

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rita TRIJONYTĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ
STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: TELŠIŲ
RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Rita TRIJONYTĖ

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ
STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: TELŠIŲ
RAJONO ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka - viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorė Rita TRIJONYTĖ
(parašas)

Vadovė doc. dr. Diana ŠAPARNIENĖ
(parašas)

Recenzentas (-ė)
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Rita Trijonytė. *Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: Telšių rajono atvejis*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2011. – 101 p.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – atlikti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose vertinimą.

Siekiant užsibrėžto tikslo, atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų strateginio valdymo valstybės tarnautojų mokymo aspektu analizė, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strateginių dokumentų, institucijų ataskaitų, internetinių šaltinių nagrinėjamu klausimu analizė.

Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės pagrindu atliktas tyrimas Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose leido nustatyti sąsajas tarp Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje iškeltų tikslų, uždavinių ir Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijoje užsibrėžtų veiklos kryptių bei prioritetų, o atlikta ekspertų interviu analizė, remiantis trimis strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijais: *paslaugos*, *rezultato* ir *efekto*, leido išsiaiškinti ekspertų nuomonę strategijos vertinimo, institucijos strateginių tikslų, susijusių su valstybės tarnautojų mokymo kokybe, prioritetų ir uždavinių įgyvendinimo klausimais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad Telšių rajono viešojo administravimo institucijos pakankamai daug dėmesio skiria Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytiems prioritetams įgyvendinti, tačiau šio proceso metu susiduriama su tam tikromis problemomis: Strategijos įgyvendinimo vertinimo institucijose neišsamumu, lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams stoka ir pan.

Išnagrinėjus pagrindinius tiek teorinius, tiek praktinius valstybės tarnautojų mokymo aspektus ir išanalizavus Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimą Telšių rajono viešojo administravimo institucijose, darbe išskiriamos apibendrinančios išvados, identifikuojamos tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos dėl jų efektyvumo didinimo.

Gauti tyrimo duomenys gali būti naudingi viešojo administravimo institucijoms įsisavinant Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytas nuostatas, vykdomosios valdžios institucijoms (Valstybės tarnybos departamentui) tobulinant valstybės tarnautojų mokymo ir mokymosi koncepciją bei mokymo įstaigoms, organizuojančioms valstybės tarnautojų mokymus.

Rita Trijonytė. *The Evaluation of the Implementation of Civil Servants Training Strategy During 2007 - 2010: the Case of Telsiai District*. Final master thesis on Management and Business Administration (branch – Public Administration). Scientