ES valstybių narių kolegomis, ES institucijų atstovais glaudumas, pasisakymų posėdžių metu dažnumas priklauso nuo dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose dažnumo, darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje patirties. Ilgesnę patirtį turintys (ir, manytina, geriau socializavęsi darbo grupėje) Lietuvos atstovai linkę glaudžiau bendrauti ir rečiau nurodo, kad jiems kyla sunkumų formuojant koalicijas.
5. Lyginant respondentų, atstovaujančių skirtingose ES Tarybose, atsakymus, matyti, kad geriau nei vidutiniškai savo atstovavimo gebėjimus vertina tik BRIST atstovai. BRIST atstovai dažniau nei kitų tarybų atstovai palaiko neformalius santykius su kitų šalių atstovais, naudoja aktyvesnes derybines taktikas (įtikinėjimą, „prekiavimą“ balsais). Šios tarybos atstovai, kitaip nei daugelio kitų ES Tarybų atstovai, įvardindami svarbiausias atstovo asmenines savybes, didžiausią reikšmę teikė komunikabilumui, pasitikėjimui savimi. Tuo pačiu jie dažniau nurodė nesusiduriantys su sunkumais aiškinantis kitų dalyvių interesus. Lyginamajame kontekste prasčiausiai save vertina USSV ir TTE tarybų atstovai. Kitų ES Tarybų atstovų vertinimas yra vidutiniškas. Šį gana kritišką vertinimą galima kontekstualizuoti primenant, kad šis tyrimas apėmė Lietuvos kontekste santykinai patyrusius atstovus, tad bendras visų Lietuvos atstovų vertinimas, tikėtina, būtų dar kritiškesnis.

3.3.5. Pirmininkavimas ES Tarybos darbo grupei

3.3.5.1. Lietuvos atstovų karjeros planai iki 2013 m.

Pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES kontekste itin aktualus klausimas, kokia dalis Lietuvos atstovų planuoja dirbti dabartinėje institucijoje 2013 m. Dauguma apklausoje dalyvavusių Lietuvos atstovų į šį klausimą atsakyti dar negalėjo, ką paaiškina dar gana tolima pirmininkavimo

⁴⁷ Žr., pavyzdžiui, Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos. http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

perspektyva. Maža dalis – 9 % – valstybės tarnautojų nurodė nemanantys, jog dirbs dabartinėje institucijoje Lietuvos pirmininkavimo laikotarpiu (žr. lentelę Nr.40.). Analizuojant atsakymus pagal atstovaujamas ES Tarybas galima konstatuoti, kad daugiausia respondentų, planuojančių Lietuvos pirmininkavimo laikotarpiu dirbti dabartinėje institucijoje, priklauso BRIST. Tuo tarpu kitų ES Tarybų atveju dažniausias respondentų atsakymas buvo „sunku pasakyti“ (žr. lentelę Nr.41.).

Lentelė Nr.40. Lietuvos atstovų karjeros planai iki 2013 m.

Ar manote, kad 2013 m., kai Lietuva pirmininkaus Europos Sąjungoje, Jūs dirbsite dabartinėje institucijoje?	%, n=85
Taip	35 %
Ne	9 %
Sunku pasakyti	55 %

Lentelė Nr.41. Lietuvos atstovų karjeros planai iki 2013 m. pagal ES Tarybas

ES Taryba	n	Ar manote, kad 2013 m., kai Lietuva pirmininkaus Europos Sąjungoje, Jūs dirbsite dabartinėje institucijoje?		
		Taip	Ne	Sunku pasakyti
BRIST	17	71 %	6 %	24 %
ECOFIN	8	25 %	0 %	75 %
TVR	21	38 %	14 %	48 %
USSV	7	14 %	14 %	71 %
Konkurencingumo	10	40 %	10 %	50 %
TTE	6	0	17 %	83 %
ŽŪŽT	7	14 %	14 %	72 %
APL	5	40 %	0 %	60 %
ŠJK	4	0 %	0 %	100 %

Lentelėje Nr.42. nurodyta, kaip atsakymai dėl atstovų karjeros planų pasiskirstė pagal respondentų amžiaus grupes. Atsakymai pasiskirstė tolygiai beveik visose amžiaus grupėse, atsakant „taip“ ir „sunku apsispręsti“. Tuo tarpu tarp atstovų, neketinančių 2013 m. dirbti dabartinėje institucijoje, didžiausią dalį sudarė jauniausio (25-36 metų) ir vyriausio (virš 55 metų) amžiaus atstovai⁴⁸.

Lentelė Nr.42. Lietuvos atstovų karjeros planai iki 2013 m. pagal amžiaus grupes

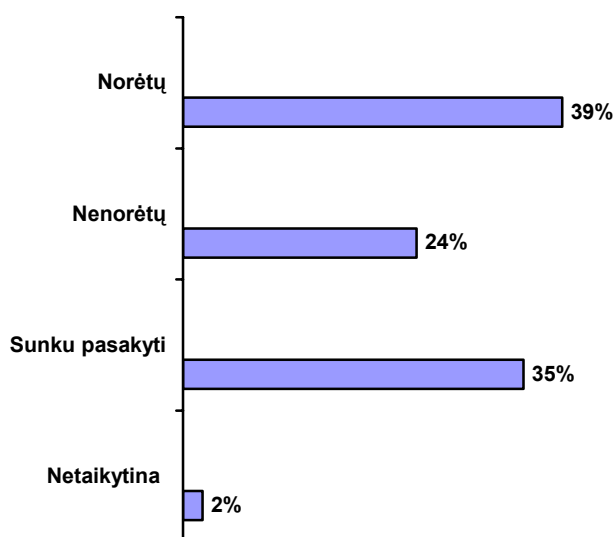
Ar 2013 m. dirbsite dabartinėje institucijoje?		Respondentų amžius			
		26 - 35 m.	36 - 45 m.	46 - 55 m.	Virš 55 m.
Taip	30	32%	44%	33%	
Ne	8	12%	7%		50%
Sunku pasakyti	47	56%	48%	67%	50%

⁴⁸ Pastarųjų yra tik du, todėl dėl mažo respondentų skaičiaus šį rezultatą reikėtų vertinti rezervuotai.

3.3.5.2. Lietuvos atstovų suinteresuotumas pirmininkauti

Apklausoje metu buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos atstovų suinteresuotumą pirmininkauti savo viešosios politikos srityje ES Tarybos darbo grupei. Apklausoje rezultatai rodo, jog daugiau nei trečdalis atsakiusių norėtų pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei. Labai panaši dalis respondentų negalėjo atsakyti į šį klausimą. 24 % apklaustųjų pirmininkauti savo politikos srityje ES darbo grupei nenorėtų (žr. diagramą Nr.7.).

**Diagrama Nr.7. Respondentų suinteresuotumas pirmininkauti
ES Tarybos darbo grupei**
(% nuo respondentų, n=85)



Suinteresuotumas pirmininkauti didėja sulig dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose patirtimi (žr. lentelę Nr.43.). Pirmininkauti norėtų apie 50 % atstovų, turinčių daugiausiai atstovavimo patirties (t.y. dalyvavusių daugiau nei 21 darbo grupės posėdyje).

Lentelė Nr.43. Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius ir suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei ir

Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius	n=85	Suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei		
		Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
Nei viename	1	0%	100%	0%
1 - 4	3	67%	0%	33%
5 - 10	19	32%	32%	32%
11 - 20	24	25%	29%	42%
21 ir daugiau	38	50%	16%	34%

Pastaba. Du atstovai suinteresuotumo pirmininkauti klausimu pasirinko punktą „netaikytina“, kuris nėra nurodytas šioje lentelėje, todėl ne visuose eilutėse atsakymų procentas sudaro 100%.

Suinteresuotumas pirmininkauti didėja kartu su amžiumi, bet tik iki 45 metų – po to jis labai sumažėja (žr. lentelę Nr.44). Atitinkamai sumažėja ir neapsisprendusių dėl noro pirmininkauti atstovų. Manytina, jog tai susiję su apklausoje vykdymo laiku - iki Lietuvos pirmininkavimo ES 2013 metais liko 5 metai. Tikėtina, kad daugelis vyresnio amžiaus atstovų atsižvelgia į būsimą

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

amžių pirmininkavimo metu ir todėl yra mažiau suinteresuoti naujos, kompleksiškos užduoties vykdymu.

Lentelė Nr.44. Atstovų amžius ir suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Respondentų amžius	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei		
		Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
26 - 35 m.	41	37%	22%	39%
36 - 45 m.	27	48%	22%	30%
46 - 55 m.	15	33%	20%	40%
Virš 55 m.	2	0%	100%	0%

Daugiausiai norinčių pirmininkauti yra tarp aukščiausio (46 %) ir vidutinio lygmens vadovų (43 %), o daugiausiai neapsisprendusių dėl pirmininkavimo – tarp specialistų (40 %) (žr. lentelę Nr.45.).

Lentelė Nr.45. Atstovo pareigos ir suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Užimamos pareigos	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei		
		Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
Aukščiausio lygmens vadovai	13	46%	38%	15%
Vidutinio lygmens vadovai	47	43%	19%	38%
Specialistai	25	28%	24%	40%

Daugiausiai norinčių pirmininkauti yra tarp BRIST atstovų – 53 % (9/17), ŽŪŽT – 57 % (4/7) ir konkurencingumo tarybos atstovų – 50 % (5/10). Daugiausiai šiuo metu nenorinčių pirmininkauti yra tarp TTE tarybos atstovų – 83 % (5/6) (žr. lentelę Nr.46.).

Lentelė Nr.46. Atstovaujama ES Taryba ir suinteresuotumas pirmininkauti darbo grupei

ES Taryba	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei		
		Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
BRIST	17	53%	12%	35%
ECOFIN	8	13%	13%	63%
TVR	21	43%	19%	33%
USSV	7	29%	29%	43%
Konkurencingumo	10	50%	10%	40%
TTE	6	17%	83%	0%
ŽŪŽT	7	57%	29%	14%
APL	5	20%	20%	60%
ŠJK	4	25%	50%	25%

Labiausiai linkę pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei yra tie Lietuvos atstovai, kurie nurodė, kad jiems nekyla sunkumų formuojant palaikymo koalicijas (80 %), išsiaiškinant kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijas bei interesus (61 %), pagrindžiant ir apginant Lietuvos poziciją Europos Komisijai, kolegoms ES valstybėse narėse (58 %), taip pat tie, kurie nurodė gerai įvaldę verbalinę anglų kalbą (60 %) ir iškalbą (65 %) (žr. lentelę Nr.47.).

Tuo tarpu daugiau nenorinčių pirmininkauti yra tarp tų respondentų, kuriems kyla sunkumų formuojant kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse (46 %), palaikant santykius su

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

pirmininkaujančios valstybės atstovu (44 %), taip pat tarp tų, kurie prasčiau vertino savo komunikacinius gebėjimus (46 %), pasitikėjimą savimi (41 %).

Lentelė Nr.47. Savo gebėjimų vertinimas ir suinteresuotumas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Gebėjimas	Gebėjimo vertinimas	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁴⁹		
			Taip, norėčiau	Ne, nenorėčiau	Sunku pasakyti
Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms	Nesukelia jokių sunkumų	72	42%	21%	35%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	13	23%	38%	38%
Nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)	Nesukelia jokių sunkumų	32	56%	16%	28%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	53	28%	28%	40%
Ižvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti	Nesukelia jokių sunkumų	37	57%	11%	30%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	48	25%	33%	40%
Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais	Nesukelia jokių sunkumų	41	54%	15%	29%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	44	25%	32%	41%
Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas	Nesukelia jokių sunkumų	23	65%	9%	22%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	62	29%	29%	40%
Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą	Nesukelia jokių sunkumų	36	58%	19%	19%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	49	24%	27%	47%
Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką	Nesukelia jokių sunkumų	74	39%	22%	36%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	11	36%	36%	27%
Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų,	Nesukelia jokių sunkumų	38	45%	26%	29%

⁴⁹ 2 respondentai nurodė, kad klausimas jiems netaikytinas.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Gebėjimas	Gebėjimo vertinimas	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁴⁹		
			Taip, norėčiau	Ne, nenorėčiau	Sunku pasakyti
diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	47	34%	21%	40%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba	Nesukelia jokių sunkumų	37	51%	19%	30%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	48	29%	27%	40%
Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba	Nesukelia jokių sunkumų	45	49%	18%	33%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	40	28%	30%	38%
Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime	Nesukelia jokių sunkumų	40	58%	10%	33%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	45	22%	36%	38%
Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai	Nesukelia jokių sunkumų	33	64%	12%	24%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	52	23%	31%	42%
Anglų kalbos rašymo įgūdžiai	Nesukelia jokių sunkumų	52	48%	23%	29%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	33	24%	24%	45%
Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	Nesukelia jokių sunkumų	45	60%	9%	29%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	40	15%	40%	43%
Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai	Nesukelia jokių sunkumų	3	33%	33%	33%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	82	39%	23%	35%
Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai	Nesukelia jokių sunkumų	4	50%		25%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	81	38%	25%	36%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Gebėjimas	Gebėjimo vertinimas	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁴⁹		
			Taip, norėčiau	Ne, nenorėčiau	Sunku pasakyti
Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų bei interesų žinojimas	Nesukelia jokių sunkumų	46	61%	13%	24%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	39	13%	36%	49%
Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse	Nesukelia jokių sunkumų	50	54%	8%	38%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	35	17%	46%	31%
Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse	Nesukelia jokių sunkumų	38	58%	18%	21%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	47	23%	28%	47%
Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu	Nesukelia jokių sunkumų	44	52%	5%	43%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	41	24%	44%	27%
Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais	Nesukelia jokių sunkumų	15	80%	7%	13%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	70	30%	27%	40%
Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu	Nesukelia jokių sunkumų	42	52%	14%	31%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	43	26%	33%	40%
ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas	Nesukelia jokių sunkumų	35	51%	23%	26%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	50	30%	24%	42%
Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba	Nesukelia jokių sunkumų	32	53%	13%	34%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	53	30%	30%	36%
Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą	Nesukelia jokių sunkumų	36	50%	19%	28%
	Praverstų mokymai/	49	31%	27%	41%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Gebėjimas	Gebėjimo vertinimas	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁴⁹		
			Taip, norėčiau	Ne, nenorėčiau	Sunku pasakyti
	reikėtų daugiau patirties				
Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams	Nesukelia jokių sunkumų	72	42%	18%	38%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	13	23%	54%	23%
Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos	Nesukelia jokių sunkumų	54	52%	20%	26%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	31	16%	29%	52%
Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime	Nesukelia jokių sunkumų	44	48%	16%	36%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	41	29%	32%	34%
Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.	Nesukelia jokių sunkumų	52	46%	17%	33%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	33	27%	33%	39%
Komunikabilumas	Nesukelia jokių sunkumų	61	49%	15%	34%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	24	13%	46%	38%
Iškalba, oratoriniai gebėjimai	Nesukelia jokių sunkumų	23	65%	9%	26%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	62	29%	29%	39%
Pasitikėjimas savimi	Nesukelia jokių sunkumų	53	47%	13%	36%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	32	25%	41%	34%
Lyderystė	Nesukelia jokių sunkumų	26	54%	15%	27%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	59	32%	27%	39%
Atsparumas stresui	Nesukelia jokių sunkumų	52	46%	17%	33%

Gebėjimas	Gebėjimo vertinimas	n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁴⁹		
			Taip, norėčiau	Ne, nenorėčiau	Sunku pasakyti
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	33	27%	33%	39%
Analitiškumas	Nesukelia jokių sunkumų	53	47%	17%	34%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	32	25%	34%	38%

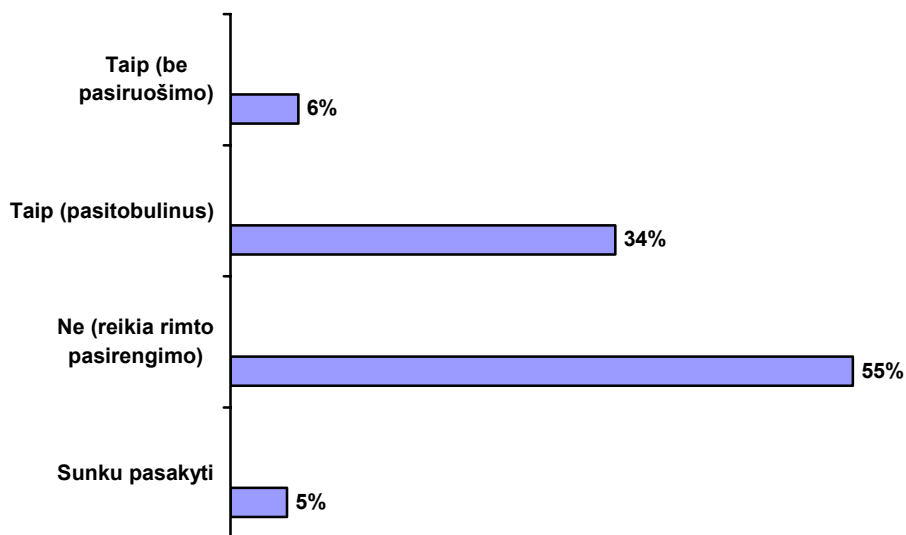
3.3.5.3. Lietuvos atstovų pasirengimas pirmininkauti

Respondentai buvo prašomi įvertinti ne tik savo norą, bet ir galimybes jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei (žr. diagramą Nr.8.). Tenka pastebėti, kad dauguma apklaustųjų (55 %) mano, kad jiems dar reikalingas rimtas pasirengimas prieš pirmininkaujant darbo grupei. Be ypatingo papildomo pasiruošimo galėtų pirmininkauti tik apie 6% respondentų.

Diagrama Nr.8. Respondentų pasirengimas pirmininkauti (savęs vertinimas)

ES Tarybos darbo grupei

(% nuo respondentų, n=85)



Tik dviejų ES Tarybų – BRIST bei Konkurencingumo – atveju buvo respondentų, teigiančių, kad galėtų jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei. Dauguma respondentų, atstovaujančių kitoms ES Taryboms, mano, jog pirmininkauti darbo grupėse be rimto pasirengimo negalėtų (žr. lentelę Nr.48.) .

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.48. Atstovaujama ES Taryba ir pasirengimas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

ES Tarybos	n	Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?			
		Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	Taip, patobulinę kai kuriuos įgūdžius	Ne, man dar reikia rimto pasirengimo	Sunku pasakyti
BRIST	17	24 %	29 %	41 %	6 %
ECOFIN	8	0 %	25 %	75 %	0 %
TVR	21	0 %	43%	52%	5%
USSV	7	0 %	29%	71%	0 %
Konkurencingumo	10	10%	40%	40%	10%
TTE	6	0 %	17%	83%	0 %
ŽŪŽT	7	0 %	57%	29%	14%
APL	5	0 %	20%	80%	0 %
ŠJK	4	0 %	25%	75%	0 %

Daugiau nei pusė aukščiausiojo lygmens valstybės tarnautojų mano, jog galėtų pirmininkauti darbo grupėse patobulinę kai kuriuos gebėjimus. Tuo tarpu dauguma vidutinio lygmens valstybės tarnautojų ir specialistų pažymėjo, jog jiems reikalingas rimtas pasirengimas (žr. lentelę Nr.49.).

Lentelė Nr.49. Užimamos pareigos ir pasirengimas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?	Aukščiausiojo lygmens valstybės tarnautojai	Vidutinio lygmens valstybės tarnautojai	Specialistai
Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	15 %	4 %	4 %
Taip, patobulinę kai kuriuos įgūdžius	54 %	34 %	24 %
Ne, man dar reikia rimto pasirengimo	23 %	55 %	72 %
Nežinau	8 %	6 %	0%
n	13	47	25

Didesnė dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose patirtis suteikia atstovams pasitikėjimo savo galimybėmis jau dabar pirmininkauti. Tarp tarnautojų, atstovavusių Lietuvai daugiau nei 21 darbo grupės posėdyje, buvo daugiau atstovų, nurodžiusių, jog jie galėtų pirmininkauti be papildomo pasiruošimo ar patobulinę kai kuriuos įgūdžius (žr. lentelę Nr.50.).

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.50. Dalyvautų darbo grupių posėdžių skaičius ir pasirengimas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Dalyvautų darbo grupių posėdžių skaičius	n	Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?		
		Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	Taip, patobulinę kai kuriuos įgūdžius	Ne, man dar reikia rimto pasirengimo
1 - 4	3	33%	33%	33%
5 - 10	19	0%	32%	68%
11 - 20	24	0%	13%	83%
21 ir daugiau	38	11%	50%	34%

Savo gebėjimo jau dabar pirmininkauti ES Tarybos darbo grupės posėdžiams įvertinimas taip pat priklauso nuo darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties (žr. lentelę Nr.51.).

Lentelė Nr. 51. Darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirtis ir pasirengimas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Darbo patirtis Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES	n	Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?		
		Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	Taip, patobulinę kai kuriuos įgūdžius	Ne, man dar reikia rimto pasirengimo
Taip	22	18%	45%	32%
Ne	63	2%	30%	63%

Savęs vertinimas kaip gebančio jau dabar pirmininkauti darbo grupės posėdžiams beveik nepriklauso nuo savęs vertinimo atstovavimo gebėjimų ir asmeninių savybių atžvilgiu (žr. lentelę Nr.52.). Net tada, kai respondantai įvardino manantys, kad yra gerai įvaldę vieną ar kitą atstovavimo gebėjimą, jie manė, jog dar nėra pasiruošę pirmininkauti ir kad tam reikėtų rimto pasirengimo. Galima išskirti tik keletą gebėjimų ir asmeninių savybių, kurias įvertinę kaip pakankamas, respondantai palankiau vertino ir savo pasirengimą pirmininkauti. Tie respondantai, kurie nurodė, kad jiems reikėtų pagilinti anglų kalbos raštu gebėjimus bei streso valdymo įgūdžius, dažniausiai nurodė, jog dar yra nepasirengę pirmininkavimui.

Lentelė Nr.52 Savo gebėjimų ir savybių vertinimas bei pasirengimas pirmininkauti ES Tarybos darbo grupei

Gebėjimai / savybės	Įvertinimas	n	Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?		
			Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	Taip, patobulinę (-usi) kai kuriuos įgūdžius	Ne, man dar reikia rimto pasirengimo
Specifinių dalykinių žinių turėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	57	9%	40%	47%
	Reikia pagilinti	28	0%	21%	71%
Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas	Manau, kad esu įvaldęs	33	15%	48%	33%
	Reikia pagilinti	52	0%	25%	69%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Gebėjimai / savybės	Įvertinimas	n	Ar galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?		
			Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	Taip, patobulines (-usi) kai kuriuos įgūdžius	Ne, man dar reikia rimto pasirengimo
ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas	Manau, kad esu įvaldęs	29	14%	34%	48%
	Reikia pagilinti	56	2%	34%	59%
Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	48	10%	40%	46%
	Reikia pagilinti	37	0%	27%	68%
Anglų kalbos raštu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	49	10%	43%	43%
	Reikia pagilinti	36	0%	22%	72%
Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	5	40%	20%	40%
	Reikia pagilinti	80	4%	35%	56%
Prancūzų kalbos raštu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	3	33%	33%	33%
	Reikia pagilinti	82	5%	34%	56%
Auditorijos valdymas	Manau, kad esu įvaldęs	29	14%	45%	41%
	Reikia pagilinti	56	2%	29%	63%
Kompromiso formavimas, interesų suderinimas	Manau, kad esu įvaldęs	27	15%	41%	44%
	Reikia pagilinti	58	2%	31%	60%
Iškalbos menas	Manau, kad esu įvaldęs	22	14%	59%	27%
	Reikia pagilinti	63	3%	25%	65%
Lyderystė	Manau, kad esu įvaldęs	25	8%	52%	40%
	Reikia pagilinti	60	5%	27%	62%
Streso valdymas	Manau, kad esu įvaldęs	50	10%	42%	44%
	Reikia pagilinti	35	0%	23%	71%
ES kultūrinės įvairovės išmanymas	Manau, kad esu įvaldęs	45	11%	40%	44%
	Reikia pagilinti	40	0%	28%	68%

Greta savęs įvertinimo klausimų respondentams buvo pateiktas bendresnio pobūdžio klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti nuomonę apie bendrą Lietuvos atstovų pasirengimą jau dabar pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms (žr. lentelę Nr.53.). Dažniausiai respondentai (35 %) manė, kad Lietuvos atstovai yra dar nepasirengę pirmininkauti. Labai nedidelė dalis apklaustųjų manė, kad dauguma ar pusė Lietuvos atstovų jau galėtų dabar pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms. Panaši dalis apklaustųjų atsakė, kad apie trečdalį atstovų jau galėtų pirmininkauti ir panaši dalis respondentų negalėjo įvertinti Lietuvos atstovų pasirengimo.

Lentelė Nr.53. Bendro Lietuvos atstovų pasirengimo pirmininkauti vertinimas

Ar Lietuvos atstovai galėtų jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupėms?	%, n=85
Ne, dar nepasirengę	35 %
Apie trečdalį atstovų jau galėtų pirmininkauti	29 %
Apie pusę atstovų jau galėtų pirmininkauti	4 %
Dauguma atstovų jau galėtų pirmininkauti	5 %
Sunku pasakyti	27 %

Iš didžiausią dalyvavimo ES Tarybos darbo grupėse patirtį turinčių atstovų 32 % (12/38) manė, kad Lietuvos valstybės tarnautojai dar nepasirengę pirmininkavimo užduočiai, o 37 % (14/38) teigė, kad apie trečdalį atstovų jau galėtų imtis darbo grupės pirmininko pareigų. Didžiausia dalis manančių, kad trečdalis atstovų jau dabar galėtų būti darbo grupių pirmininkais, yra tarp Bendrųjų reikalų ir išorės santykių bei Teisingumo ir vidaus reikalų taryboms atstovaujančių pareigūnų - atitinkamai 41 % (7/17) ir 43 % (9/21).

3.3.5.4. Pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupei gebėjimai ir jų lygio vertinimas

Apklausoje metu buvo tiriama, kokiais, Lietuvos atstovų nuomone, trimis svarbiausiais gebėjimais turėtų pasižymėti ES Tarybos darbo grupės pirmininkas. Apklausoje rezultatai rodo, kad didžiausią svarbą pirmininkavimo metu, Lietuvos atstovų požiūriu, turi gebėjimai formuoti kompromisą ir derinti skirtingus interesus. Didelė reikšmė taip pat teikiama dalykinėms srities žinioms. Tuo tarpu tarp svarbių pirmininkavimo gebėjimų nei karto nebuvo paminėtas prancūzų kalbos raštu mokėjimas. Įdomu pastebėti, kad kiti lingvistiniai gebėjimai taip pat pateko tarp santykinai mažiau svarbių pirmininkavimo gebėjimų. Lentelėse Nr.54. ir Nr. 55. vadinami gebėjimai, kuriuos respondentai įvardino kaip svarbiausius (pradedant nuo svarbiausių) ir kaip mažiau svarbius (pradedant nuo mažiausiai svarbių). Galima pastebėti, kad dėl keleto pirmininkavimo gebėjimų – verbalinės anglų kalbos, iškalbos, lyderystės - respondentų nuomonės išsiskyrė, vieniems juos priskiriant prie svarbiausių, kitiems – prie mažiau svarbių.

Lentelė Nr.54.

Eil. nr.	Svarbiausi pirmininkavimo gebėjimai	Svoris balais⁵⁰
1.	Kompromiso formavimas, interesų suderinimas	146
2.	Specifinių dalykinių žinių turėjimas	107
3.	Auditorijos valdymas	63
4.	ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas	59
5.	Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas	49

Lentelė Nr.55.

	Mažiau svarbūs pirmininkavimo gebėjimai	%, n=85
1.	Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas	52
2.	ES kultūrinės įvairovės išmanymas	51
3.	Prancūzų kalbos raštu mokėjimas	49
4.	Atsparumas stresui	45
5.	Lyderystė	42

⁵⁰ Taikoma ta pati sureitingavimo metodika (svarbiausias – 3 balai, antras pagal svarbumą – 2, trečias pagal svarbumą – 1)

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Eil. nr.	Svarbiausi pirmininkavimo gebėjimai	Svoris balais 50
6.	Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	43
7.	Iškalbos menas	17
8.	Lyderystė	8

	Mažiau svarbūs pirmininkavimo gebėjimai	%, n=85
6.	Anglų kalbos raštu mokėjimas	40
7.	Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	36
8.	Iškalbos menas	34

Šių atsakymų kontekste įdomu pažvelgti į Lietuvos atstovų pateiktą pirmininkavimo gebėjimų savęs įvertinimą (žr. lentelę Nr.56.). Pastebėtina, kad tie gebėjimai, kurie laikomi svarbiausiais pirmininkavimui, daugumos apklausos dalyvių nuomone dar turi būti patobulinti, pagilinti. Išimtimi yra dalykinės srities žinios - 67 % apklaustų Lietuvos atstovų mano, kad turi geras dalykines žinias. Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų taip pat gerai vertina turimus streso valdymo gebėjimus, anglų kalbos ir ES kultūrinės įvairovės išmanymą. Tuo tarpu mažuma apklausos dalyvių moka prancūzų kalbą, kuri, kaip jau minėta, tuo pačiu yra priskiriama prie sąlyginai mažiau svarbių pirmininkavimo gebėjimų.

Lentelė Nr.56. Savo pirmininkavimo gebėjimų įvertinimas

Eil. nr.	Pirmininkavimo gebėjimai	Yra įvaldę	Reikia pagilinti
1.	Kompromiso formavimas, interesų suderinimas	32 %	68 %
2.	Specifinių dalykinių žinių turėjimas	67 %	33 %
3.	Auditorijos valdymas	34 %	66 %
4.	ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas	34 %	66 %
5.	Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas	39 %	61 %
6.	Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	56 %	44 %
7.	Iškalbos menas	58 %	42 %
8.	Lyderystė	29 %	71 %
9.	Anglų kalbos raštu mokėjimas	58 %	42 %
10.	Atsparumas stresui / Streso valdymas	59 %	41 %
11.	ES kultūrinės įvairovės išmanymas	53 %	47 %
12.	Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas	6 %	94 %
13.	Prancūzų kalbos raštu žinojimas	4 %	96 %

n=85

Remiantis apklausos rezultatais, nuo atstovų dalyvavimo darbo grupėse patirties priklauso tokie pirmininkavimui aktualūs gebėjimai kaip kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas, anglų kalbos žodžiu mokėjimas, iškalbos menas, ES kultūrinės įvairovės išmanymas (žr. lentelę Nr.57.).

Lentelė Nr.57. Dalyvautų darbo grupių posėdžių skaičius ir savo pirmininkavimo gebėjimų vertinimas

Gebėjimai / savybės	Įvertinimas	n	Dalyvautų darbo grupės posėdžių skaičius ⁵¹		
			5 – 10 posėdžių	11 – 20 posėdžių	21 ir daugiau posėdžių
Specifinių dalykinių žinių turėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	33	63%	63%	74%
	Reikia pagilinti	52	37%	38%	26%
Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių	Manau, kad esu įvaldęs	29	26%	25%	53%

⁵¹ Į lentelę neįtraukti 3 respondentai, kurie nurodė dalyvavę 1-4 posėdžiuose.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

žinojimas	Reikia pagilinti	56	74%	75%	47%
ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas	Manau, kad esu įvaldęs	22	26%	29%	39%
	Reikia pagilinti	63	74%	71%	61%
Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	25	21%	50%	79%
	Reikia pagilinti	60	79%	50%	21%
Anglų kalbos raštu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	25	37%	46%	76%
	Reikia pagilinti	60	63%	54%	24%
Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	25	5%	4%	8%
	Reikia pagilinti	60	95%	96%	92%
Prancūzų kalbos raštu mokėjimas	Manau, kad esu įvaldęs	25	5%	0%	5%
	Reikia pagilinti	60	95%	100%	95%
Auditorijos valdymas	Manau, kad esu įvaldęs	25	37%	33%	34%
	Reikia pagilinti	60	63%	67%	66%
Kompromiso formavimas, interesų suderinimas	Manau, kad esu įvaldęs	25	26%	25%	39%
	Reikia pagilinti	60	74%	75%	61%
Iškalbos menas	Manau, kad esu įvaldęs	25	16%	17%	34%
	Reikia pagilinti	60	84%	83%	66%
Lyderystė	Manau, kad esu įvaldęs	25	26%	25%	34%
	Reikia pagilinti	60	74%	75%	66%
Streso valdymas	Manau, kad esu įvaldęs	25	47%	71%	61%
	Reikia pagilinti	60	53%	29%	39%
ES kultūrinės įvairovės išmanymas	Manau, kad esu įvaldęs	25	26%	50%	71%
	Reikia pagilinti	60	74%	50%	29%

Analizuojant ryšį tarp pirmininkavimui reikalingų gebėjimų, savybių ir atstovų noro pirmininkauti darbo grupei, pastebimi 5 gebėjimai ir savybės, kurių turėjimas labiausiai koreliuoja su respondento noru pirmininkauti. Tai - kitų valstybių interesų ir juos lemiančių prižasčių žinojimas, anglų kalbos žodžiu mokėjimas, kompromiso formavimas, interesų suderinimas, iškalbos menas, iškalbos menas, lyderystė (žr. lentelę Nr.58.).

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.58. Savo pirmininkavimo gebėjimų vertinimas ir suinteresuotumas pirmininkauti

Pirmininko savybės/gebėjimai		n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁵²		
			Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
Specifinių dalykinių žinių turėjimas	Nesukelia jokių sunkumų	57	42%	19%	35%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	28	32%	32%	36%
Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas	Nesukelia jokių sunkumų	33	55%	18%	27%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	52	29%	27%	40%
ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas	Nesukelia jokių sunkumų	29	48%	17%	31%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	56	34%	27%	38%
Anglų kalbos žodžiu mokėjimas	Nesukelia jokių sunkumų	48	52%	15%	31%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	37	22%	35%	41%
Anglų kalbos raštu mokėjimas	Nesukelia jokių sunkumų	49	49%	16%	35%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	36	25%	33%	36%
Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas	Nesukelia jokių sunkumų	5	40%	20%	20%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	80	39%	24%	36%
Prancūzų kalbos raštu mokėjimas	Nesukelia jokių sunkumų	3	33%	33%	33%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	82	39%	23%	35%
Auditorijos valdymas	Nesukelia jokių sunkumų	29	48%	21%	31%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau	56	34%	25%	38%

⁵² 2 respondentai nurodė, kad klausimas jiems netaikytinas, ir nebuvo įtraukti į analizę. Dėl šios priežasties procentiniai duomenys lentelės eilutėse ne visada sudaro 100%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Pirmininko savybės/gebėjimai		n	Suinteresuotumas pirmininkauti ⁵²		
			Norėtų	Nenorėtų	Sunku pasakyti
	patirties				
Kompromiso formavimas, interesų suderinimas	Nesukelia jokių sunkumų	27	56%	11%	30%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	58	31%	30%	38%
Iškalbos menas	Nesukelia jokių sunkumų	22	59%	9%	27%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	63	32%	29%	38%
Lyderystė	Nesukelia jokių sunkumų	25	60%	16%	20%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	60	30%	27%	42%
Streso valdymas	Nesukelia jokių sunkumų	50	48%	14%	36%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	35	26%	37%	34%
ES kultūrinės įvairovės išmanymas	Nesukelia jokių sunkumų	45	49%	18%	31%
	Praverstų mokymai/ reikėtų daugiau patirties	40	28%	30%	40%

3.3.5.5. Gero pirmininkavimo ES pavyzdžiai

Siekiant identifikuoti gerą pirmininkavimo praktiką, Lietuvos atstovams buvo užduotas klausimas, kurių valstybių pirmininkavimą Lietuvos narystės ES laikotarpiu jie laiko sėkmingu ir dėl kokių priežasčių. Daugiausiai respondentų sėkmingiausiai pirmininkavusiomis valstybėmis įvardino Vokietiją (39 %) ir Suomiją (38 %) (žr. lentelę Nr.59.). Kaip galima pastebėti, šios šalys yra ir neseniai ES pirmininkavusios valstybės (t.y. pirmininkavo 2006 m. II pusmetyje ir 2007 m. I pusmetyje). Tad negalima atmesti laiko faktoriaus bei apklaustų atstovų dalyvavimo ES Tarybos veikloje trukmės įtakos (t.y. ne visi turi ilgesnės nei dvejų metų patirties atstovaujant Lietuvai) pasirenkant šias valstybes. Be to, reikia atkreipti dėmesį, kad interviu su didžiausią atstovavimo patirtį turinčiais atstovais metu be Vokietijos tarp dažniausiai minimų geros pirmininkavimo praktikos pavyzdžių buvo Airija, Austrija bei Jungtinė Karalystė.

Lentelė Nr.59. 2004-2007 m. laikotarpiu sėkmingiausiai pirmininkavusios valstybės

2004-2007 m. laikotarpiu sėkmingiausiai pirmininkavusios valstybės	
Vokietija (2007 m. I pusmetis)	39 %
Suomija (2006 m. II pusmetis)	38 %
Jungtinė Karalystė (2005 m. II pusmetis)	26 %
Austrija (2006 m. I pusmetis)	19 %

2004-2007 m. laikotarpiu sėkmingiausiai pirmininkavusios valstybės	
Nyderlandai (2004 m. II pusmetis)	15 %
Airija (2004 m. I pusmetis)	14 %
Liuksemburgas (2005 m. I pusmetis)	11 %
Portugalija (2007 m. II pusmetis)	4 %

N=85

Argumentus, kuriais buvo grindžiamas sėkmingai pirmininkavusios valstybės pasirinkimas, galima suskirstyti į kelias grupes:

- 1) Pirmininkavimo tikslų aiškumas ir jų įgyvendinimas, pirmininkavimo rezultatyvumas ar bent klausimų „pajudėjimas iš „mirties“ taško“ (cit.);
- 2) Kompromiso paieška ir skirtingų interesų suderinimas;
- 3) Gera organizacija (pvz., išankstinis planavimas, laiku išplatinta informacija, kokybiškai parengti dokumentai, papildoma medžiaga, sklandus darbas posėdžiuose, posėdžiai vyksta pagal grafiką ir pan.);
- 4) Asmeniniai konkrečios darbo grupės pirmininko gebėjimai (pvz., kompetencija darbo grupės srityje, komunikabilumas ir pan.);
- 5) Geri žmogiškieji ir administraciniai ištekliai (didelė administracija, gerai parengtas personalas, geri savo srities specialistai, turintys pirmininkavimo patirtį, anglų kalbos žinios ir pan.);
- 6) Nacionalinio intereso gynimas. Šiuo atžvilgiu įdomu pastebėti, jog respondentai laikėsi prieštaringų nuomonių. Buvo manančių, jog pirmininkavimas buvo sėkmingas, nes pirmininkaujanti valstybė „sugebėjo „prastumti“ savo prioritetus“ (cit.). Tuo pačiu buvo argumentų, jog pirmininkauta sėkmingai, nes valstybė „gana neutraliai pirmininkavo savo interesų prasme“ (cit.).⁵³

Pagrįsdami savo pasirinkimą dėl sėkmingai pirmininkavusių valstybių respondentai dažniausiai minėjo pirmąsias tris aukščiau įvardintų argumentų grupes. Suomijos ir Vokietijos kaip sėkmingai pirmininkavusių valstybių pasirinkimas buvo dažniausiai argumentuojamas šių valstybių atstovų gebėjimu formuoti kompromisą bei iškeltų pirmininkavimo prioritetų įgyvendinimu (ypač Vokietijos atveju, minint konkrečius priimtus sprendimus). Įdomu pastebėti, kad Suomija buvo gerai įvertinta dėl realių, neambicingų tikslų, kai tuo tarpu Vokietijos atveju kaip privalumas buvo paminėti aiškūs ir ambicingi tikslai. Taip pat buvo gerai įvertinti šių valstybių pirmininkavimo organizaciniai aspektai.

Žvelgiant į sėkmingai pirmininkavusių valstybių pasirinkimą pagal respondentų atstovaujama ES Tarybą (analizuojami tik dažniausiai minimų valstybių atvejai), pastebima, kad Vokietija dažniausiai buvo minima BRIST (41 %, 7/17) bei TVR (52 %, 11/21) atstovų. Suomija dažniausiai minėta TVR (43 %, 9/21) ir ŠJK (75 %, 3/4) atstovų. Tuo tarpu Jungtinę Karalystę dažniausiai įvardino Konkurencingumo tarybos (60 %, 6/10) atstovai.

3.3.5.6. Žmogiškieji ištekliai rengiantis pirmininkavimui ES: apibendrinimas

1. Dauguma apklausoje dalyvavusių Lietuvos atstovų dar nežino, ar dirbs dabartinėje institucijoje 2013 m., kai Lietuva perims pirmininkavimą ES. Daugiausia atstovų, manančių jog 2013 m. nebedirbs dabartinėje institucijoje, yra tarp jauniausio amžiaus atstovų. Daugiausia respondentų, planujančių Lietuvos pirmininkavimo laikotarpiu dirbti dabartinėje institucijoje, priklauso BRIST.
2. Šiuo metu pirmininkauti norėtų tik daugiau nei trečdalis apklaustų atstovų. Labai panaši dalis respondentų šiuo klausimu nėra apsisprendę, o 24 % apklaustųjų pirmininkauti savo politikos

⁵³ Reikia paminėti, jog šie skirtingi įvertinimai pateikti skirtingų pirmininkavusių valstybių atžvilgiu.

srities ES darbo grupei nenorėtų. Pirmininkauti norinčių gausiausiai yra tarp BRIST, ŽŪŽT ir Konkurencingumo tarybų atstovų.

3. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Lietuvos atstovų suinteresuotumas pirmininkauti ir savo pasirengimo įvertinimas priklauso nuo šių veiksnių: dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose patirties, darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties, užimamų pareigų ir amžiaus. Akivaizdu, kad didesnė patirtis reiškia ne tik galimybes tobulinti gebėjimus, bet ir suteikia daugiau pasitikėjimo savo jėgomis.
4. Beveik visi apklausos dalyviai nurodė, kad prieš pirmininkaujant ES Tarybos darbo grupei ar komitetui jiems reikalingas pasirengimas. Daugiau nei trečdalis respondentų taip pat kritiškai vertina bendrą Lietuvos atstovų pasirengimą pirmininkauti - mano, kad Lietuvos atstovai apskritai dar nepasirengę pirmininkavimui. Geriausiai savo pasirengimą jau dabar pirmininkauti įvertino aukščiausio lygmens valstybės tarnautojai – dauguma jų mano, jog galėtų pirmininkauti patobulinę kai kuriuos gebėjimus.
5. Rengiant ir motyvuojant žmogiškuosius išteklius Lietuvos pirmininkavimui ES aktualūs šio tyrimo pastebėjimai, kad tam tikrų konkrečių gebėjimų įvaldymas susijęs su atstovų noru pirmininkauti ir savęs vertinimu, kaip pajėgiu tą daryti. Pavyzdžiui, tie respondentai, kurie gerai save vertino koalicijų formavimo, kitų veikėjų interesų identifikavimo ir jų derinimo, anglų kalbos, iškalbos, auditorijos valdymo atžvilgiu, nurodė norintys ir galintys pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams. Tuo tarpu prastesnis savo komunikacinių gebėjimų, pasitikėjimo savimi vertinimas dažniausiai buvo susijęs su nenoru pirmininkauti.
6. Šie pastebėjimai atitinka reikšmę, kurią Lietuvos atstovai teikia skirtingiems pirmininkavimo gebėjimams. Svarbiausiomis pirmininko kompetencijomis laikomas gebėjimas išsiaiškinti ir derinti interesus, formuoti kompromisą, valdyti auditoriją, gerai kalbėti anglų kalba ir pan. Šis vertinimas, o taip pat Lietuvos atstovų identifiukuoti geros pirmininkavimo praktikos pavyzdžiai (dažniausiai buvo minimas Vokietijos pirmininkavimas) ir jų pagrindimas rodo, kad didžiausia reikšmė teikiama pirmininkavimo organizacinėms ir tarpininkavimo funkcijoms.
7. Galima pastebėti, jog kaip ir atstovavimo gebėjimų atveju, taip ir pirmininkavimo kompetencijų atveju Lietuvos atstovai mažai reikšmės teikia prancūzų kalbai, kurią mažai ir moka. Vis dėlto pirmininkaujant ES vienos užsienio kalbos mokėjimas negali būti laikomas pakankamu, tad antros ES darbinės kalbos mokymas išlieka itin aktualus.

3.3.6. Lietuvos atstovų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo priemonėse

Kvalifikacijos kėlimas per pastaruosius trejus metus.

Apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek aktyviai ir dažnai Lietuvos atstovai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo priemonėse. Duomenys rodo, kad dauguma apklaustų Lietuvos atstovų per pastaruosius trejus metus yra kėlę kvalifikaciją (žr. lentelę Nr.60.).

Lentelė Nr.60. Kvalifikacijos kėlimas per pastaruosius 3 metus

Ar esate kėlęs kvalifikaciją per pastaruosius trejus metus (išskyrus užsienio kalbų mokymąsi) ?	%, n=85
Taip	73 %
Ne	27 %

Iš bendrų atsakymų išsiskiria BRIST bei USSV tarybų atstovai, tarp kurių yra mažiau dalyvavusių kvalifikacijos kėlimo kursuose, o ŠJK tarybos atstovai nurodė apskritai nedalyvavę mokymuose per trejus metus (žr. lentelę Nr.61.).

Lentelė Nr.61. Kvalifikacijos kėlimas pagal ES Tarybas

ES Taryba	n	Ar esate kėles kvalifikaciją per pastaruosius trejus metus ?	
		Taip	Ne
BRIST	17	47%	53%
ECOFIN	8	88%	13%
TVR	21	90%	10%
USSV	7	57%	43%
Konkurencingumo	10	80%	20%
TTE	6	83%	17%
ŽŪŽT	7	86%	14%
APL	5	100%	0%
ŠJK	4	0%	100%

Kvalifikacijos kėlimo pobūdis

Dažniausiai atstovai dalyvavo trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose Lietuvoje.

Lentelė Nr.62. Kvalifikacijos kėlimo pobūdis

Kvalifikacijos kėlimo pobūdis	n=85, %
Ilgalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose (arba stažuotėje) užsienyje	10 %
Trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose užsienyje	40 %
Ilgalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose (arba stažuotėje) Lietuvoje	6 %
Trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose Lietuvoje	85%

Trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose Lietuvoje yra dalyvavę beveik visų ES Tarybų atstovai. Nemaža dalis jų dalyvavo ir kursuose užsienyje. Dažniausiai tai buvo pareigūnai iš BRIST bei TTE tarybų (atitinkamai: 63 % ir 60 %). Nei užsienyje, nei ilgalaikiuose mokymuose Lietuvoje nė kart nėra dalyvavę USSV tarybos atstovai (žr. lentelę Nr.63.).

Lentelė Nr.63. Kvalifikacijos kėlimo seminarų pobūdis pagal ES Tarybas

Tarybos	n	Kvalifikacijos kėlimo seminarai			
		Ilgalaikiai užsienyje	Trumpalaikiai užsienyje	Ilgalaikiai Lietuvoje	Trumpalaikiai Lietuvoje
BRIST	8	25%	63%	13%	38%
ECOFIN	7	14%	43%	14%	86%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

TVR	19	11%	37%	5%	95%
USSV	4				100%
Konkurencingumo	8	13%	50%		100%
TTE	5		60%		100%
ŽŪŽT	6		17%	17%	67%
APL	5		40%		100%
ŠJK					

N=62

Kvalifikacijos kėlimo mokymų trukmė

Kvalifikacijos kėlimo mokymų, kuriuose dalyvavo atstovai, trukmė buvo gana įvairi – nuo 1 iki 450 dienų.

Lentelė Nr.64. Kvalifikacijos kėlimo mokymų trukmė

Kiek (apytiksliai) darbo dienų sudarė kvalifikacijos kėlimo kursai?	
1-10 d.	55%
11-30 d.	32%
31-100 d.	12%
101-450 d.	4%

Žemiau lentelėje paskaičiuotas vidutinis valandų, kurias konkrečią ES Tarybą atstovaujantis pareigūnas skyrė kvalifikacijos kėlimui per trejus metus, skaičius.

Lentelė Nr. 65. Kvalifikacijos kėlimo mokymų trukmė (vidutiniškai vienam atstovui)

ES Taryba	Vidutinis kvalifikacijos kėlimo valandų vienam atstovui skaičius⁵⁴
BRIST	30
ECOFIN	36
TVR	60
USSV	10
Konkurencingumo	20
TTE	19
ŽŪŽT	11
APL	13
ŠJK	0

N=62

Dalyvavimas LIVADIS mokymuose

Apie pusę apklaustų apklausos dalyvių yra dalyvavę (kaip klausytojai) LIVADIS organizuojamuose mokymuose, susijusiuose su integracija į ES. Labai panaši dalis (48 %) tokiuose kursuose nėra dalyvavę (žr. lentelę Nr.66.).

⁵⁴ Sudėjus visas konkrečios ES Tarybos atstovų valandas ir padalinus iš tos Tarybos atstovų skaičiaus.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Lentelė Nr.66. Dalyvavimas LIVADIS mokymuose

Ar esate per pastaruosius trejus metus dalyvavęs Lietuvos viešojo administravimo instituto (LIVADIS) organizuojuose mokymuose, susijusiuose su Lietuvos integracija į ES?	%, n=85
taip, esu dalyvavęs kaip dėstytojas	0
taip, esu dalyvavęs kaip klausytojas (dalyvis)	51 %
esu dalyvavęs ir kaip dėstytojas, ir kaip klausytojas (dalyvis)	1 %
ne, nesu dalyvavęs	48 %

Tik vienas iš apklaustų BRIST atstovų yra dalyvavęs LIVADIS kursuose, skirtuose integracijai į ES. Daugiausiai juose yra dalyvavę TVR tarybos bei ŽŪŽT tarybos atstovai (žr. lentelę Nr.67.).

Lentelė Nr.67. Dalyvavimas LIVADIS mokymuose pagal ES Tarybas

ES Taryba	n	Dalyvavimo LIVADIS kursuose pobūdis		
		Kaip klausytojas	Ir kai klausytojas ir kaip dėstytojas	Nedalyvavo
BRIST	8	6%	0%	94%
ECOFIN	7	63%	0%	38%
TVR	19	81%	0%	19%
USSV	4	43%	0%	57%
Konkurencingumo	8	30%	10%	60%
TTE	5	67%	0%	33%
ŽŪŽT	6	100%	0%	0%
APL	5	60%	0%	40%
ŠJK	4	0%	0%	100%
Viso	85	43	1	41

LIVADIS organizuojami mokymai integracijos į ES srityje yra vertinami gana gerai – kaip gerus juos įvertino 55 % apklaustos dalyvių. Apie trečdalis respondentų LIVADIS mokymus įvertino kaip patenkinamos kokybės (žr. lentelę Nr.68).

Lentelė Nr.68. LIVADIS mokymų kokybės vertinimas

LIVADIS mokymų kokybė	n=85	%
Labai gera	3	7
Gera	24	55
Patenkinama	14	32
Nepatenkinama	3	7

Didžiausia apklaustų Lietuvos atstovų dalis mano, jog rengiantis pirmininkavimui ES Tarybos darbo grupėms, reikalingi specialūs, centralizuoti ir individualizuoti mokymai.

Lentelė Nr.69. Specialių pirmininkavimo ES mokymų poreikis

Ar reikalingi specialūs Lietuvos pirmininkavimui ES skirti mokymai?	%, n=85
Taip, reikalingi centralizuoti mokymai	6 %
Taip, reikalingi individualizuoti (pagal atstovus arba institucijas) mokymai	16 %
Taip, reikalingi centralizuoti ir individualizuoti mokymai	75 %
Ne	2 %

Dauguma visų ES Tarybų atstovų mano, kad reikalingi tiek centralizuoti, tiek ir individualizuoti mokymai.

Lentelė Nr.70. Mokymų pobūdžio pageidavimai pagal ES Tarybas.

ES Taryba	n	Pageidaujamas mokymų pobūdis		
		Centralizuoti	Individualizuoti	Centralizuoti ir individualizuoti
BRIST	8	6%	12%	76%
ECOFIN	7	25%	0%	75%
TVR	19	0%	10%	90%
USSV	4	14%	43%	43%
Konkurencingumo	8	0%	30%	70%
TTE	5	0%	0%	100%
ŽŪŽT	6	0%	29%	71%
APL	5	20%	20%	60%
ŠJK	4	0%	25%	50%

Apibendrinant, daugiau nei du trečdaliai respondentų yra dalyvavę įvairiuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Daugiausia jų tobulinosi trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose Lietuvoje bei kiek mažiau - užsienyje. Apie pusę apklaustų atstovų yra dalyvavę LIVADIS organizuojamuose mokymuose, susijusiuose su integracija į ES. Dauguma respondentų mano, kad rengiantis pirmininkavimui ES reikalingi specialūs, tiek centralizuoti, tiek ir individualizuoti mokymai.

3.3.7. Motyvavimo priemonės siekiant geresnių rezultatų rengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas ES Taryboje bei rengiantis pirmininkavimui ES

Tyrimo metu, ypač atsižvelgiant į pagilintų interviu rezultatus, buvo siekiama identifikuoti aktualiausias motyvavimo priemones, taikytinas stiprinant Lietuvos atstovų pozicijų rengimo, atstovavimo, o taip pat pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupėms gebėjimus. Dauguma respondentų patraukliausia motyvavimo priemone, skatinančia siekti geresnių rezultatų rengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas ES Taryboje ir rengiantis pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms, įvardino kvalifikacijos kėlimą užsienyje. Antras pagal populiarumą paskatinimas - galimybė išvykti terminuotam laikui nacionaliniu ekspertu į ES instituciją. Motyvuojančiomis priemonėmis taip pat

įvardinti didesnis atlyginimas ir darbo krūvio perskirstymas, „europiniams“ klausimams teikiant prioritetą.⁵⁵

Lentelė Nr.71. Motyvacijos veiksniai

Svarbiausi motyvacijos veiksniai	Balai⁵⁶
Kvalifikacijos kėlimo galimybės užsienyje	91
Didesnės galimybės išvykti (terminuotam laikui) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją	67
Didesnis atlyginimas	60
Darbo krūvio perskirstymas, "europiniams" klausimams teikiant prioritetą	60
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje	49
Išlaikant "europinę" darbo kryptį, galimybė rotuotis į kitas institucijas (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES)	38
Darbo užduočių perskirstymas, technines ir rutinines funkcijas pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui	36

n=85

Mažiausiai veiksmingomis motyvavimo priemonėmis laikomas lankstesnis darbo grafikas, kvalifikacijos kėlimas Lietuvoje, galimybės perteikti įgytą patirtį (pvz., per Dvynių projektus, TAIEX seminarus, etc.), geresnis darbo mikroklimatas kolektyve. Kaip įvertintos kitos motyvacinės paskatos matyti lentelėje žemiau.

Lentelė Nr.72. Motyvacijos veiksniai

Kiti motyvacijos veiksniai	%, n=85
Lankstesnis darbo laikas	45
Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje	34
Galimybės perteikti savo įgytą patirtį (Dvynių projektai, TAIEX seminarai ir kt.)	33
Geresnis darbo mikroklimatas kolektyve	33
Didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinėse tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje	31
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje	29
Darbo užduočių perskirstymas, technines ir rutinines funkcijas pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui	28
Išlaikant "europinę" darbo kryptį, galimybė rotuotis į kitas institucijas (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES)	27

Kvalifikacijos kėlimo užsienyje dažniausiai pageidauja jaunesnio amžiaus atstovai⁵⁷ (26-35 metų - 27 % (11/41), 36-45 metų - 30 % (8/27)). Vyresnio amžiaus (46-55 metų) tarnautojai šiai paskatai skiria kur kas mažesnę reikšmę (13 %, 2/15). Tuo pačiu tenka pastebėti, kad galimybė išvykti (terminuotam laikui) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją laikoma motyvuojančia priemone nepriklausomai nuo amžiaus. Tarp jaunesnio amžiaus (26-35 metų) pareigūnų tokių buvo tik 12 % (5/41).

⁵⁵ Siekiant paskatas „išreitinguoti“ pagal svarbą buvo taikyta tokia metodika: paskatai, įvardintai kaip „pati svarbiausia“ buvo suteikiami trys balai, antrai pagal svarbą – du balai, o trečiajai – vienas balas. Balų skaičius buvo dauginamas iš paskatas pasirinkusių respondentų skaičiaus. Tuomet visi konkrečiai paskatai tenkantys balai buvo susumuoti ir jos išrikiuoti eilės tvarka, pradedant nuo svarbiausios.

⁵⁶ Siekiant paskatas „išreitinguoti“ pagal svarbą buvo taikyta tokia metodika: paskatai, įvardintai kaip „pati svarbiausia“ buvo suteikiami trys balai, antrai pagal svarbą – du balai, o trečiajai – vienas balas. Balų skaičius buvo dauginamas iš paskatas pasirinkusių respondentų skaičiaus. Tuomet visi konkrečiai paskatai tenkantys balai buvo susumuoti ir jos išrikiuoti eilės tvarka, pradedant nuo svarbiausios.

⁵⁷ Apibendrinant duomenis nebuvo analizuojami >56 metų amžiaus atstovų atsakymai, nes jų buvo tik 2 – statistiškai nereikšmingas skaičius.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų amžių rodo, kad sunkiau motyvuoti vyresnio (46-55 m.) amžiaus atstovus (žr. lentelę Nr.73.). Jie dažniau nei kitų amžiaus grupių respondentai motyvavimo priemones vertino kaip mažai svarbias. Tik kvalifikacijos kėlimo galimybes Lietuvoje mažai svarbiomis nurodė daugiau jaunesnių, 36-45 metų atstovų.

Lentelės Nr. 73. Respondentų amžius ir motyvacijos veiksmų svarba.

Motyvaciniai veiksniai	Respondentų amžiaus grupės	n	Svarbiausias motyvacinis veiksnys	Mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys
Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje	26 - 35 m.	41	2%	27%
	36 - 45 m.	27	4%	56%
	46 - 55 m.	15	20%	47%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Kvalifikacijos kėlimo galimybės užsienyje	26 - 35 m.	41	27%	10%
	36 - 45 m.	27	30%	30%
	46 - 55 m.	15	13%	33%
	Virš 55 m.	2	50%	50%
Galimybės perteikti savo įgytą patirtį (Dvynių projektai, TAIEX seminarai ir kt.)	26 - 35 m.	41	0%	27%
	36 - 45 m.	27	0%	48%
	46 - 55 m.	15	0%	53%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje	26 - 35 m.	41	2%	29%
	36 - 45 m.	27	4%	41%
	46 - 55 m.	15	0%	47%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje	26 - 35 m.	41	15%	24%
	36 - 45 m.	27	11%	48%
	46 - 55 m.	15	13%	33%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Didesnės galimybės išvykti (terminuotos darbo sutarties pagrindu) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją	26 - 35 m.	41	20%	22%
	36 - 45 m.	27	11%	37%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvaciniai veiksniai	Respondentų amžiaus grupės	n	Svarbiausias motyvacinis veiksnys	Mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys
	46 - 55 m.	15	20%	13%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Išlaikant „europinę“ darbo kryptį, galimybė stažuotis kitose valstybės institucijose (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES)	26 - 35 m.	41	5%	29%
	36 - 45 m.	27	7%	37%
	46 - 55 m.	15	13%	20%
	Virš 55 m.	2	0%	100%
Didesnis atlyginimas	26 - 35 m.	41	5%	20%
	36 - 45 m.	27	7%	26%
	46 - 55 m.	15	7%	33%
	Virš 55 m.	2	50%	0%
Darbo krūvio perskirstymas, „europiniams“ klausimams teikiant prioritetą	26 - 35 m.	41	12%	24%
	36 - 45 m.	27	19%	37%
	46 - 55 m.	15	13%	27%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Darbo užduočių perskirstymas, technines ir rutinines funkcijas pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui	26 - 35 m.	41	10%	24%
	36 - 45 m.	27	0%	48%
	46 - 55 m.	15	0%	27%
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Didesnis institucijos vadovybės dėmesys Jūsų atliekamam darbui parengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas	26 - 35 m.	41	0%	24%
	36 - 45 m.	27	4%	33%
	46 - 55 m.	15	0%	33%
	Virš 55 m.	2	0%	0%
Lankstesnis darbo laikas	26 - 35 m.	41	0%	41%
	36 - 45 m.	27	0%	59%
	46 - 55 m.	15	0%	73%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvaciniai veiksniai	Respondentų amžiaus grupės	n	Svarbiausias motyvacinis veiksnys	Mažiausiai svarbus motyvacinis veiksnys
	Virš 55 m.	2	0%	50%
Geresnis darbo mikroklimatas kolektyve	26 - 35 m.	41	2%	32%
	36 - 45 m.	27	4%	44%
	46 - 55 m.	15	0%	53%
	Virš 55 m.	2	0%	0%

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymą pagal ES Tarybas pastebima, kad BRIST atstovai išskirtinai dažnai pirmu pagal svarbą motyvacijos veiksmu nurodė didesnių karjeros galimybių institucijos viduje galimybę (žr. lentelę Nr.74.). (Iš 11 respondentų, pažymėjusių šią motyvacijos priemonę kaip svarbiausią, 6 buvo BRIST atstovai - t.y. 35 % apklaustų šioje taryboje dirbančių tarnautojų). Didelė dalis jų (5/17) taip pat nurodė, kad jiems pati svarbiausia motyvavimo priemonė yra kvalifikacijos kėlimo užsienyje galimybė. Tai sudarė 29 % visų šią paskatą kaip motyvuojančia nurodžiusių respondentų.

Iš 6 tarnautojų, kurie svarbiausiu motyvacijos veiksmu nurodė galimybę stažuotis kitose valstybės institucijose (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES), išlaikant "europinę" darbo kryptį, 4 priklauso TVR tarybai. TVR tarybos atstovams taip pat svarbūs didesnio atlyginimo ir darbo krūvio persikirstymo, „europiniams“ klausimams teikiant prioritetą, veiksniai. Jų buvo daugiausiai tarp tų, kurie nurodė šiuos gebėjimus antrais svarbiausiais motyvavimo veiksniais (atitinkamai 7/15 ir 6/12).

Didžiausią dalį tarp mažiausiai svarbių motyvavimo priemonių nurodžiusių atstovų sudaro USSV tarybos atstovai. 71 % (5/7) šios tarybos atstovų mano, kad mažai motyvuoja kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje bei didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje. USSV tarybos atstovai taip pat dažniau nei kiti mažai motyvuojančia nurodė kvalifikacijos kėlimo užsienyje galimybę (3/7, 43 %)

Lentelė Nr.74. Atstovaujama ES Taryba ir motyvacijos veiksmų svarba.

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksnys	Mažiausiai svarbus gebėjimas
Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje	BRIST	17	0%	41%
	ECOFIN	8	25%	13%
	TVR	21	10%	33%
	USSV	7	14%	71%
	Konkurencingumo	10	0%	80%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	0%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksny	Mažiausiai svarbus gebėjimas
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	0%	50%
Kvalifikacijos kėlimo galimybės užsienyje	BRIST	17	29%	24%
	ECOFIN	8	13%	13%
	TVR	21	19%	24%
	USSV	7	14%	43%
	Konkurencingumo	10	30%	10%
	TTE	6	50%	0%
	ŽŪŽT	7	29%	0%
	APL	5	40%	40%
	ŠJK	4	25%	50%
Galimybės perteikti savo įgytą patirtį (Dvynių projektai, TAIEX seminarai ir kt.)	BRIST	17	0%	41%
	ECOFIN	8	0%	50%
	TVR	21	0%	38%
	USSV	7	0%	43%
	Konkurencingumo	10	0%	40%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	14%
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	0%	50%
Didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje	BRIST	17	0%	35%
	ECOFIN	8	0%	38%
	TVR	21	5%	19%
	USSV	7	0%	71%
	Konkurencingumo	10	17%	60%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksnys	Mažiausiai svarbus gebėjimas
	TTE	6	0%	17%
	ŽŪŽT	7	0%	29%
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	0%	50%
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje	BRIST	17	35%	24%
	ECOFIN	8	0%	38%
	TVR	21	10%	24%
	USSV	7	0%	71%
	Konkurencingumo	10	10%	50%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	14%	29%
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	25%	25%
Didesnės galimybės išvykti (terminuotos darbo sutarties pagrindu) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją	BRIST	17	12%	47%
	ECOFIN	8	25%	38%
	TVR	21	10%	14%
	USSV	7	29%	43%
	Konkurencingumo	10	20%	10%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	29%	14%
	APL	5	20%	20%
	ŠJK	4	25%	0%
Išlaikant „europinę“ darbo kryptį, galimybė stažuotis kitose valstybės institucijose (ministerijose, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES)	BRIST	17	6%	47%
	ECOFIN	8	0%	25%
	TVR	21	19%	24%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksny	Mažiausiai svarbus gebėjimas
	USSV	7	14%	57%
	Konkurencingum o	10	0%	20%
	TTE	6	0%	50%
	ŽŪŽT	7	0%	14%
	APL	5	0%	20%
	ŠJK	4	0%	25%
Didesnis atlyginimas	BRIST	17	12%	0%
	ECOFIN	8	13%	38%
	TVR	21	5%	10%
	USSV	7	0%	57%
	Konkurencingum o	10	0%	40%
	TTE	6	17%	33%
	ŽŪŽT	7	14%	14%
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	0%	50%
Darbo krūvio perskirstymas, „europiniam“ klausimams teikiant prioritetą	BRIST	17	6%	35%
	ECOFIN	8	25%	38%
	TVR	21	14%	14%
	USSV	7	29%	57%
	Konkurencingum o	10	20%	30%
	TTE	6	17%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	14%
	APL	5	0%	20%
	ŠJK	4	25%	50%
Darbo užduočių perskirstymas, technines ir rutinines funkcijas	BRIST	17	0%	35%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksny	Mažiausiai svarbus gebėjimas
pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui	ECOFIN	8	0%	25%
	TVR	21	10%	19%
	USSV	7	0%	57%
	Konkurencingum o	10	0%	50%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	29%
	APL	5	40%	20%
	ŠJK	4	0%	50%
Didesnis institucijos vadovybės dėmesys Jūsų atliekamam darbui parengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas	BRIST	17	0%	18%
	ECOFIN	8	0%	38%
	TVR	21	0%	24%
	USSV	7	0%	57%
	Konkurencingum o	10	10%	40%
	TTE	6	0%	17%
	ŽŪŽT	7	0%	14%
	APL	5	0%	40%
	ŠJK	4	0%	25%
Lankstesnis darbo laikas	BRIST	17	0%	65%
	ECOFIN	8	0%	50%
	TVR	21	0%	48%
	USSV	7	0%	57%
	Konkurencingum o	10	0%	60%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	0%	43%
	APL	5	0%	40%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motyvacijos veiksniai	ES Tarybos	n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksnys	Mažiausiai svarbus gebėjimas
	ŠJK	4	0%	75%
Geresnis darbo mikroklimatas kolektyve	BRIST	17	0%	41%
	ECOFIN	8	0%	25%
	TVR	21	0%	29%
	USSV	7	0%	57%
	Konkurencingumo	10	10%	30%
	TTE	6	0%	33%
	ŽŪŽT	7	14%	43%
	APL	5	0%	60%
	ŠJK	4	0%	75%

Žvelgiant atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų užimamas pareigas (žr. lentelę Nr.75.), galima paminėti, kad specialistai santykinai mažiau vertina gerą darbo mikroklimatą kolektyve. Specialistai mažiau vertina ir galimybę, išlaikant "europinę" darbo kryptį, stažuotis kitose institucijose. Nors dauguma visų apklaustų respondentų pačiu svarbiausiu motyvaciniu veiksniu įvardino kvalifikacijos kėlimo galimybes užsienyje, tarp specialistų tendencija buvo kitokia – jiems svarbiausia didesnės karjeros galimybės institucijos viduje (6/25, 24 %). Karjeros galimybes taip pat labiausiai vertino tie respondentai, kurie turi darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties.

Lentelė Nr.75. Užimamos pareigos ir motyvacijos veiksnių svarba

Motyvacijos veiksniai		n	Pats svarbiausias motyvacijos veiksnys	Mažiausiai svarbus motyvacijos veiksnys	
Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	8%	54%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	2%	40%
		Specialistai	25	12%	32%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	0%	55%
		Ne	63	8%	35%
Kvalifikacijos kėlimo galimybės	Valstybės tarnautojų	Aukščiausio lygmens vadovai	13	38%	15%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

užsienyje	grupės	Vidutinio lygmens vadovai	47	26%	23%
		Specialistai	25	20%	20%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	18%	41%
		Ne	63	29%	14%
Galimybės perteikti savo įgytą patirtį (Dvynių projektai, TAIEX seminarai ir kt.)	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%	38%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	0%	38%
		Specialistai	25	0%	40%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	0%	45%
		Ne	63	0%	37%
	Didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%
Vidutinio lygmens vadovai			47	2%	34%
Specialistai			25	4%	40%
Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES		Taip	22	0%	41%
		Ne	63	3%	35%
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje		Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%
	Vidutinio lygmens vadovai		47	11%	30%
	Specialistai		25	24%	36%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	27%	41%
		Ne	63	8%	32%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Didesnės galimybės	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	8%	38%
išvykti (terminuotos darbo sutarties pagrindu) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją	Valstybės tarnautojų grupės	Vidutinio lygmens vadovai	47	17%	19%
		Specialistai	25	20%	32%
		Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES			
		Taip	22	18%	36%
	Ne	63	16%	22%	
Išlaikant „europinę“ darbo kryptį, galimybė rotuoti į kitas institucijas (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, Lietuvos nuolatinę atstovybę ES)	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	8%	23%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	6%	28%
		Specialistai	25	8%	44%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	5%	41%
		Ne	63	8%	29%
Didesnis atlyginimas	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	15%	8%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	9%	28%
		Specialistai	25	0%	24%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	5%	32%
		Ne	63	8%	21%
Darbo krūvio perskirstymas, „europiniams“ klausimams teikiant prioritetą	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	15%	31%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	19%	26%
		Specialistai	25	4%	36%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	18%	32%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

		Ne	63	13%	29%
Darbo užduočių persikirstymas, technines ir rutinines funkcijas pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%	38%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	4%	32%
		Specialistai	25	8%	32%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	0%	41%
		Ne	63	6%	30%
Didesnis institucijos vadovybės dėmesys Jūsų atliekamam darbui parengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%	15%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	2%	28%
		Specialistai	25	0%	36%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	5%	23%
		Ne	63	0%	30%
Lankstesnis darbo laikas	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	0%	46%
		Vidutinio lygmens vadovai	47	0%	51%
		Specialistai	25	0%	60%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	0%	68%
		Ne	63	0%	48%
Geresnis darbo mikroklimatas kolektyve	Valstybės tarnautojų grupės	Aukščiausio lygmens vadovai	13	8%	23%
		Vidutinio lygmens	47	2%	36%

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

		vadovai			
		Specialistai	25	0%	52%
	Darbo patirtis nacionalinėje atstovybėje ES	Taip	22	5%	45%
		Ne	63	2%	37%

1. Apibendrinant pastebėjimus, susijusius su Lietuvos atstovų motyvacija, galima pasakyti, kad Lietuvos atstovai labiausiai vertina galimybes kelti kvalifikaciją užsienyje ir įgyti darbo ES institucijose patirties. Šie apklausos atsakymai kontrastuoja su pagilintais interviu, kurių metu didžiausia reikšmė teikta finansinėms paskatoms. Manytina, kad šį skirtumą paaiškina respondentų amžius – jaunesni atstovai linkę daugiau svarbos teikti kvalifikacijos kėlimo priemonėms. Tuo pačiu tenka pastebėti, kad kvalifikacijos kėlimas Lietuvoje patenka tarp mažiausiai motyvuojančių priemonių. Nors tą paaiškinančių priežasčių gali būti ne viena, atsižvelgiant į interviu metu išsakytus pastebėjimus, galima šiame kontekste svarstyti tokius klausimus, kaip Lietuvoje rengiamų mokymo kursų kokybė, o taip pat ir (ribotos) galimybės tam tikru mokymų laikotarpiu visą dėmesį skirti išskirtinai tik mokymui.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad įvairios motyvavimo priemonės gali turėti skirtingą reikšmę skirtingoms atstovų grupėms. Daliai atstovų – t.y. BRIST atstovams, atstovams, turintiems darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES patirties ir specialistams – didelę svarbą turi galimybės kilti karjeros laiptais. Kitas pastebėjimas yra tas, kad motyvavimo priemonės mažiau veiksmingos vyresnio amžiaus atstovų atveju.

4. TYRIMO REZULTATAI, IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

ES Taryba yra svarbiausia nacionalinių interesų atstovavimo arena priimant ES sprendimus. Efektyvus dalyvavimas Taryboje, jos sistemoje nuo darbo grupių iki ministrų lygmens, leidžia palankia linkme įtakoti ES sprendimus, politikų plėtros kryptis ir integracijos raidą. Valstybės gebėjimą formuoti ES politikas įtakoja įvairūs politiniai, ekonominiai, administraciniai veiksniai. Didelę reikšmę vaidina valstybės atstovų ES Tarybos darbo grupėse kompetencija.

Šios kompetencijos lygį buvo siekiama nustatyti tyrimu „Lietuvos atstovavimo gebėjimai ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES kontekste“. Studijos pagalba siekiama identifikuoti atstovavimo gebėjimų būklę, jų stiprinimo poreikius ir tobulinimo priemones.

4.1. TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo metu buvo atliekami pagilinti (apie 45 min. trukmės) interviu su didžiausią atstovavimo darbo patirtį turinčiais pareigūnais bei vykdoma anketinė kitų Lietuvos atstovų apklausa. Interviu metu tyrėjai siekė patikrinti parengtą preliminarų atstovavimo kompetencijų sąrašą ir giliau panagrinėti kai kuriuos su Lietuvos interesų atstovavimu susijusius probleminius klausimus. Anketinės apklausos tikslas buvo nustatyti, koku mastu Lietuvos atstovai yra įgiję reikalingas atstovavimo ir pirmininkavimo kompetencijas ir kaip jie veikia rengdami Lietuvos pozicijas bei atstovaudami juos ES Taryboje.

Interviu metu buvo apklausti 26 atstovai, parenkant juos taip, kad būtų aprėpta kuo daugiau viešosios politikos sričių (po vieną ar du įvairių sričių atstovus). Internetinės apklausos metu anketas užpildyti buvo paprašyti visi ES Tarybos darbo grupių posėdžiuose daugiau nei 5 kartus dalyvavę valstybės pareigūnai, o taip pat ir interviu dalyviai, iš viso - 229 respondentai. Į šį prašymą sulaukta 85 atsakymų (37 % visų respondentų). Nors šis rezultatas yra santykinai geras lyginant su kitų internetinių apklausų atsakymo procentu ir atsižvelgiant į klausimyno išsamumą, vis dėlto buvo tikimasi didesnio Lietuvos valstybės institucijų tarnautojų suinteresuotumo ir dalyvavimo apklausoje aktyvumo atsižvelgiant į tyrimo objekto svarbą ir aktualumą.

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusiųjų atstovų sudarė TVR, BRIST bei Konkurencingumo tarybų atstovai. Lyginant atsakymus su generalinės visumos duomenimis matyti, kad aktyviausiai apklausoje dalyvavo TTE, TVR ir Konkurencingumo tarybų atstovai. Mažiausias atsakomumas buvo iš ŽŪŽT bei APL tarybų.

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ES TARYBAS	Išsiųsta anketų		Gauta užpildytų anketų		Atsakomumas (gauta anketų/išsiųsta anketų)
	Vnt.	%, n=229	Vnt.	%, n=85	%
BRIST	52	23	17	20	33
ECOFIN	23	10	8	9	35
TVR	44	19	21	25	48
USSV	19	8	7	8	37
Konkurencingumo	22	10	10	12	45
TTE	11	5	6	7	55
ŽŪŽT	32	14	7	8	22
APL	14	6	5	6	36
ŠJK	9	4	4	5	44
Atstovauta keliose ES	3	1	n/d	n/d	n/d

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Tarybose					
Viso:	229	100 %	85	100 %	--

Tipiškas šio tyrimo respondentas – tai jaunas (iki 35 metų) valstybės tarnautojas, užimantis vidutinio lygmens vadovo pareigas, bet jau turintis darbo valstybės ar diplomatinėje tarnyboje patirtį. Daugiausia apklaustų atstovų Europos reikalų srityje bei ES Tarybos darbo grupių veikloje dirba nuo Lietuvos narystės ES pradžios bei yra dalyvavę parengiant daugiau nei 10 nacionalinių pozicijų.

Žvelgiant į apklausos ir interviu atsakymus apibendrintai, darytina išvada, kad Lietuva savo interesus ES Taryboje atstovauja nepakankamai gerai lyginant su senosiomis ES narėmis, bet šis vertinimas yra kiek palankesnis lyginant su kitomis naujosiomis ES šalimis narėmis.

Pagilintų interviu ir internetinės apklausos metu nustatyta, jog siekiant tinkamai atstovauti Lietuvos interesus ES Taryboje didelis dėmesys teiktinas **pozicijos formulavimo ir rengimo stadijai**. Efektyviam pozicijos parengimui, *inter alia*, reikalingi adekvatūs pozicijos rengimo gebėjimai. Svarbiausiais pozicijos rengimo gebėjimais laikytini šie:

- 1) gebėjimas įvertinti nagrinėjamą klausimą platesniame ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų kontekste;
- 2) gebėjimas pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms, išvelgti jų interesus ir pasiekti kompromisą;
- 3) gebėjimas išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti.

Lietuvos atstovai, rengdami pozicijas susiduria su įvairiais sunkumais. Problemiškiausi Lietuvos pozicijos rengimo aspektai yra:

- 1) Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas;
- 2) Pozicijos suderinimas su kitomis institucijomis;
- 3) Institucijos vadovybės dėmesio stoka rengiant poziciją.

Tyrimo metu be valstybės tarnautojų kompetencijos trūkumų išryškėjo ir sisteminės problemos pozicijų rengimo stadijoje. Interviu duomenys indikuoja, kad Lietuvoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas rengiant Lietuvos Respublikos pozicijas yra nepakankamas. Iškilus neaiškumams rengiant poziciją dažniausiai konsultuojamasi su kolegomis iš savo institucijos, tačiau kreipdamiesi į kitas institucijas dėl šių institucijų kompetentingos nuomonės ar papildomos informacijos Lietuvos pozicijos rengėjai susiduria su nepakankamu bendradarbiavimu. Šis pozicijos derinimo procesas yra santykinai sklandesnis su nuolatine atstovybe ES, Užsienio reikalų ministerija, Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos, Vyriausybės kanceliarija, tačiau galima pastebėti, kad pozicijos rengėjai su šiomis institucijomis (išskyrus Lietuvos nuolatine atstovybę ES) konsultuojasi gana retai. Interviu taip pat atskleidė horizontalaus koordinavimo nacionaliniu lygiu trūkumus: t.y. iniciatyvos, nagrinėjamos skirtingose darbo grupėse ir komitetuose neretai susiję, tuo tarpu atstovai skirtingose darbo grupėse dažnai apie kitose grupėse svarstomų iniciatyvų aspektus nežino. Komunikacijos, platesnių diskusijų, koordinavimo stoka lemia tai, kad parengtos pozicijos yra veikiau "žinybinės", o ne Lietuvos Respublikos pozicijos, atsiranda nenuoseklumo tarp skirtingų, bet susijusių savo tematika, pozicijų. Maža to, problemų kyla institucijų vidaus sistemoje – institucijų vadovybės dėmesio stoka rengiant pozicijas buvo įvardinta daugumos interviu dalyvių bei įvardinta tarp pačių problemiausių pozicijų rengimo aspektų apklausos metu.

Interviu rezultatai rodo, kad **pozicijos atstovavimo** įgūdžiai, priešingai nei parengimo, suvokiami) gana abstrakčiai, dažniausiai akcentuojamos asmeninės atstovo savybės. Komunikabilumas įvardintas kaip vienas svarbiausių gero atstovo bruožų. Labiausiai Lietuvos atstovams trūksta

komunikacinių gebėjimų, mokėjimo drąsiai, glaustai ir aiškiai išdėstyti savo poziciją. Platesnės apklausos metu pastebėta, kad Lietuvos atstovai ES Tarybos darbo grupėse su kolegomis iš kitų šalių bendrauja dažniausiai tik formaliai, retai kreipiasi į Europos Komisiją. Toks veikimo stilius neleidžia efektyviau apginti pozicijų, ypač atsižvelgiant į tai, kad paramos koalicijos ES Taryboje dažniausiai yra sudaromos *ad hoc* principu (apklausos dalyvių nuomonė), kuomet kiekvienu atskiru klausimu reikia iš naujo ieškoti partnerių. Pagrindinėmis komunikacinių gebėjimų trūkumo priežastimis įvardinamas pasitikėjimo savimi stygius, „sovietinio mentaliteto“ palikimas, motyvacijos trūkumas.

Atitinkamai svarbiausiomis tobulintinomis sritimis pozicijos atstovavimo stadijoje nurodomi komunikavimo gebėjimai, diplomatijos, lyderystės, derybų, darbo grupės valdymo, posėdžių vedimo, diskusijų moderavimo ir panašūs gebėjimai. Iš labiau specifinių gebėjimų atstovaujant Lietuvos poziciją ES Tarybos darbo grupėje ir komitete svarbiausia yra tinkamai ją pagrįsti ir apginti prieš kitas valstybes nares, Europos Komisiją. Siekiant apginti nacionalinius interesus taip pat svarbu išsiaiškinti kitų valstybių narių ir Europos Komisijos interesus, formuoti palaikymo koalicijas. Visi šie gebėjimai Lietuvos atstovų tarpe įvardinami kaip tobulintini. Tai rodo ne tik jų savęs vertinimas, bet ir bendradarbiavimo su kitų šalių atstovais ir Komisija tendencijos.

Vertinant Lietuvos interesų atstovavimo kokybę, tyrimo metu buvo siekta nustatyti ir bendradarbiavimo su kitomis ES valstybėmis narėmis tendencijas. Paaikškėjo, kad dažniausiai Lietuvos atstovai bendradarbiauja su Lenkijos, Latvijos, Estijos, kitų Baltijos jūros regiono valstybių ir Jungtinės Karalystės kolegomis, o rečiau su Pietų Europos valstybėmis. Taip pat galima pastebėti, kad gana aktyvios Čekijos, o taip pat Prancūzijos, iniciatyvos bendradarbiauti su Lietuva formuojant koalicijas nėra lydimos panašaus Lietuvos atstovų nusiteikimo ir priešingai - Airijos ir Slovakijos atstovai rečiau siekia Lietuvos kolegų paramos nei pastarieji jų.

Eil. Nr.	Valstybė, dažniausiai besikreipianti į Lietuvos atstovus ⁵⁸	Balų skaičius ⁵⁹
1.	Lenkija	102
2.	Latvija	88
3.	Estija	80
4.	Vokietija	56
5.	Švedija	51
6.	Suomija	50
7.	Jungtinė Karalystė	48
8.	Čekija	36
9.	Graikija	28
10.	Prancūzija	25
11.	Danija	23
12.	Austrija	22
13.	Slovėnija	22
14.	Vengrija	18
15.	Liuksemburgas	16
16.	Nyderlandai	16
17.	Airija	15
18.	Ispanija	14
19.	Malta	10

Eil. Nr.	Valstybė, į kurią dažniausiai kreipiasi į Lietuvos atstovai ⁶⁰	Balų skaičius
1.	Lenkija	96
2.	Estija	84
3.	Latvija	73
4.	Švedija	54
5.	Vokietija	48
6.	Airija	41
7.	Suomija	39
8.	Jungtinė Karalystė	35
9.	Slovėnija	26
10.	Graikija	23
11.	Danija	20
12.	Slovakija	18
13.	Nyderlandai	17
14.	Vengrija	15
15.	Austrija	14
16.	Liuksemburgas	13
17.	Prancūzija	11
18.	Ispanija	6
19.	Belgija	6

⁵⁸ Išvardinta eilės tvarka, pradedant nuo dažniausiai besikreipiančios.

⁵⁹ Rezultatai buvo skaičiuojami taip: respondentų buvo prašoma (eilės tvarka) įvardinti penkias ES valstybes nares, kurių atstovai dažniausiai kreipiasi prašydami Lietuvos atstovo paramos, ir penkias valstybes nares, į kurių atstovus, savo ruožtu, dažniausiai kreipiasi apklausos dalyviai. Pirmai paminėtai valstybei buvo skiriami 5 balai, paskutinei -1. Tuomet balų skaičius buvo dauginamas iš respondentų skaičiaus ir susumuojamas kiekvienai valstybei.

⁶⁰ Išvardinta eilės tvarka, pradedant nuo tos, į kurią dažniausiai kreipiasi.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE
PASIRENGIMO LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Eil. Nr.	Valstybė, dažniausiai besikreipianti į Lietuvos atstovus ⁵⁸	Balų skaičius ⁵⁹
20.	Italija	7
21.	Slovakija	7
22.	Belgija	3
23.	Bulgarija	3
24.	Portugalija	1
25.	Kipras	0
26.	Rumunija	0

Eil. Nr.	Valstybė, į kurią dažniausiai kreipiasi į Lietuvos atstovai ⁶⁰	Balų skaičius
20.	Italija	5
21.	Bulgarija	4
22.	Čekija	4
23.	Malta	3
24.	Portugalija	2
25.	Kipras	0
26.	Rumunija	0

Svarbiu pozicijos atstovavimo gebėjimu įvardinti anglų kalbos įgūdžiai, kurie yra efektyvaus komunikavimo sąlyga. Šią kalbą (verbalinę ir rašytinę) gerai yra įvaldę daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių atstovų. Kitą darbinę ES kalbą – prancūzų – mokančių yra labai mažai. Iš atsakymų, jog ši kalba nėra svarbi, susidaro įspūdis, kad šiuo metu kasdieniniame atstovavimo darbe Lietuvos atstovams ji nėra reikalinga. Tačiau didžiausią atstovavimo patirtį turintys pareigūnai vis dėlto pabrėžė prancūzų kalbos svarbą. Todėl ir šio tyrimo atlikėjų siūlymu ji išlieka svarbiu atstovo kompetencijų sąrašo elementu, ypač artėjančio pirmininkavimo ES kontekste.

Apklaustos rezultatai rodo, kad komunikavimo efektyvumas taip pat priklauso nuo atstovo patirties: neformalaus bendravimo su kitų ES valstybių narių kolegomis, ES institucijų atstovais glaudumas, pasisakymų posėdžių metu dažnumas priklauso nuo dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose dažnumo, darbo Lietuvos nuolatiniame atstovybėje patirties. Ilgesnę patirtį turintys (ir, manytina, geriau socializavęsi darbo grupėje) Lietuvos atstovai linkę glaudžiau bendrauti ir rečiau nurodo, kad jiems kyla sunkumų formuojant koalicijas. Aktyvesni yra ne tik didesnę darbo patirtį turintys, bet ir aukštesnes pareigas užimantys atstovai.

Lyginant respondentų, atstovaujančių skirtingose ES Tarybose, atsakymus, matyti, kad geriau nei vidutiniškai savo atstovavimo gebėjimus vertina tik BRIST atstovai. BRIST atstovai dažniau nei kitų tarybų atstovai palaiko neformalius santykius su kitų šalių atstovais, naudoja aktyvesnes derybines taktikas (įtikinėjimą, „prekiavimą“ balsais). Šios tarybos atstovai, kitaip nei daugelio kitų ES Tarybų atstovai, įvardindami svarbiausias atstovo asmenines savybes, didžiausią reikšmę teikė komunikabilumui, pasitikėjimui savimi. Tuo pačiu jie dažniau nurodė nesusiduriantys su sunkumais aiškinantis kitų dalyvių interesus. Lyginamajame kontekste prasčiausiai save vertina USSV ir TTE tarybų atstovai. Kitų ES Tarybų atstovų vertinimas yra vidutiniškas. Šį gana kritišką vertinimą galima kontekstualizuoti primenant, kad šis tyrimas apėmė Lietuvos kontekste santykinai patyrusius atstovus, tad bendras visų Lietuvos atstovų vertinimas, tikėtina, būtų dar kritiškesnis.

Be gerų atstovavimo gebėjimų, svarbiausiais sėkmingo atstovavimo veiksniais laikomi aiškaus tikslo ir prioritetų nustatymas, argumentuota pozicija, efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas. Šie aspektai Lietuvos ES reikalų sistemoje tobulintini.

Mažiausiai reikšmingu visame atstovavimo procese yra laikomas **atsiskaitymo už pozicijos atstovavimą** etapas. Manoma, kad čia svarbiausia parengti analitišką ataskaitą ir ją pateikti laikantis nustatytų laiko terminų. Kiti šioje stadijoje reikalingi gebėjimai - pranešimo spaudai parengimas, derybų rezultatų pristatymas televizijos arba radijo interviu metu, informacijos parengimas ministrui atsiskaitant Vyriausybėje ar Seime - buvo retai įvardinami. Manytina, kad tai lėmė santykinai mažas dabartinis jų aktualumas.

Be valstybės tarnautojų kompetencijos skirtinguose interesų atstovavimo etapuose analizės tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti reikalingiausius gebėjimus **pasirengimo pirmininkauti** ES Tarybos darbo grupėms kontekste. Paaiškėjo, kad svarbiausi pirmininko kompetencijai tenkantys gebėjimai yra šie: kompromiso formavimas, skirtingų interesų suderinimas, konfliktų valdymas, auditorijos valdymas, posėdžių ir diskusijų vedimas, ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas, ES darbinės

kalbos, ypač anglų ir prancūzų, žodžiu ir raštu mokėjimas, streso valdymas, viešas kalbėjimas, lyderystė.

Kaip ir pozicijų atstovavimo atveju, tyrimo rezultatai atskleidžia dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose patirties, patirties dirbant Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES, užimamų pareigų ir amžiaus svarbą – Lietuvos atstovų suinteresuotumas pirmininkauti ir savo pasirengimo įvertinimas priklauso nuo šių veiksnių. Kalbant apie suinteresuotumo pirmininkauti priklausomybę nuo dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose skaičiaus galima daryti išvadą, kad didesnė patirtis suteikia pasitikėjimo savo jėgomis.

Pastebėtina, kad dauguma apklausoje dalyvavusių Lietuvos atstovų dar nežino, ar 2013 m., kuomet Lietuva pirmininkaus ES Tarybai, dirbs dabartinėje institucijoje. Šiuo metu pirmininkauti norėtų tik daugiau nei trečdalis apklaustų atstovų. Labai panaši dalis respondentų šiuo klausimu nėra apsisprendę. Daugiau nei pusė apklaustųjų mano, kad jiems dar reikalingas rimtas pasirengimas prieš pirmininkaujant darbo grupei.

Pagilintų interviu pagalba patikrinus preliminarų valstybės interesų atstovo ES Taryboje gebėjimų katalogą – patvirtinus vienų gebėjimų svarbą ir atmetus mažai reikalingus – suformuotas galutinis sąrašas:

Pozicijos rengimo kompetencijos
Profesinės kompetencijos
<i>Dalykinės srities žinios</i>
<i>Strateginiai / taktiniai gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas nagrinėjamą klausimą įvertinti platesniame kontekste: tiek ES politikų raidos kontekste; tiek interesų ir viešosios politikos konfigūracijų Lietuvos viduje - Gebėjimas išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus - Gebėjimas suprantamai pristatyti Komisijos pasiūlymą vertikalčiai (vadovybei) ir horizontalčiai (kitoms institucijoms ir interesų grupėms) - Gebėjimas atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą - Gebėjimas nustatyti derybinį maksimumą (Lietuvos interesą, neveikiamą kitų šalių interesų) - Gebėjimas apibrėžti derybinį minimumą (Lietuvos interesą, kurį privalu apginti) - Gebėjimas įvertinti pozicijos alternatyvas
<i>Vadybiniai-organizaciniai gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas poziciją parengti per tam reikalingą laiką - Gebėjimas spręsti kompleksines, iš anksto nenumatytas problemas - Gebėjimas naudotis įvairiais pozicijos parengimui reikalingais duomenų šaltiniais, gebėjimas juos patikrinti - Gebėjimas tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba
<i>Diplomatiniai/ Politiniai / Viešųjų ryšių gebėjimai</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais - Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai - Gebėjimas poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, koordinatorių, diplomatų, politikų) reikalinga kalba ir formomis
Asmeninės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Darbas komandoje - Analitiniai gebėjimai - Komunikabilumas

Pozicijos atstovavimo kompetencijos
Profesinės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos interesų žinojimas - Rašytinės ir verbalinės anglų / prancūzų kalbų žinojimas - Gebėjimas sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse - Gebėjimas išaiškinti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms valstybėse narėse - Santykiai su pirmininkaujančios valstybės atstovu - Gebėjimas sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas ‘prekiauti’ balsais - Gebėjimas tinkamai pasisakyti posėdžio metu (tiek turinio, tiek procedūros požiūriu – ES Tarybos darbo grupių reglamento išmanymas) - Gebėjimas suformuluoti Lietuvos pasiūlymą tinkama teisine kalba - <i>Bendradarbiavimas daugiakultūrinėje aplinkoje, tarpkultūrinių skirtumų valdymas</i> - Gebėjimas pateikti poziciją raštu
Asmeninės kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Komunikabilumas - Pasitikėjimas savimi - Iniciatyvumas
Atsiskaitymas Lietuvoje už pozicijos atstovavimą
<ul style="list-style-type: none"> - Gebėjimas laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams - Gebėjimas suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos - Gebėjimas parengti pranešimą spaudai bei netechniškai pristatyti derybų rezultatus televizijos arba radijo interviu metu
Pirmininkavimui ES reikalingos kompetencijos
<ul style="list-style-type: none"> - Kompromiso formavimas, skirtingų interesų suderinimas. Konfliktų valdymas. - Auditorijos valdymas, posėdžių ir diskusijų vedimas. - ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas - ES darbinių kalbų, ypač anglų ir prancūzų, žodžiu ir raštu mokėjimas - Streso valdymas. - Viešas kalbėjimas. - Lyderystė - ES kultūrinės įvairovės išmanymas

4.2. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiame tyrime pagrindinis dėmesys buvo skirtas Lietuvos atstovų gebėjimams atstovauti nacionalinius interesus ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose, ypač atsižvelgiant į būsimą Lietuvos pirmininkavimo ES perspektyvą. Pagrindinė tyrimo išvada yra ta, kad dar nedidelė dalis Lietuvos atstovų yra gerai pasirengę ir tvirtai jaučiasi dirbdami specifinį Lietuvos interesų atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse darbą. Lietuvos atstovai gana kritiškai vertina gebėjimus

ginti nacionalinius interesus – tiek kontekste, lygindami save su senosiomis ES valstybėmis narėmis, tiek vertindami save įvairių atstovavimo gebėjimų atžvilgiu. Tai galima sieti su dar neilga atstovavimo ES institucijose patirtimi, o taip pat ir gana didele atstovų kaita.⁶¹ Atstovų kaita bei faktas, kad tik apie trečdalį apklaustų atstovų penkerių metų perspektyvoje save „mato“ toje pačioje institucijoje, rodo motyvacijos sistemos valstybės tarnyboje reikšmę ir problemas.

Žemiau pateikiamos detalesnės išvados dėl silpniausių Lietuvos interesų atstovavimo aspektų ir formuluojamos rekomendacijos, orientuotos į trūkumų koregavimą bei pasirengimą pirmininkavimui ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams.

Tam, kad suformuluotos rekomendacijos darytų sisteminių poveikį ir padidintų kompetencijų kokybę atstovaujant Lietuvos pozicijas, o vėliau ir pirmininkaujant ES Tarybos darbo grupėms, būtina sąlyga yra aiškios, į konkretų Lietuvos tikslą ir rezultatą Europos Sąjungoje orientuotos politinės krypties nubrėžimas ir jos palaikymas. Tai ypač svarbu atsižvelgiant į Lietuvos narystės ES sąlygoms pasirinktą ES reikalų koordinavimo modelį, kuriame pagrindiniais veikėjais konkrečiais viešosios politikos klausimais tapo ministerijos. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad trečiaja svarbiausia problema tyrime dalyvavę respondentai nurodė ministerijų vadovybės dėmesio stoką ES reikalams ir jų veiklai ES Tarybos darbo grupėse. Ta pati problema buvo minima ir pagilintų interviu metu. Formuluojamos rekomendacijos yra orientuotos į keletą svarbių procedūrinių aspektų jau egzistuojančiuose viešojo administravimo procesuose. Atitinkamai, siūlant rekomendacijas nutolstama nuo tyrimo struktūros (t.y. pozicijos regimo ir atstovavimo bei pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupei gebėjimų), o atskaitos tašku imami tam tikrą sisteminių poveikį ir geresnę gebėjimų kokybę galintys užtikrinti procedūriniai patobulinimai.

Rekomendacijos dėl kasmetinio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir motyvacijos sistemos

2007 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ numato keletą atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimui aktualių naujovių. Pirmoji jų yra ta, kad vertinimo kriterijų sąrašo antrojo kriterijaus „kompetencija“ turinys valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvą Europos Sąjungoje, be kita ko turi apimti anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų gerą mokėjimą ir gebėjimą atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje. Antroji naujovė yra ta, kad kasmetinio vertinimo metu vadovams yra privalu raštu suformuluoti rekomendacijas kvalifikacijos kėlimui. Šios dvi naujovės yra geras atspirties taškas kai kuriems šio tyrimo metu nustatytiems trūkumams šalinti ir rekomendacijoms įgyvendinti.

- 1) Siūlytina, kad šio tyrimo metu sudarytas atstovavimo kompetencijų sąrašas būtų patvirtintas Vyriausybės kanceliarijos arba, po platesnės diskusijos, kaip Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos rekomendacinio pobūdžio dokumentas.
- 2) Siūlytina, kad Lietuvos atstovavimas Europos Sąjungoje būtų įtrauktas į pareigybės aprašymus kaip funkcija pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gegužės 2 d. nutarimu Nr. 425 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimo nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ patvirtintą metodiką.

⁶¹ 2006 m. duomenimis, stabiliausiose šiuo požiūriu ministerijose atstovų kaita per dvejus metus buvo apie 25 proc., o net penkiose ministerijose šis rodiklis viršijo 60 proc.

Dėl atstovų kaitos žr. pvz., Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos⁴ http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf.

- 3) Siūlytina, kad atstovavimo kompetencijų sąrašas būtų rekomenduojamas valstybės institucijoms naudoti:
 - a. detalizuojant pareigybės aprašymus su Lietuvos atstovavimu ES susijusioms pareigybėms,
 - b. ministro įsakymu skiriant valstybės tarnautoją atstovauti Lietuvai tam tikroje ES Tarybos darbo grupėje (rekomenduotina, kad Vyriausybės kanceliarija išsiųstų šį sąrašą kartu su kasmet atnaujinamu Ministro Pirmininko potvarkiu dėl institucinės atsakomybės už ES Tarybos darbo grupes),
 - c. kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu, detalizuojant Vyriausybės nutarimu patvirtintų naujųjų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų antrojo kriterijaus „kompetencija“ turinį valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvą Europos Sąjungoje,
 - d. atnaujinant arba sudarant kvalifikacijos kėlimo mokymo programas.
- 4) Šio tyrimo metu nebuvo siekiama nustatyti konkrečių privalomų atstovavimo kompetencijų standartų (kokybinio aprašo). Siekiant užtikrinti privalomų kvalifikacijų ir gebėjimų vertinimo skaidrumą, rekomenduotina juos centralizuotai nustatyti pagal vieningos Bendrijos sistemos (Europasas)⁶² reikalavimus ir numatytus lygius objektyviai įvertinamiems gebėjimams - kalbų (žodžiu ir raštu) mokėjimui ir sudaryti sąlygas periodiškai (pavyzdžiui, kas treji metai) tuos gebėjimus pasitikrinti. Kitų gebėjimų standartą (kokybės aprašą) siūloma palikti nustatyti pačioms valstybės institucijoms, po tam tikro laiko (pavyzdžiui, poros metų) apibendrinant gerąją praktiką ir paskleidžiant ją kaip sėkmingą pavyzdį.
- 5) Atsižvelgiant į tai, kad kvalifikacijos kėlimas yra svarbiausioji motyvacinė priemonė (ypač nedidelę atstovavimo darbo patirtį) turintiems Lietuvos atstovams ES Taryboje, siūlytina naudotis Vyriausybės nutarimu patvirtintuose tarnybinės veiklos vertinimo procedūriniuose pakeitimuose numatyta pareiga vadovams pateikti rekomendacijas dėl kvalifikacijos kėlimo (o vertinamiesiems sutikti arba nesutikti tiek su tarnybinės veiklos vertinimu, tiek su rekomendacijomis dėl kvalifikacijos kėlimo). Siūlytina, kad institucijos metiniai mokymų/kvalifikacijos kėlimo planai būtų sudaromi būtent šių rekomendacijų pagrindu. Tikėtina, kad tai bent iš dalies padėtų spręsti respondentų identifikuotą kvalifikacijos tobulinimo sistemos ydą – deklaratyvų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, kai dėl didelio darbo krūvio nesudaromos sąlygos kvalifikacijai kelti.

Tikėtina, kad šios naujovės skatins institucijų vadovybę bent kartą metuose skirti daugiau dėmesio Lietuvos atstovavimo ES Taryboje kokybei bei atstovų keliamoms problemoms spręsti institucijų lygmeniu. Sėkmės tikimybę padidintų Valstybės tarnybos departamento prie VRM ir Vyriausybės kanceliarijos dėmesys tarnybinės veiklos vertinimo proceso tobulinimui.

Žvelgiant plačiau, rekomenduotina Vyriausybės pasitarime svarstant kasmetinę Vyriausybės veiklos Europos integracijos srityje metinės apžvalgą įteikti Ministro Pirmininko arba Vyriausybės kanclerio apdovanojimą geriausių rezultatų atstovaujant Lietuvą ES praėjusiais metais pasiekusiems valstybės tarnautojams. Rekomendaciją dėl tokių apdovanojimų galėtų pateikti tarpžinybinė komisija, kurią galėtų sudaryti Vyriausybės kanclerio pavaduotojas ES reikalams, nuolatinės atstovybės Europos Sąjungoje vadovas, Užsienio reikalų ministerijos sekretorius, Valstybės tarnybos departamento prie VRM direktorius ir keleto ministerijų atstovai. Teisę teikti kandidatūras apdovanojimui pagal motyvuotam teikimui nustatytus reikalavimus turėtų teisę bet kuri institucija ar valstybės tarnautojas.

⁶² 2004 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas Nr. 2241/2004/EB dėl bendros Bendrijos sistemos siekiant užtikrinti kvalifikacijų ir gebėjimų skaidrumą.

Rekomendacijos dėl gebėjimo interpretuoti konkrečią viešosios politikos problemą platesniame ES ir Lietuvos politikos raidos kontekste ir gebėjimo atlikti sprendimo projekto poveikio Lietuvai įvertinimą

Už pozicijų parengimą, suderinimą ir atstovavimą ES Taryboje svarstomais klausimais yra atsakingos ministerijos, todėl nekeičiant dabartinių ES reikalų koordinavimo taisyklių ir nusistovėjusių praktinių galimybių daryti visą apimančią sistemine įtaką yra ribotos. Kitaip tariant, visada išliks tam tikras išskylančių problemų skaičius, kurių sprendimas priklausys nuo ministerijų. Sisteminei įtakai daryti atspirties tašku galėtų būti jau nusistovėjęs **prioritetinių klausimų Lietuvai nustatymo ir jų būklės monitoringo procesas**, kurį koordinuoja Vyriausybės kanceliarija, (prioritetus) patvirtina Vyriausybė ir jos teikimo pagrindu galiausiai nustato Lietuvos Respublikos Seimas (Europos ir Užsienio reikalų komitetai).⁶³

- 1) Siūlytina visiems labai aktualiems (o galbūt ir aktualiams, jei šis skaičius nebūtų labai didelis) Lietuvai ES teisėkūros klausimams atlikti išplėstinį Europos Komisijos pasiūlymo poveikio vertinimą arba poveikio įvertinimo studiją dar iki pradinės Lietuvos pozicijos suformulavimo arba vėliausiai kartu su ja. Už poveikio įvertinimo parengimą, įtraukiant visas suinteresuotas institucijas ir socialinius-ekonominius partnerius, būtų atsakinga poziciją rengianti institucija. Atliekant šias studijas galima būtų pasinaudoti ir Lietuvos integracijos į ES socialinių ir ekonominių pokyčių tyrimų programos teikiamomis galimybėmis, kurių ministerijos iki šiol neišnaudoja, nepaisant nuo 2002 m. Europos komiteto prie Vyriausybės, vėliau iš jo šią funkciją perėmusios Vyriausybės kanceliarijos skelbiamo atviro konkurso teikti paraiškas studijoms atlikti. Tokie poveikio įvertinimai galėtų tapti ankstyvosios išpėjimo (dėl potencialiai probleminių klausimų) sistemos dalimi ir suteiktų pagrindą konsultacijoms su Europos Komisija (išjudintų apklausos metu nustatytą gana menką Lietuvos atstovų aktyvumą bent jau svarbiausiais Lietuvai klausimais).
- 2) Būtina Lietuvos viešojo administravimo institute (LIVADIS) atnaujinti 2000-2001 m. dėstytą reguliacinio poveikio vertinimo metodikos mokymo programą, susiejant ją su 2003m. vasario mėn. Vyriausybės nutarimu patvirtintos sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos platesniu paskleidimu ir praktiniais jos realizavimo pavyzdžiais (nes vienas iš reikalavimų Lietuvos pozicijai parengti ir yra ES sprendimo projekto poveikio Lietuvai įvertinimas pagal šią metodiką).
- 3) Siūlytina tęsti ir plačiau taikyti jau 2005 m. pradėtą bendrųjų Lietuvos pozicijų rengimo praktiką platesniais (horizontaliais) ES klausimais.⁶⁴ Čia jų rengimo ir įvairių institucijų bei nevyriausybinių organizacijų išitraukimas į šį procesą (tam tikro lietuviško diskurso europiniais klausimais formavimas) yra ne mažiau svarbus nei pats rezultatas (Lietuvos pozicija). Svarbų vaidmenį formuojant poreikį tokioms pozicijoms, o atitinkamai ir ankstyvą Lietuvos institucijų mąstymą šiais klausimais gali ir turi suvaidinti Lietuvos Respublikos Seimo Europos reikalų komitetas bei Vyriausybės kanceliarija. Aktyvesnis darbas šia linkme bent iš dalies padėtų spręsti apklausos metu identifikuotą platesnės orientacijos stoką tarp pozicijų rengėjų.
- 4) Šiame kontekste, tikėtina, bus naudinga 2007 m. pradėta rengti ilgalaikė Lietuvos narystės ES strategija.

⁶³ Žr. pvz., 2007 metų Lietuvos Europos Sąjungos politikos aktualiausių klausimų sąvadą pagal 2007 metų Europos Komisijos teisėkūros ir darbo programą (http://www.euro.lt/documents/pdf/16_LietuvosESpolitikosaktualiausiuklausimu2007m.savadas_2006_12_04_galutinis.pdf)

⁶⁴ 2007 m. minėtinos bendrosios diskusijos ar pozicijų rengimas ES 2007-2013 m. finansinės perspektyvos peržiūros, vidaus rinkos strategijos peržiūros ir klimato taršos mažinimo pasibaigus Kioto protokolo galijimui klausimais.

Rekomendacijos dėl gebėjimų, reikalingų atstovaujant Lietuvos interesus ES bei pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES 2013 m. kontekste, stiprinimo.

Vertinant dabartinį pasirengimo pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms laipsnį galima identifikuoti gana aiškią tendenciją: Lietuvos atstovai šiame etape dar nėra pasirengę pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms; jiems reikalingas arba rimtas pasirengimas, arba bent kai kurių gebėjimų patobulinimas.

Apklausti Lietuvos atstovai nėra itin entuziastingai nusiteikę pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams atžvilgiu: daugiau nei trečdalis apklaustų atstovų pirmininkauti savo darbo grupei norėtų, panaši dalis atstovų šiuo klausimu nėra apsisprendę ir kiek mažiau nei trečdalis apklaustųjų pirmininkauti nenorėtų. Pažymėtina, kad noras pirmininkauti teigiamai susijęs su atstovų patirtimi, užimamomis pareigomis ir savo gebėjimų vertinimu. Visa tai rodo būsimų pirmininkų atrankos, motyvavimo priemonių ir mokymų svarbą rengiantis pirmininkauti Europos Sąjungoje.

Rekomendacijos dėl darbo ES Taryboje patirties kaupimo

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad nepakeičiama priemonė atstovavimo gebėjimams tobulinti yra praktinė atstovavimo Lietuvai ES Tarybos darbo grupėse patirtis. Tai rodo aiški koreliacija tarp atstovo dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose skaičiaus ir savo gebėjimų vertinimo, pasitikėjimo savimi, noro pirmininkauti Tarybos darbo grupėms pirmininkavimo ES metu. Be to, apklausos rezultatai atskleidžia, kad intensyviau ES Tarybos darbe dalyvaujantys atstovai mato ir kelia daugiau klausimų, susijusių su Lietuvos interesų atstovavimu.

- 1) **Dalyvavimas ES Tarybos darbo grupių posėdžiuose.** Visi į ES Tarybos darbo grupių ir komitetų veiklą pagal patvirtintus sąrašus įtraukti Lietuvos atstovai turėtų įgyti dalyvavimo patirties. Kaip rodo dalyvavimo ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose statistika (2006m. duomenys), nors bendras dalyvavimo ES Tarybos darbo grupėse procentas yra apie 83 %, dalyvavimas „iš sostinės“ yra kur kas žemesnis - 50 % ir todėl jis turėtų būti didinamas, ypač pasirengimo ES pirmininkavimui kontekste.⁶⁵
- 2) **Delegavimas laikinam darbui į ES institucijas.** Aktualus ne tik dalyvavimas darbo grupės posėdžiuose, bet skatintinas ir Lietuvos atstovų delegavimas nacionaliniais ekspertais laikinam darbui į ES institucijas. Tokia patirtis suteikia galimybę detaliam susipažinti su ES sprendimų priėmimo procesu, politikos „virtuve“, užmegzti kontaktus su ES institucijų darbuotojais. Be to, remiantis apklausos rezultatais, patirties užsienyje įgijimas yra viena iš pagrindinių Lietuvos atstovus motyvuojančių priemonių.
- 3) **Stažuotės Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES ir rotacija į ją.** Kaip rodo tyrimo duomenys, stažuotė Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES yra būdas šalia dalykinių žinių įgyti platesnį akiratį ir kompetencijas. Sveikintinas yra Užsienio reikalų ministerijos pasiūlymas nuolatinėje atstovybės Europos Sąjungoje vienu metu stažuotis priimti iki keturių valstybės tarnautojų⁶⁶. Yra svarbu, kad būtų nustatytos tinkamos atrankos procedūros, lygių galimybių stažuotis užtikrinimas tarp institucijų. Atitinkamai būtina užtikrinti, kad būtų laikomasi nustatytų rotacijos į nuolatinę atstovybę terminų, o po rotacijos grįžtantys valstybės tarnautojai liktų Lietuvos valstybės tarnyboje.

⁶⁵ 2006 m. duomenys. http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf

⁶⁶ 2007 m. gruodžio 5 d. Lietuvos Užsienio ministerijos nutarimo „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją Lietuvos nuolatinėje atstovybėje Europos Sąjungoje“ projektas.

- 4) **Būsimų pirmininkų ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose atranka.** Atsižvelgiant į jau pirmininkavusių ES šalių narių patirtį, galima daryti prielaidą, kad tokia būsimų pirmininkų atranka Lietuvoje būtų tikslinga apie 2010-2011 m. Kita vertus, būtų labai svarbu, jei ministerijos, skirdamos atstovus į ES Tarybos darbo grupes, jau dabar atsižvelgtų į būsimą pirmininkavimą Europos Sąjungai ir tuo pagrindu siųstų dabartinius atstovus į įvairias, ateityje tik gausėsiančias, kvalifikacijos tobulinimo programas. Neformalių ar preliminarių (negalutinių) būsimųjų pirmininkų sąrašų sudarymas atskirose institucijose būtų svarbi vidinės mobilizacijos priemonė.
- 5) **Darbo grupių pirmininkų skyrimas.** Atsižvelgiant į jau pirmininkavusių Europos Sąjungai šalių narių praktiką, siūlytina įtvirtinti principą, kad Lietuvos pirmininkavimo ES metu ES Tarybos darbo grupių pirmininkais bus skiriami atstovai (dabartiniai ar būsimi) ES Tarybos darbo grupėse, nes atstovavimo patirtis yra būtina (nors nepakankama) sąlyga sėkmingam pirmininkavimui.
- 6) **ES Tarybos darbo grupių aprašų sudarymas.** Būtų svarbu ilgai neatidėliojant sudaryti ES Tarybos darbo grupių veiklos turinio, susitikimų periodiškumo, galimo aktualumo Lietuvai aprašus, kurie vėliau, *inter alia*, leistų suplanuoti būsimą darbo grupės pirmininko dislokacijos vietą (pirmininkavimas „iš sostinės“ ar Briuselyje).

Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų mokymų ir jų organizavimo

Atsižvelgiant į tyrimo metu identifikuotas atstovavimo gebėjimų silpnąsias vietas, akivaizdus atitinkamų mokymų aktualumas. Mokymų potencialas taip pat gana didelis – tarp Lietuvos atstovų didelę dalį sudaro jauni (imlūs) valstybės tarnautojai; be to, kvalifikacijos kėlimą jie laiko viena svarbiausių motyvuojančių priemonių.

Iki šiol valstybės tarnautojams buvo siūlomi mokymai, susiję su dalyvavimu ES sprendimu priėmimo. Tačiau verta paminėti, kad nemaža dalis valstybės tarnautojų, 2003 - 2006 m. baigusių specialią LIVADIS atstovavimo programą (PALIESI) nebevykdo atstovavimo funkcijų.⁶⁷ Tyrimo metu taip pat išryškėjo nuomonė, kad šiuos kursus baigusius ir praktinės atstovavimo patirties įgijusiems Lietuvos atstovams tampa reikalingi gilesni, išsamesni, koncentruotesni/kompleksiški mokymai, labiau orientuoti į praktinį gebėjimų lavinimą, žinių taikymą.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pozicijų rengimo etape Lietuvos atstovams didžiausias kylantis iššūkis yra Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas.

Vienas aktualiausių stiprintinų pozicijos atstovavimo gebėjimų yra Lietuvos atstovų komunikaciniai įgūdžiai. Nors daugelis respondentų šiuo atžvilgiu save asmeniškai buvo linkę vertinti gana pozityviai, atsakymai į daugumą kitų klausimų atskleidė priešingas tendencijas. Pavyzdžiui, bendradarbiaujant su kitų valstybių nariais dažniausiai yra apsiribojama dalykiniais santykiais ES Tarybos darbo grupės posėdžių metu, diskutuojant su jais dažniausiai apsiribojama Europos Komisijos pasiūlymų turinio aptarimu. Derantis mažai išitraukiama į kompromiso formavimą, rengiamos bendros su kitomis šalimis pozicijos. Retai kreipiamasi konsultacijoms į Europos Komisijos atstovus. Tuo tarpu komunikacija yra pagrindinis būdas sužinoti kitų veikėjų, dalyvaujančių sprendimų priėmimo, interesus, užsitikrinti paramą.

Atsižvelgiant į išliekančius Lietuvos interesų atstovavimo gebėjimų stiprinimo poreikius bei dabartinių siūlomų mokymų trūkumus, rekomenduotina peržiūrėti ir atnaujinti atstovavimui skirtą mokymo programą turinio ir metodų atžvilgiu. Šis tyrimas gali būti naudojamas kaip tam tikras mokymo poreikių vertinimas.

⁶⁷ Žr. Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos.
http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf

Atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimo mokymų turinys

Mokymai Lietuvos atstovų ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose gebėjimams stiprinti turėtų apimti šiuos aspektus:

<p>Pozicijų rengimo gebėjimai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas. Reikalinga reguliacinio poveikio vertinimo metodikos mokymo programa (2000-2001 m. buvo dėstoma LIVADIS), susieta su 2003 m. vasario mėn. Vyriausybės nutarimu patvirtintos sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos platesniu paskleidimu ir praktiniais jos realizavimo pavyzdžiais. ▪ Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ES teisės akto projekto esmės vadovybei ir kitoms institucijoms pristatymas. Mokymais iš dalies gali būti sprendžiama nepakankamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo problema. Valstybės tarnautojus reikėtų supažindinti su tokio bendradarbiavimo poreikiu, reikšme, priemonėmis bei galimybėmis. (Šis mokymo modulis yra numatytas LIVADIS mokymų programoje). Taip pat būtų naudingi bendravimo ir bendradarbiavimo kursai (dėstomi LIVADIS), mokantys komunikavimo įgūdžių, bendravimo su kitų institucijų atstovais, darbo komandoje bei derybinių gebėjimų. ▪ Interesų identifikavimas ir derinimas. Reikalingi mokymai tokiais klausimais kaip socialinių-ekonominių partnerių interesų identifikavimas ir jų derinimas, kompromiso formavimas.
<p>Pozicijų atstovavimo gebėjimai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Užsienio kalbos. Pagrindas bet kokiai komunikacijai ir efektyviam dalyvavimui ES darbo grupių veikloje yra geras ES darbinių kalbų, visų pirma anglų kalbos, mokėjimas. Tai pagrindas efektyviam, aiškiam Lietuvos pozicijos pristatymui, dalyvavimui diskusijose, pasiūlymų teikimui raštu, dokumentų analizei, atsižvelgiant į tai, kad ne visuomet pateikiamas jų vertimas į lietuvių kalbą arba vertimas ne visuomet kokybiškas. Tad anglų ir prancūzų kalbų mokymas išlieka aktualus. Jis turėtų apimti ir pasiūlymų formulavimo teisine užsienio kalba mokymą. ▪ Efektyvus viešas pasisakymas ir debatai. Akcentuotinas viešo kalbėjimo, auditorijos valdymo įgūdžių stiprinimo poreikis, nes šie gebėjimai yra glaudžiai susiję su efektyviu pozicijos pagrindimu ir apgynimu prieš Europos Komisiją, kolegas ES valstybėse narėse. Pastarasis gebėjimas beveik visų respondentų buvo įvardintas svarbiausiu pozicijos atstovavimo etape. (LIVADIS šiuo metu organizuojami pranešimų rengimo ir skaitymo, įtaigaus kalbėjimo, derybų vedimo seminarai). ▪ Streso valdymas ir pasitikėjimo savimi ugdymas. Kaip rodo interviu rezultatai, patyrimo, pasitikėjimo savimi stoka yra nereta pasyvaus Lietuvos atstovų dalyvavimo darbo grupėse priežastis. Tad stiprinant Lietuvos atstovų komunikacinius gebėjimus dėmesys skirtinas ne tik užsienio kalboms, įvairioms viešo kalbėjimo technikoms, bet ir streso valdymui, pasitikėjimo savimi ugdymo būdams. (Streso ir spaudimo valdymas - viena iš LIVADIS mokymų programų) ▪ Dvišalės ir daugišalės derybos, derybų taktikos ir technikos,

	<p><i>tarpkultūrinis bendravimas.</i> ES arenoje ypatingai svarbu mokėti bendrauti su įvairių Europos valstybių atstovais, nesutrikti dėl kultūrinių skirtumų ir gebėti pozityviai juos vertinti. Tai sėkmingo tarptautinio bendravimo ir derybų prielaida. Čia be derybų kursų reikėtų išsamesnių Europos kultūrinės įvairovės bei tarpkultūrinės komunikacijos seminarų. (LIVADIS yra dėstomi kursai „Europos Sąjungos derybos ir bendravimo su kitų kultūrų žmonėmis aspektai“).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobizmo technikos. Svarbu žinoti prieigos prie Europos Komisijos, Europos Parlamento, Europos Tarybos generalinio sekretoriato bei kitų ES institucijų tarnautojų būdus. Tam turėtų padėti specialūs sprendimų priėmimo ES proceso kursai siejant juos su bendravimo gebėjimų ugdymo seminarais. ▪ Sprendimų priėmimo ES Taryboje procesas, darbo grupių veiklos reglamentavimas.
<p>Pirmininkavimo gebėjimai</p>	<p>Pasirengimo pirmininkauti mokymai turėtų būti orientuoti į gebėjimus, kurie daugumos atstovų buvo įvertinti kaip svarbūs pirmininkaujančiam asmeniui gebėjimai, nuo kurių įvaldymo priklausė savęs kaip pasirengusio pirmininkavimui vertinimas, o taip pat noras/nenoras pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompromiso formavimas, skirtingų interesų suderinimas. Konfliktų valdymas. Konfliktai ES Tarybos įtemptoje derybinėje atmosferoje, kurią formuoja susikertantys valstybių narių interesai ir kultūriniai skirtumai, yra neišvengiami. Darbo grupės pirmininkui svarbu suvokti šių konfliktų prigimtį ir gebėti juos suvaldyti, kad būtų užtikrinta sklandi sprendimų priėmimo eiga. (LIVADIS organizuoja mokymų modulį „Konfliktų valdymas“.) ▪ Lyderystė. Konstruktyvus ES Tarybos darbo grupių darbas priklauso nuo pirmininkaujančio asmens lyderio savybių. Gebantis vadovauti, pelnyti kitų pasitikėjimą asmuo gali lengviau spręsti problemines situacijas, vesti derybas iš „aklavičių“. (LIVADIS siūlo „Efektyvaus vadovavimo“ modulį.) <p>Kiti geram pirmininkui būtini gebėjimai yra tie patys, kaip ir jau aptarti Lietuvos interesų atstovų gebėjimai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditorijos valdymas, posėdžių ir diskusijų vedimas ▪ ES Tarybos darbo procedūros ▪ ES darbinės kalbos, ypač anglų ir prancūzų, žodžiu ir raštu ▪ Streso valdymas ▪ Viešas kalbėjimas

Atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimo mokymų organizavimas

Atsižvelgiant į tai, kad atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų silpnosios vietos yra iš esmės bendros visiems Lietuvos atstovams, rekomenduotina organizuoti centralizuotus mokymus. Šiuo metu pagrindinė įstaiga, per kurią organizuojami centralizuoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo kursai, yra LIVADIS bei Finansų ministerijos Finansų mokymo centras. Kaip matyti iš atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų mokymo turinio aptarimo, LIVADIS jau yra parengęs atitinkamas mokymo programas daugeliui reikalingų gebėjimų tobulinti. Tačiau verta pažymėti, kad daugelis jų yra dėstomos tik kaip administracinių gebėjimų tobulinimo priemonės. Jas reikėtų susieiti su darbo ES Tarybos darbo grupėse kontekstu. Rengiant atstovavimo gebėjimų stiprinimo mokymus paskaitos turėtų būti derinamos su kitais mokymo metodais - praktinėmis užduotimis, ES

Tarybos darbo grupių posėdžių imitacijomis, video treniruotėmis, atvejo/situacijų analize ir panašiai. Derėtų nagrinėti empirinius, Lietuvai aktualius pavyzdžius. Rekomenduotina į mokymus kviešti kitų ES valstybių narių ekspertus-praktikus, ilgamečius ES Tarybos darbo grupių atstovus, kurie pasidalintų savo patirtimi, ES institucijų (pvz., Tarybos generalinio sekretoriato) atstovus.

Rekomenduotina vystyti tarptautinį bendradarbiavimą su kitų ES šalių atitinkamų sričių institucijomis, pasirašant ilgalaikio bendradarbiavimo sutartis. Šis bendradarbiavimas galėtų apimti pasirengimo pirmininkavimui klausimus. Taip pat reikia pažymėti, kad specifinius mokymus, dėl gebėjimų, kurių trūkumas nebūdingas visai atstovavimo sistemai, turėtų organizuoti atskiros ministerijos.

Mokymų finansavimas

Mokymo programų rengimui finansuoti gali būti panaudotos ES struktūrinių fondų lėšos. Pagal Žmogiškųjų išteklių veiksmų programą yra finansuojamas administracinių gebėjimų stiprinimas (1.4 prioritetas „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“). Šio prioriteto rėmuose *inter alia* gali būti finansuojamos priemonės valstybės tarnautojų motyvacijai didinti ir paskatų sistemai tobulinti (išskyrus atlyginimus ir socialines garantijas), valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, mokymo poreikių analizės, mokymo programų ir mokymo medžiagos rengimas ar atnaujinimas, lektorių rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas bei šia veikla užsiimančių įstaigų gebėjimų stiprinimas. Bendra šiam prioritetui skirta suma sudaro beveik 200 milijonus eurų.

Bandant įvertinti pirmininkavimui skirtų gebėjimų tobulinimo priemonių preliminarius kaštus, galima pasiremti savo dydžiu į Lietuvą panašios Suomijos pasirengimo šiam iššūkiui patirtimi. Rengdamasi savo pirmajam pirmininkavimui Europos Sąjungai 1999 metais, Suomija valstybės tarnautojų mokymui skyrė 20 mln. eurų, kurių didžioji dalis buvo skirta kalbų ir bendrųjų ES dalykų mokymui.⁶⁸

⁶⁸ „Lietuvos valstybės tarnautojų parengimo (mokymo) pirmininkavimo ES laikotarpiui galimybių studija“, UAB „ProBaltic Consulting“, Vilnius, 2007. p – 11.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai ir ataskaitos

1. 2004 m. sausio 9 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.21 „Dėl Europos Sąjungos reikalų koordinavimo”
2. 2006 m. kovo 20 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos integracijos į Europos Sąjungą srityje 2005 m. apžvalga.
3. 2006 m. balandžio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 359 „Dėl Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006-2009 metų veiksmų plano patvirtinimo“
4. 2006 m. gegužės 5 d. Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkis Nr. 89 Dėl valstybės institucijų ir įstaigų, kitų institucijų, kurių atstovai pristato Lietuvos Respublikos poziciją Europos Sąjungos Tarybos, Europos Komisijos, Stojimo į Europos Sąjungą sutarties akto 52 straipsnio komitetuose ir darbo grupėse, sąrašų patvirtinimo
5. 2006 m. lapkričio 22 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1163 dėl „Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos patvirtinimo“
6. 2007 m. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006 –2009 metų veiksmų plano priemonių įgyvendinimo 2006 m. ataskaita.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gegužės 2 d. nutarimas Nr. 425 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimo nr. 685 „Dėl valstybės tarnautojų pareigybės aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“
8. 2007 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“
9. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, patvirtinta Europos Komisijos sprendimu 2007 m. rugsėjo 24 d.
10. Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos. http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf
11. UAB „ProBaltic Consulting“, „Lietuvos valstybės tarnautojų parengimo (mokymo) pirmininkavimo ES laikotarpiui galimybių studija“, Vilnius, 2007.

Akademinė literatūra ir kt.

12. Boerzel A.T. Shaping and Taking EU Policies: Member State Response to Europeanization. – Queen’s Papers on Europeanisation. – No. 2/2002 // <http://www.qub.ac.uk/schools/SchoolofPoliticsInternationalStudiesandPhilosophy/FileStore/EuropeanisationFiles/Filetoupload,38412,en.pdf>
13. Cooper S. et al. Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada – 1999 // http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hrmm-mgrh/hrmm/policies-politiques/CBHRM/framework_cbm/fcbm-PR_e.asp?printable=True
14. Egeberg, Morten, Günther F. Schaefer and Jarle Trondal (2003): The Many Faces of EU Committee Governance. West European Politics 26: 19-40
15. Europos Sąjungos Taryba // http://europa.eu/institutions/inst/council/index_lt.htm

16. Fouilleux Eves, Jacques de Maillard, Andy Smith. Technical or political? The working groups of the EU Council of Ministers // *Journal of European Public Policy* - Volume 12, Number 4/August 2005
17. Hayes-Renshaw F., Wallace H. *The Council of Ministers*. London: MacMilan Press Ltd., 1997.
18. Heinisch Reinhard, Simone Mesner. Coreper: Stealthy Power Brokers or Loyal Servants To Their Government Masters? The Role of the Committee Of Permanent Representatives In a Changing Union“ European Union Studies Association Conference in Austin, Texas, 2005
19. Lempp J. „Coreper enlarged“. How enlargement affected the functioning of Coreper. // <http://www.jhubc.it/ecpr-istanbul/virtualpaperroom/007.pdf>
20. Lietuvos atstovavimo Europos Sąjungos institucijose poreikiai ir poveikis valstybės tarnybai. – Lietuvos stojimo į ES socialinių ir ekonominių pokyčių tyrimo nacionalinė programa. – Europos integracijos studijų centras. – Vilnius: Eugrimas, 2002 // http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2002/Lietuvos_atstovavimas_ES_institucijose_ataskaita_lt.pdf
21. Naurin D. Cooperation and Communication Patterns in the Working Groups of the Council of Ministers. Introducing a new dataset. – September 2006 - <http://www.pol.gu.se/file/Person/Daniel%20Naurin/Daniel%20Naurin%20Istanbul%20paper.pdf>
22. Pivoras Saulius, „Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje“. <http://saulius.pivoras.googlepages.com/inovacinetarnybinesveiklosvadyba.htm>
23. Quaglia L., E. Moxon-Browne, „What Makes a Good EU Presidency? Italy and Ireland Compared“ *JCMS* 2006 Volume 44. Number 2. pp. 349–68
24. Schout A., Guggenbuel A., Bayer N. *The Presidency in the EU of 25.*, Eipascope 2004/2. EIPA 2004
25. Shellabear Stephen, „Competency profiling: definition and implementation“, www.dancinglion.com/viewarticle.asp?ANUM=6
26. Slivinski Len W., Jennifer Miles, „The Holistic Competency Profile: A Model“ Part 4: Human Resource Management Applications; Personnel Psychology Centre Public Service Commission, June, 1996, 11 http://66.102.1.104/scholar?hl=en&lr=&q=cachel:IoFZqduyI5cJ:leadership.gc.ca/static/lareleve/lareleve-pdf-98/Psc/PSC25_e.PDF+competence+profiling+
27. Tallberg Jonas, „Bargaining Power in The European Council“ *SIEPS* 2007:1, 30 p.
28. Trondal Jarle, „EU Committee Governance and the Emerging Community Administration“, Agder University College, Centre for European Studies, Workingpaper no. 3, 2004.

Priedas Nr. 1. Klausimynas pagilintiems interviu

Apklausa atlikėjo klausimynas pagilintam interviu dėl gebėjimų atstovauti Lietuvos pozicijai ES Tarybos darbo grupėse

Trukmė – apie 1 val.

Ižanga – prisistatymas

Šio interviu tikslas yra sužinoti jūsų nuomonę apie tai, **kokie gebėjimai yra reikalingi Lietuvos atstovams** (a) parengiant, (b) atstovaujant Lietuvos pozicijai ES Tarybos darbo grupėse bei (c) pirmininkaujant ES Tarybos darbo grupėse.

Tyrimą Vyriausybės kanceliarijos **užsakymu** atlieka Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai. Gebėjimus atstovauti tiriame pasiruošimo būsimam Lietuvos pirmininkavimui Europos Sąjungoje kontekste.

Tyrimo empirinė dalis yra sudaryta iš dviejų dalių – interviu, kurio metu norime sužinoti labiausiai patyrusių Lietuvos atstovų nuomonę. Šių interviu gautos apibendrintos informacijos pagrindu bus parengtas išsamesnis klausimynas visiems Lietuvos atstovams ir bus vykdoma internetinė apklausa (numatoma atlikti š.m. rugsėjo pabaigoje).

Prašytume leisti **įrašyti** mūsų pokalbį. Mes laikysimės nepriskyrimo principo - t.y. jūsų vardas ir pavardė nebus priskirti informacijai iš Jūsų atsakymų. Jei norėtumėte, kad nebūtų įrašomi kai kurie Jūsų atsakymai į klausimus, pasakykite ir mes išjungsime diktofoną.

Interviu dalyvius pasirinkome atsižvelgdami į atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse patirtį – pasirinkome **daugiausiai patirties** turinčius pareigūnus, kurie turi ne tik asmeninės patirties, bet ir tam tikrą bendresnę požiūrį į pozicijos rengimą ir atstovavimą ir į kolegų darbą. Taip pat siekėme „padengti“ visas viešosios politikos sritis.

Klausimai

I. Atstovavimas ES Tarybos darbo grupėje

- 1) Kokias **atstovavimo** ES Tarybos darbo grupėje **funkcijas** įvardintumėte kaip esmines? (prašoma įvardinti 4-5 funkcijas).
- 2) Kas, Jūsų nuomone, yra **geras (veiksmingas) atstovavimas**? Prašau, įvardinkite „sėkmės“ bruožus.
- 3) Kokie veiksniai sudaro **prielaidas** geram (veiksmingam) atstovavimui? Prašau, įvardinkite 4–5 svarbiausius veiksnius geram (veiksmingam) atstovavimui (vidinius, išorinius).

- 4) Prašyčiau apibūdinti, Jūsų nuomone, **idealų Lietuvos pozicijos atstovą** ES Tarybos darbo grupėje. Kokiomis kompetencijomis ir asmenybės bruožais jis turėtų pasižymėti? (prašoma įvardinti 4-5 kompetencijas ir asmenines savybes)
- 5) Jūsų nuomone, kokia **procentinė dalis** Lietuvos atstovų ES Tarybos darbo grupėse užtikrina **gerą (veiksmingą) Lietuvos pozicijos atstovavimą**?
 - 5.1. Bendrai / lyginant asmenis iš sostinės, ir asmenis dirbančius Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES?
 - 5.2. Kokių atstovavimo gebėjimų (kompetencijų) Lietuvos atstovams pakanka ir ko trūksta?
 - 5.3. Gal galėtumėte įvertinti/palyginti situaciją atstovavimo gebėjimų požiūriu narystės ES pradžioje ir dabar, praėjus trejiems metams nuo narystės pradžios?
- 6) Gal galėtumėte išskirti vieną ar keletą „**idealaus/sėkmingo atstovavimo**“ **pavyzdžių** (šalies, srities, darbo grupės, žmogaus lygiu)? Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, lėmė ši(-iuos) sėkmingo atstovavimo atveji(-us)? [kitaip tariant, kodėl buvo pasiekti veiksmingi rezultatai?]
- 7) Kalbant apie tobulintinus dalykus atstovaujant Lietuvos pozicijas, kokios, Jūsų nuomone, **priežastys** juos sąlygoja?

II. Reikalingi gebėjimai Lietuvos pozicijos rengėjui ir atstovui

- 1) Kokie gebėjimai (kompetencijos), Jūsų nuomone, yra svarbiausi **rengiant** Lietuvos poziciją? (prašoma įvardinti 4-5 kompetencijas)
- 2) Prašytume įvertinti ir palyginti Lietuvos atstovų veiklą ir gebėjimus pozicijos **parengimo** ir **atstovavimo stadijose**. Jūsų nuomone, ar (tam reikalingų gebėjimų požiūriu) galima atskirti pozicijos parengimą nuo atstovavimo (poziciją rengia vieni ekspertai, o atstovauja kiti)? Jei tam reikalingi skirtingi gebėjimai, tai koks yra svarbiausias skirtumas?

III. Atsiskaitymas Lietuvoje už pozicijos atstovavimą

- 1) Kokie gebėjimai (kompetencijos), Jūsų nuomone, yra svarbiausi **atsiskaitant** Lietuvoje už pozicijos atstovavimą ES Taryboje (jos darbo organuose)?
- 2) (Jei vardina skirtingus gebėjimus) Palyginkite pozicijos rengimo, atstovavimo ir atsiskaitymo etapus. **Kuriose Lietuvos atstovams kyla daugiausiai sunkumų**?
- 3) Palyginkite pozicijos rengimą, atstovavimą ir atsiskaitymą už ją - **situacija įvairiuose ES Tarybos lygmenyse** (darbo grupėje, nuolatinėse atstovų komitete (COREPER) ir Taryboje). Kuriam lygmenyje Lietuvos atstovams kyla daugiausiai sunkumų ir kodėl?

IV. Pirmininkavimo funkcijos ir gebėjimai

- 1) Galvojant apie būsimą Lietuvos pirmininkavimą Europos Sąjungoje (pirmininkavimą ES Tarybos darbo grupėms), kokios yra **pagrindinės** būsimo **darbo grupės pirmininko funkcijos**? (prašoma įvardinti 4-5 funkcijas)
- 2) Kas, Jūsų nuomone, yra geras (**sėkmingas**) **pirmininkavimas**? Prašau, įvardinkite „sėkmės“ bruožus (kitaip tariant, - kada pirmininkavimą galima vertinti kaip sėkmingą?).
- 3) Kokie veiksniai sudaro **prielaidas** geram (sėkmingam) pirmininkavimui? Prašau, įvardinkite 4–5 svarbiausius veiksnius geram (veiksmingam) pirmininkavimui (vidinius, išorinius).
 - a. Ar jie sutampa su gerą atstovavimą lemiančiais veiksniais? Jei ne – koks skirtumas?
- 4) Ar **pirmininkui** reikalingi **gebėjimai** gali būti **palyginti su nacionalinės** (Lietuvos) **pozicijos parengimui ir atstovavimui** reikalingais gebėjimais? Ar yra (jei yra, tai koks) esminis skirtumas?
- 5) Prašyčiau apibūdinti, Jūsų nuomone, **idealų darbo grupės pirmininką**: kokiomis kompetencijomis ir asmenybės bruožais jis turėtų pasižymėti (prašoma įvardinti 4-5 kompetencijas ir asmenines savybes)
 - a. Ar geram pirmininkui yra svarbiau dalykinis klausimo žinojimas, ar turimi vadybiniai įgūdžiai?
- 6) Kokius galėtumėte paminėti kitų ES šalių narių **pirmininkavimo geriausius pavyzdžius** (šalies, srities, darbo grupės, žmogaus)?
 - a. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, lėmė ši(-iuos) efektyvaus/ sėkmingo pirmininkavimo atvejį(-us)? [kodėl pasiekti pirmininkavimo veiksmingi rezultatai]
- 7) Jūsų nuomone, kokia **procentinė dalis** Lietuvos atstovų yra **pasiruošę pirmininkavimui**?
 - a. Apskritai / lyginant asmenis iš sostinės, ir asmenis dirbančius Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES?
 - b. ar Jūs asmeniškai rengiatės/ norėtumėte/ galėtumėte pirmininkauti savo viešosios politikos srities darbo grupei?
 - c. Kokių kompetencijų, gebėjimų dar reikėtų įgyti ar patobulinti?

V. Priemonės atstovavimo gebėjimų gerinimui

- 1) Ar, Jūsų nuomone, verta būtų **standartizuoti** Lietuvos atstovams reikalingų **gebėjimų aprašą** (sudaryti tam tikrą būtinų atstovavimo įgūdžių katalogą)?
 - a. Jei taip, kam šis aprašas būtų naudingas ir naudotinas? (pvz., mokymo poreikiams tirti, atstovo metinei veiklai įvertinti, naujiems Lietuvos atstovams parengti ir kt.).
 - b. Kokią formą jis turėtų įgyti – rekomendacijų, būti formaliai patvirtintas ar kt.?
- 2) Ar jūsų **institucijoje** koku nors būdu yra įvertinama Lietuvos atstovų veikla ES Tarybos darbo grupėse ir jų gebėjimai? Jei taip, kaip taip yra daroma ir kam naudojami šio vertinimo rezultatai?
- 3) Jūsų nuomone, kokie būtų svarbiausi **motyvacijos** veiksniai stiprinant Lietuvos atstovų gebėjimus? (atlyginimo kėlimas, kvalifikacijos kėlimas, didesnės karjeros galimybės, darbo

krūvio perskirstymas, didesnės atsakomybės priskyrimas, didesnis institucijų vadovybės dalykinis dėmesys kt.)?

- 4) Kiek, Jūsų nuomone, naudingi specialūs atstovavimui ES sprendimų priėmimo skirti **mokymai**? Ko reikėtų mokytis Lietuvos atstovus visų pirma? Kaip turėtų būti organizuojami šie mokymai (pagal individualius poreikius ar grupėmis, bendriesiems ar specifiniams gebėjimams kurti/tobulinti, Lietuvoje/užsienyje, vietos/užsienio dėstytojų, centralizuotai/ pačių ministerijų nuožiūra ir pan.)
- 5) Ar esate dalyvavęs **Lietuvos viešojo administravimo instituto (LIVADIS) mokymuose**, skirtuose dalyvavimo ES sprendimo priėmimo klausimams?
 - a. Jei TAIP, kaip įvertintumėte šių kursų naudą ir trūkumus?
 - b. Gal esate dalyvavę mokymuose Lietuvoje ir/ar užsienyje, kurie galėtų būti įvardinti kaip pavyzdiniai? Jei taip, prašytume įvardinti mokymo institucijų, mokymo modulio pavadinimą.

VI. Pabaigai

- 1) **Kas tobulintina** Lietuvos interesų atstovavimo Europos Sąjungoje sistemoje ir kokios tam tinkamiausios **priemonės**? (reikia integracijos į ES strategijos, reikia keisti pozicijų rengimo ir atstovavimo procedūrą ir t.t.).
 - a. Jei reikia strategijos, kokios galėtų būti Lietuvos narystės ES strategijos pagrindinės kryptys?
- 2) Jūsų vertinimu, ar **derybos ES Taryboje turi kokią nors struktūrą**, ar priešingai, - priimami sprendimai yra veikiau *ad hoc* koalicijų rezultatas? Jei galima išvelgti tam tikrą struktūrą (interesų takoskyras), tai kokia ji yra (šiaurė/pietūs, rytai/vakarai, naujosios/senosios valstybės narės, etatistinės/liberalios, didžiosios/mažosios)? Kur šioje struktūroje yra Lietuva?
- 3) Kiek, jūsų vertinimu, Lietuvai yra svarbūs geri **santykiai su** Europos Komisija ir kitomis pagrindinėmis **ES institucijomis** (lyginant Lietuvos atsovų santykius su kolegomis iš ES valstybių narių)?
- 4) Žvelgiant plačiau, ne tik į Jūsų atstovaujama viešosios politikos sritį, kaip apibendrintai **įvertintumėte Lietuvos pasiekimus ES** per pirmus trejus narystės metus?
 - a. Kokie būtų svarbiausi pasiekimai?
 - b. Ar buvo svarbių tikslų, kurių nepavyko pasiekti?
 - c. Kas lėmė sėkmę ir nesėkmes?
- 5) Apibendrintai imant, kaip Lietuva atstovauja savo interesus ES Taryboje, **palyginus su su kitomis ES narėmis** (senosiomis/naujosiomis)?

Priedas Nr.2. Respondentų sąrašas pagilintiems interviu

	Funkcijos apibūdinimas	Vardas, pavardė,	Institucija	Pareigos
1.	Koordinavimas (vidaus/išorės)	Romas Švedas	(NA/URM)	Departamento direktorius, buvęs Lietuvos nuolatinės atstovybės ES vadovo pavaduotojas (2003-2007)
2.		Vidmantas Purlys	URM	ES departamento direktorius
3.		Osvaldas Šmitas	NA	Ekonomikos atašė
4.		Karina Firkavičiūtė	NA	Mokslo ir tyrimų atašė
5.		Tomas Žilinskas	NA	Teisėsaugos atašė vidaus reikalų klausimams
6.		Saulius Kolyta	NA	Vidaus rinkos atašė
7.		Asta Petravičiūtė	NA	Finansų atašė
8.		Martynas Barysas	ŪM	Departamento direktorius
9.	Energetika	Lina Užšilaitytė	VĮ Energetikos agentūra	Specialistė
10.	Struktūriniai fondai	Darius Trakelis	FM	ES sanglaudos politikos skyriaus vedėjas
11.	Euras	Rolandas Kriščiūnas	FM	Ministerijos sekretorius
12.	Mokesčiai	Ingrida Šimonytė	FM	Ministerijos sekretorė
13.	Žemės ūkis	Laimonas Čiakas	ŽŪM	Europos Sąjungos reikalų ir tarptautinių ryšių departamento direktorius
14.	Žemės ūkis	Zigmas Medingis	ŽŪM	Bendrosios žemės ūkio politikos įgyvendinimo koordinavimo skyriaus l.e.p. vedėjas
15.	Veterinarija	Kazimieras Lukauskas	Valstybinė maisto ir veterinarijo	Tarnybos direktorius

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

			s tarnyba	
16.	Žuvininkystė	Algirdas Rusakevičius	Žuvininkystės departamentas	Departamento direktoriaus pavaduotojas
17.	Migracija / Valstybės sienos apsauga	Janas Vidickas	VRM	Migracijos departamento direktoriaus pavaduotojas
18.	Teisingumo reikalai	Diana Bukantaitė	TM	vyresnioji specialistė
19.	Aplinkos apsauga (atvejis: REACH)	Marija Teriošina	AM	Cheminių medžiagų Skyriaus vedėja
20.	Muitų politika	Šarūnas Avižienis	Muitinės departamentas prie FM	Muitų teisės derinimo skyriaus viršininkas
21.	Transportas	Šarūnas Baublys	SM	Kelių ir kelių transporto departamento direktorius
22.	Sveikatos apsauga (atvejis: pakaitinis gydymas metadonu)	Gražina Bobelienė	SAM	Farmacinės veiklos skyriaus vedėja
23.	Švietimas	Jurga Strumskienė	ŠMM	Tarptautinio bendradarbiavimo ir Europos Integracijos skyriaus vadovė
24.	Socialinė apsauga	Saulė Dagilytė	SADM	Vaikų ir jaunimo skyriaus vyriausioji specialistė
25.	Statistika	Irena Tvarijonavičiūtė	Statistikos departamentas	Nacionalinių sąskaitų skyriaus vedėja
26.	Užsienio politika	Nerijus Aleksiejūnas	URM	Skyriaus vedėjas

Priedas Nr. 3. Internetinės Lietuvos atstovų apklausos anketa

(I) LIETUVOS RESPUBLIKOS POZICIJOS RENGIMAS IR ATSTOVAVIMAS: bendrieji klausimai, išskylantys sunkumai, Lietuvos įsijungimas į bendradarbiavimo tinklą Europos Sąjungoje

Lietuvos pozicijos rengimas

1. Kiek Lietuvos Respublikos pozicijų per pastaruosius trejus metus esate parengęs, įskaitant ir kolektyviai parengtas pozicijas, prie kurių rengimo esate reikšmingai prisidėjęs?

a) nei vienos,	
b) 1-3,	
c) 4-9,	
d) 10 ir daugiau,	
f) klausimas man netaikytinas	

(Jeigu pasirinkote atsakymo variantus a) arba f), pereikite prie 1.6 klausimo)

2. Iš šio skaičiaus, kiek (apytiksliai) procentų jūs buvote pagrindinis pozicijos rengėjas?

a) pagrindinis rengėjas niekada nebuva,	
b) iki 25 proc.,	
c) iki 50 proc.,	
d) iki 75 proc.,	
e) iki 100 proc.,	
g) klausimas man netaikytinas	

3. Kaip dažnai šie pozicijos rengimo aspektai jums sukelia sunkumų?

Nr.	Pozicijos rengimo aspektas	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Sunku pasakyti
1.	Europos Komisijos pasiūlymo turinio supratimas					
2.	Pozicijos projekto parengimas Jūsų institucijoje					
3.	Kitų valstybių narių pozicijų, interesų išsiaiškinimas					
4.	Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas					
5.	Derybinio maksimumo ir minimumo nustatymas					
6.	Subsidiarumo principo kontrolė					
7.	Europos Parlamento pozicijos išsiaiškinimas					
8.	Pozicijos suderinimas su kitomis institucijomis					
9.	Pozicijos suderinimas su					

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Nr.	Pozicijos rengimo aspektas	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Sunku pasakyti
	socialiniais-ekonominiais partneriais					
10.	Pozicijos suderinimas su LR Užsienio reikalų ministerija					
11.	Pozicijos suderinimas su Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos					
12.	Pozicijos suderinimas su LR Vyriausybės kanceliarija					
13.	Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja Jūsų institucijos atstovas					
14.	Pozicijos svarstymas koordinaciniame pasitarime, kai pirmininkauja LR Vyriausybės kanceliarijos atstovas					
15.	Pozicijos svarstymas ministerijų valstybės sekretorių ir/arba Vyriausybės pasitarime					
16.	Pozicijos pristatymas Seimo specializuotame („šakiniame“) komitete ir/arba Europos reikalų ir/arba Užsienio reikalų komitetuose					
17.	Jūsų institucijos vadovybės dėmesio stoka rengiant poziciją					
18.	Bendradarbiavimas su Lietuvos nuolatine atstovybe Europos Sąjungoje					
19.	Kita (įrašykite)					

4. Kuris iš aukščiau išvardintų pozicijos rengimų aspektų Jums yra pats problematiškiausias?

[įrašykite numerį iš aukščiau pateiktos lentelės]

--

5. Kai kyla sunkumų ar neaiškumų rengiant Lietuvos Respublikos pozicijos projektą, kaip dažnai konsultuojatės ar kreipiatės pagalbos į žemiau išvardintus asmenis ir institucijas?

	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Su kitais Jūsų institucijos specialistais (ekspertais)				
Su tiesioginiu vadovu				
Ministerijos sekretoriumi arba valstybės sekretoriumi				
Įstaigos vadovu arba ministru				
Socialiniais-ekonominiais partneriais				
Europos Komisijos ekspertais				

	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Užsienio reikalų ministerija				
Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos				
LR Vyriausybės kanceliarija				
Seimo Europos reikalų komiteto sekretoriatu				
Lietuvos nuolatine atstovybe ES				
Kita (įrašykite)				

6. Koku būdu dažniausiai konsultuojatės ar kreipiatės pagalbos į žemiau išvardintus asmenis ir institucijas?

	Susitikimo metu/ asmeniškai	Telefonu	E- paštu	Per LINESIS	Raštu	Nesikon- sultuoju
Su kitais Jūsų institucijos specialistais (ekspertais)						
Su tiesioginiu vadovu						
Ministerijos sekretoriumi arba valstybės sekretoriumi						
Įstaigos vadovu arba ministru						
Socialiniais-ekonominiais partneriais						
Europos Komisijos ekspertais						
Užsienio reikalų ministerija						
Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos						
LR Vyriausybės kanceliarija						
Seimo Europos reikalų komiteto sekretoriatu						
Lietuvos nuolatine atstovybe ES						
Kita (įrašykite)						

Lietuvos pozicijos atstovavimas

7. Keliuose ES Tarybos darbo grupės posėdžiuose per pastaruosius trejus metus esate dalyvavęs?

Nė vieno 1-4 5-10 11-20 Daugiau nei 21

(Jeigu atsakėte „nė vieno“ pereikite prie I.10 klausimo)

8. Kaip dažnai pasisakote ES Tarybos darbo grupės posėdžių metu?

- a) Dar nesu pasisakęs
- b) Esu pasisakęs apie trečdalyje posėdžių, kuriuose dalyvavau
- c) Esu pasisakęs apie pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau
- d) Esu pasisakęs daugiau nei pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau

9. Kiek kartų esate teikę pasiūlymą raštu ES Tarybos darbo grupėje svarstomam klausimui ?

- a) Dar nesu teikęs
- b) Esu teikęs apie trečdalyje posėdžių, kuriuose dalyvavau
- c) Esu teikęs apie pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau
- d) Esu teikęs daugiau nei pusėje posėdžių, kuriuose dalyvavau

Bendradarbiavimas

10. Pažymėkite (eilės tvarka, pradedant dažniausiai besikreipiančia) penkias ES valstybes nares, kurios dažniausiai kreipiasi į Jus kaip į Lietuvos atstovą, prašydamos paramos savo valstybių pozicijai.

Dar niekas nesikreipė	
-----------------------	--

Airija	
Austrija	
Belgija	
Bulgarija	
Čekijos Respublika	
Danija	
Estija	
Graikija	
Ispanija	
Italija	
Jungtinė Karalystė	
Kipras	
Latvija	
Lenkija	
Liuksemburgas	
Malta	
Nyderlandai	
Portugalija	
Prancūzija	
Rumunija	
Slovakija	
Slovėnija	
Suomija	
Švedija	
Vengrija	
Vokietija	

11. Pažymėkite (eilės tvarka, pradedant ta, į kurią dažniausiai kreipiatės) penkias ES valstybes nares, į kurias Jūs kaip Lietuvos atstovas kreipiatės paramos Lietuvos pozicijai paremti.

Dar į nieką neteko kreiptis	
-----------------------------	--

Airija	
--------	--

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Austrija	
Belgija	
Bulgarija	
Čekijos Respublika	
Danija	
Estija	
Graikija	
Ispanija	
Italija	
Jungtinė Karalystė	
Kipras	
Latvija	
Lenkija	
Liuksemburgas	
Malta	
Nyderlandai	
Portugalija	
Prancūzija	
Rumunija	
Slovakija	
Slovėnija	
Suomija	
Švedija	
Vengrija	
Vokietija	

12. Kaip glaudžiai jūs bendraujate ir bendradarbiaujate su kitų ES valstybių narių atstovais?

Bendravimo/bendradarbiavimo intensyvumas	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Apsiribojame dalykiniais santykiais ES Tarybos posėdžių salėje				
Pasišnekame prieš /po ES Tarybos darbo grupės posėdį				
Bendraujame neformaliai už posėdžio salės ribų				
Susirašinėjame elektroniniu paštu, SMS				
Pasiskambiname telefonu				
Esu pakvietęs kolegas apsilankyti Lietuvoje darbo/poilsio reikalais				
Esu kolegų kviestas apsilankyti jų šalyse darbo/poilsio reikalais				

13. Koks yra jūsų bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis iš ES valstybių narių turinys?

Bendravimo/bendradarbiavimo turinys	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Aš informuoju apie Lietuvos poziciją ir prašau kolegos(-ų) ją palaikyti				
Aš informuoju kolegą(-as) apie Lietuvai jautrius klausimus ir prašau patarimo, kaip juos spręsti ES lygiu				
Įtikinėju, naudoju derybinį spaudimą siekdamas palaikymo				

Bendravimo/bendradarbiavimo turinys	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Lietuvos pozicijai, „prekiauju balsais“				
Mano kolega(-os) informuoja mane apie jų valstybių pozicijas ir prašo, kad aš jas palaikyčiau				
Aiškinamės Europos Komisijos pasiūlymo dėl ES teisės akto projekto neaiškius aspektus				
Su kolegomis kuriame kompromisinį pasiūlymą dėl ES teisės akto projekto				
Apsikeičiame (raštiškai arba elektroniškai) informacine/analitine medžiaga				
Apsikeičiame informacija apie mūsų valstybių politines, ekonomines, socialines ir kultūrines aktualijas				
Apsikeičiame asmeninio pobūdžio informacija				
Kita (įrašykite)				

14. Jūsų vertinimu, ar derybos ES Taryboje pasižymi santykinai stabiliomis koalicijomis, ar priešingai, - priimami sprendimai yra veikiau *ad hoc* koalicijų, suformuojamų konkrečiu klausimu, sąveikos rezultatas?

Priimami sprendimai yra <i>ad hoc</i> koalicijų sąveikos rezultatas	
Priimami sprendimai yra santykinai stabilių koalicijų sąveikos rezultatas	
Sunku pasakyti	

15. Kaip dažnai ES Tarybos veikloje galima įžvelgti šias valstybių interesų takoskyras?
[Klausama tik tų, kurie atsakė, kad ES Taryboje veikia santykinai stabilios koalicijos]

Takoskyros ES Taryboje	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Šiaurė – pietūs				
Naujosios valstybės narės – senosios valstybės narės				
Etatistinės (pasisakančios už valstybės vaidmenį reguliuojant ekonomiką) – liberalios				
Didžiosios – mažosios				
Kita (įrašykite)				

16. Kaip dažnai šiose takoskyrose atsiduria Lietuva?

[Klausama tik tų, kurie atsakė, kad ES Taryboje veikia santykinai stabilios koalicijos]

Lietuva takoskyrose ES Taryboje	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Šiaurė – pietūs				
Naujosios valstybės narės – senosios valstybės narės				
Etatistinės (pasisakančios už valstybės vaidmenį reguliuojant ekonomiką) – liberalios				
Didžiosios – mažosios				
Kita (įrašykite)				

17. Ar dažnai konsultuojatės su kolegomis Europos Komisijoje?

a) labai dažnai,	
b) dažnai,	
c) retai,	
d) niekada,	

18. Kokie Jūsų santykiai su kolegomis Europos Komisijoje?

[Klausimas neklausiamas, jei atsakymas į 18 yra „niekada“]

	Taip	Greičiau taip, nei ne	Greičiau ne, nei taip	Ne
Į mano srityje dirbantį Europos Komisijos atstovą galiu bet kada kreiptis reikalingo patarimo ar paaiškinimo				
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl neaiškių Komisijos pasiūlymų priimti ES teisės aktą nuostatų				
Į Europos Komisiją dažniausiai kreipiuosi dėl jau priimtų ES teisės aktų įgyvendinimo				
Be Europos Komisijos pritarimo Lietuva negali tikėtis ES Taryboje apginti jai reikalingų ES teisės nuostatų				
Kita (įrašykite)				

19. Jei į kurį nors 18 klausimo punktą atsakėte „ne“ ar „greičiau ne, nei taip“, prašome paaiškinti, kodėl.

[atviras klausimas]

20. Kada, Jūsų nuomone, galima teigti, jog Lietuvos pozicijai atstovauta sėkmingai?

[atviras klausimas]

(II) LIETUVOS RESPUBLIKOS POZICIJOS PARENGIMUI IR ATSTOVAVIMUI REIKALINGI GEBĖJIMAI, SAVĖS ĮVERTINIMAS IR MOTYVACINĖS PASKATOS

1. Prašytume įvertinti, kurie iš šių profesinių gebėjimų yra patys svarbiausi, o kurie yra mažiausiai svarbūs efektyviam Lietuvos pozicijos parengimui (pirmuose trijuose stulpeliuose žymėkite tik po vieną pasirinkimą, paskutiniame (mažiausiai svarbus (-ūs)), tiek, kiek manote esant reikalinga).

Nr.	Pozicijų rengimo gebėjimai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiausiai svarbus (-ūs)
1.	Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms				
2.	Nagrinėjama klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)				
3.	Ižvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti				
4.	Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais				
5.	Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas				
6.	Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą				
7.	Planuoti laiką ir poziciją parengti per nustatytą laiką				
8.	Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis				
9.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba				
10.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba				
11.	Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime				
12.	Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai				
13.	Kita (įrašykite)				

2. Prašytume įvertinti, kurie iš šių profesinių gebėjimų yra patys svarbiausi, o kurie yra mažiausiai svarbūs efektyviam Lietuvos pozicijos atstovavimui ES Tarybos darbo grupėje (pirmuose trijuose stulpeliuose žymėkite tik po vieną pasirinkimą, paskutiniame (mažiausiai svarbus (-ūs)) - tiek, kiek manote esant reikalinga).

Nr.	Pozicijų atstovavimo gebėjimai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiausiai svarbus (-ūs)
1.	Anglų kalbos rašymo įgūdžiai				
2.	Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai				
3.	Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai				
4.	Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo)				

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Nr.	Pozicijų atstovavimo gebėjimai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiausiai svarbus (-ūs)
	įgūdžiai				
5.	Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos pozicijų be interesų žinojimas				
6.	Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse				
7.	Pagrįsti ir apginti Lietuvos poziciją Europos Komisijai / kolegoms ES valstybėse narėse				
8.	Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu				
9.	Gebėjimas Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais				
10.	Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu				
11.	ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas				
12.	Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba				
13.	Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą				
14.	Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams				
15.	Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos				
16.	Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime				
17.	Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.				
18.	Kita (įrašykite)				

3. Prašytume įvertinti žemiau vardijamų asmeninių savybių svarbą, išdėstant jas prioriteto tvarka, Lietuvos pozicijos rengėjui ir atstovui ES Tarybos darbo grupėje?

Nr.	Asmeninės savybės	
1.	Komunikabilumas	
2.	Iniciatyvumas	
3.	Pasitikėjimas savimi	
4.	Lyderystė	
5.	Atsparumas stresui	
6.	Analitiškumas	
7.	Kita (įrašykite)	

4. Prašome pažymėti tuos žemiau įvardintus pozicijos rengimo gebėjimus, kuriuos esate gerai įvaldę ir dėl kurių jums nekyla jokių sunkumų bei tuos, kuriuose Jums praverstų mokymai.

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Nr.	Pozicijų rengimo gebėjimai	Esu gerai įvaldęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų daugiau patirties
1.	Nagrinėjama klausimą įvertinti platesniame kontekste (ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų)		
2.	Suprantamai pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms		
3.	Ižvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti		
4.	Rasti kompromisą su institucijomis ir socialiniais-ekonominiais partneriais		
5.	Atlikti pasiūlymo poveikio įvertinimą ir įvertinti pozicijos alternatyvas		
6.	Nustatyti derybinį maksimumą ir minimumą		
7.	Planuoti darbą ir poziciją parengti laiku		
8.	Poziciją parengti atitinkamai auditorijai (specialistų, diplomatų ir politikų) reikalinga kalba ir formomis		
9.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes teisine kalba		
10.	Tinkamai užrašyti pozicijos formuluotes anglų kalba		
11.	Parengti poziciją, kad ji gautų pritarimą Vyriausybėje ir Seime		
12.	Posėdžių vedimo, rezultatų apibendrinimo, planavimo įgūdžiai		
13.	Kita (jei įrašėte atsakyme į II.1.13 klausimą)		

5. Prašome pažymėti tuos žemiau įvardintus pozicijos atstovavimo gebėjimus, kuriuos esate gerai įvaldęs ir dėl kurių jums nekyla jokių sunkumų bei tuos, kuriuose Jums praverstų mokymai.

Nr.	Pozicijų atstovavimo gebėjimai	Esu gerai įvaldęs/susipažinęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų didesnės patirties
1.	Anglų kalbos rašymo įgūdžiai		
2.	Anglų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai		
3.	Prancūzų kalbos rašymo įgūdžiai		
4.	Prancūzų kalbos kalbėjimo (pasisakymo) įgūdžiai		
5.	Kitų valstybių narių bei Europos Komisijos interesų žinojimas		
6.	Sukurti ir palaikyti kontaktų tinklą tarp kolegų ES valstybėse narėse		
7.	Pagrįsti Lietuvos poziciją Europos Komisijai /		

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Nr.	Pozicijų atstovavimo gebėjimai	Esu gerai įvaldęs/susipažinęs, sunkumų neiškyla	Praverstų mokymai/reikėtų didesnės patirties
	kolegoms ES valstybėse narėse		
8.	Užmegzti ir palaikyti gerus santykius su pirmininkaujančios valstybės atstovu		
9.	Gebėjimas Lietuvos pozicijai sukurti palaikymo koaliciją / gebėjimas 'prekiauti' balsais		
10.	Greitai reaguoti į situaciją, pasikeitimus (pvz., į kompromisinius pasiūlymus) ES Tarybos darbo grupės posėdžio metu		
11.	ES Tarybos darbo grupių darbo reglamento (procedūrų) išmanymas		
12.	Suformuluoti Lietuvos pasiūlymą teisine kalba		
13.	Parengti ministro kalbos ES Taryboje tekstą		
14.	Laiku (per nustatytą laiką) parašyti ataskaitą ir išplatinti nustatytiems adresatams		
15.	Suformuluoti pasiūlymus dėl tolimesnės Lietuvos derybinės laikysenos		
16.	Paruošti ministrą atsiskaitymui Vyriausybėje ir Seime		
17.	Bendros žinios apie ES, sprendimų priėmimą, institucijas, etc.		
18.	Kita (jei įrašėte atsakyme į II.2.18 klausimą)		

6. Prašytume įvertinti, kurios iš šių išvardintų asmeninių savybių Jums nesukelia jokių sunkumų atstovaujant Lietuvos poziciją ES Taryboje bei tuos, kuriuose Jums praverstų mokymai.

	Asmeninės savybės	Nesukelia jokių sunkumų	Praverstų mokymai
1.	Komunikabilumas		
2.	Iškalba, oratoriniai gebėjimai		
3.	Pasitikėjimas savimi		
4.	Lyderystė		
5.	Atsparumas stresui		
6.	Analitiškumas		
7.	Kita (jei įrašėte atsakyme į II.3.7 klausimą)		

7. Prašytume įvertinti įvardintų paskatų aktualumą Jums, siekiant geresnių rezultatų rengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas ES Taryboje bei rengiantis pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms (pirmuose trijuose stulpeliuose žymėkite tik po vieną pasirinkimą, paskutiniame (mažiausiai svarbus (-ūs)) - tiek, kiek manote esant reikalinga).

Motyvacijos veiksniai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiausiai svarbus
Kvalifikacijos kėlimo galimybės Lietuvoje				

**LIETUVOS ATSTOVAVIMO GEBĖJIMAI ES TARYBOS DARBO GRUPĖSE IR KOMITETUOSE PASIRENGIMO
LIETUVOS PIRMININKAVIMUI ES KONTEKSTE: GALUTINĖ ATASKAITA**

Motivacijos veiksniai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiausiai svarbus
Kvalifikacijos kėlimo galimybės užsienyje				
Galimybės perteikti savo įgytą patirtį (Dvynių projektai, TAIEX seminarai ir kt.)				
Didesnis dėmesys pozicijų parengimui ir atstovavimui kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo metu institucijos viduje				
Didesnės karjeros galimybės institucijos viduje				
Didesnės galimybės išvykti (terminuotos darbo sutarties pagrindu) nacionaliniu ekspertu į ES instituciją				
Išlaikant „europinę“ darbo kryptį, galimybė rotuotis į kitas institucijas (ministerijas, Vyriausybės kanceliariją, nuolatinę atstovybę Europos Sąjungoje)				
Didesnis atlyginimas				
Darbo krūvio perskirstymas, „europiniams“ klausimams teikiant prioritetą				
Darbo užduočių perskirstymas, technines ir rutinines funkcijas pavedant atlikti pagalbiniam arba papildomam personalui				
Didesnis institucijos vadovybės dėmesys Jūsų atliekamam darbui parengiant ir atstovaujant Lietuvos pozicijas				
Lankstesnis darbo laikas				
Geresnis darbo mikroklimatas kolektyve				
Kita (įrašykite) _____				

(III) PIRMININKAVIMAS ES TARYBOS DARBO GRUPEI

1. Ar Jūs norėtumėte pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?

Taip, norėčiau	
Ne, nenorėčiau	
Sunku pasakyti	
Netaikytina	

2. Ar Jūs galėtumėte jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupei?

Taip, be ypatingo papildomo pasiruošimo	
Taip, patobulinęs (-usi) kai kuriuos įgūdžius	
Ne, man dar reikia rimto pasirengimo	
Nežinau	

3. Jūsų nuomone, ar Lietuvos atstovai galėtų jau dabar pirmininkauti savo viešosios politikos srities ES Tarybos darbo grupėms?

- a) ne, dar nepasirengę
- b) apie trečdalį atstovų jau galėtų pirmininkauti
- c) apie pusę atstovų jau galėtų pirmininkauti
- d) dauguma atstovų jau galėtų pirmininkauti
- g) nežinau

4. Ar manote, kad 2013 m., kai Lietuva pirmininkaus Europos Sąjungoje, Jūs dirbsite dabartinėje institucijoje?

- a) taip,
- b) ne,
- c) nežinau

5. Galvojant apie būsimąjį Lietuvos pirmininkavimą Europos Sąjungoje (pirmininkavimą ES Tarybos darbo grupėms), kokiais svarbiausiais gebėjimais turėtų pasižymėti būsimasis darbo grupės pirmininkas? (pirmuose trijuose stulpeliuose žymėkite tik po vieną pasirinkimą, paskutiniame (mažiausiai svarbus (-ūs) - tiek, kiek manote esant reikalinga).

Pirmininkavimo gebėjimai	Pats svarbiausias	Antras pagal svarbą	Trečias pagal svarbą	Mažiau svarbus (-ūs)
1. Specifinių dalykinių žinių turėjimas				
2. Kitų valstybių interesų ir juos lemiančių priežasčių žinojimas				
3. ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas				
4. Anglų kalbos žodžiu mokėjimas				
5. Anglų kalbos raštu mokėjimas				
6. Prancūzų kalbos žodžiu mokėjimas				
7. Prancūzų kalbos raštu mokėjimas				
8. Auditorijos valdymas				
9. Kompromiso formavimas, interesų suderinimas				
10. Iškalbos menas				
11. Lyderystė				
12. Atsparumas stresui				
13. ES kultūrinės įvairovės išmanymas				
14. Kita (įrašykite)				

6. Kokius pirmininkavimui ES Tarybos darbo grupėje reikalingus gebėjimus Jūs jau dabar esate visiškai įvaldęs arba Jums reikia juos pagilinti?

Pirmininkavimo gebėjimai	Manau, kad esu įvaldęs	Reikia pagilinti
---------------------------------	-------------------------------	-------------------------

Pirmininkavimo gebėjimai	Manau, kad esu įvaldęs	Reikia pagilinti
Specifinių dalykinių žinių turėjimas		
ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas		
Anglų kalbos žodžiu žinojimas		
Anglų kalbos raštu žinojimas		
Prancūzų kalbos žodžiu žinojimas		
Prancūzų kalbos raštu žinojimas		
Auditorijos valdymas		
Kompromiso formavimas, interesų suderinimas		
Komunikabilumas		
Iškalbos menas		
Lyderystė		
Streso valdymas		
ES kultūrinės įvairovės išmanymas		
Kita (jei įrašėte atsakyme į III.5.14 klausimą)		

7. Kuri iš šių ES valstybių narių, pirmininkavusių 2004-2007 m. laikotarpyje, Jūsų nuomone, pirmininkavo sėkmingiausiai? (galima žymėti keletą atsakymų)

Airija (2004 m. I pusmetis)	
Nyderlandai (2004 m. II pusmetis)	
Liuksemburgas (2005 m. I pusmetis)	
Jungtinė Karalystė (2004 m. II pusmetis)	
Austrija (2006 m. I pusmetis)	
Suomija (2006 m. II pusmetis)	
Vokietija (2007 m. I pusmetis)	
Portugalija (2007 m. II pusmetis)	

8. Nurodykite priežastis, kodėl manote, kad ši/šios valstybė/s (Jūsų atsakymas į III.7 klausimą) pirmininkavo sėkmingiausiai? (Įrašykite)

--

(IV) KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS IR MOKYMAI

1. Ar esate kėlęs kvalifikaciją per pastaruosius trejus metus (išskyrus užsienio kalbų mokymąsi) ?

taip	
ne	

2. Jei taip, tai kur tai esate daręs?

esu buvęs ilgalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose (arba stažuotėje) užsienyje	
esu buvęs trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose užsienyje	

esu buvęs ilgalaikiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose (arba stažuotėje) Lietuvoje	
esu buvęs trumpalaikiuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose Lietuvoje	

3. Kiek (apytiksliai) darbo dienų tai sudarė?

[įrašykite skaičiu]

--

4. Per pastaruosius trejus metus ar esate dalyvavęs Lietuvos viešojo administravimo instituto (LIVADIS) organizuojuose mokymuose, susijusiuose su Lietuvos integracija į ES?

taip, esu dalyvavęs kaip dėstytojas	
taip, esu dalyvavęs kaip klausytojas (dalyvis)	
esu dalyvavęs ir kaip dėstytojas, ir kaip klausytojas (dalyvis)	
ne, nesu dalyvavęs	

5. [Jei atsakymas į 4 klausimą – taip] Kaip vertinate LIVADIS mokymų integracijos į ES srityje kokybę?

labai gera	
gera	
patenkinama	
nepatenkinama	

6. Ar reikalingi specialūs Lietuvos pirmininkavimui ES skirti mokymai?

taip, reikalingi centralizuoti mokymai	
taip, reikalingi individualizuoti (pagal atstovus arba institucijas) mokymai	
taip, reikalingi centralizuoti ir individualizuoti mokymai	
ne	

(V) POŽIŪRIS Į LIETUVOS NARYSTĘ ES

1. Ar, Jūsų nuomone, Lietuva yra lygiateisė ES narė?

Taip, Lietuva yra lygiateisė ES narė	
Ne, Lietuva nėra lygiateisė ES narė	
Sunku pasakyti	

2. [Klausiama tų, kurie atsakė, kad Lietuva nėra lygiateisė ES narė] Lietuva nėra lygiateisė ES narė, nes: (pasirinkti vieną atsakymą)

Europos Sąjungoje dominuoja didžiosios valstybės	
Lietuva yra žemesnio išsivystymo lygio šalis lyginant su ES senbuvėmis	
Senosios Europos Sąjungos narės išnaudoja naująsias nares	
Lietuvos valstybės institucijos nesugeba tinkamai apginti šalies interesų	
Kita (nurodykite)	
Sunku pasakyti	

3. Kaip, Jūsų nuomone, yra ginami Lietuvos interesai Europos Sąjungoje?

Lietuvos interesai yra pakankamai ginami	
Lietuvos interesai yra ginami greičiau pakankamai, nei nepakankamai	
Lietuvos interesai yra ginami greičiau nepakankamai, nei pakankamai	
Lietuvos interesai visiškai neginami	
Sunku pasakyti	

4. Kas tobulintina Lietuvos interesų atstovavimo ES sistemoje ir kokios tam tinkamiausios priemonės?

[įrašykite]

(VI) RESPONDENTŲ SOCIO-DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

1. Amžius:

- a) iki 25 m.,
- b) 26-35 m.,
- c) 36-45 m.,
- d) 46-55 m.,
- e) 56+

2. Kuriai valstybės tarnautojų grupei Jūs priklausote?

- a) aukščiausio lygmens vadovams (ministerijos sekretoriams, įstaigų vadovams, jų pavaduotojams, departamentų direktoriams ir jų pavaduotojams)
- b) vidutinio lygmens vadovams (skyrių vedėjams, jų pavaduotojams, poskyrių vadovams)
- c) specialistams

3. Kiek metų dirbate valstybės (arba diplomatinėje) tarnyboje?

Mažiau nei 1 1-3 4-5 6-8 9-10 Daugiau nei 11-

4. Kiek metų dirbate Europos integracijos srityje?

Mažiau nei 1 1-3 4-5 6-8 9-10 Daugiau nei 11-

5. Kiek laiko atstovaujate Lietuvai dabartinėje ES Tarybos darbo grupėje?

Mažiau nei 6 mėn 6 -12 mėn. 1 - 2 m. 2-3 m. Virš 3 m.

6. Ar dirbate/esate dirbęs Lietuvos nuolatinėje Atstovybėje Briuselyje?

taip	
ne	

7. Pažymėkite ES Tarybą, į kurią patenka Jūsų ES Tarybos darbo grupėje/komitete svarstomas klausimas:

Bendrujų reikalų ir išorės santykių	
Ekonomikos ir finansų	
Teisingumo ir vidaus reikalų	
Darbo, socialinės politikos, sveikatos ir vartotojų reikalų	
Konkurencingumo	
Transporto, telekomunikacijų ir energetikos	
Žemės ūkio ir žuvininkystės	
Aplinkos	
Švietimo, jaunimo ir kultūros	

Jei turėtumėte papildomų pastabų, jas galite išsakyti čia:

Dėkojame už skirtą laiką ir atsakymus!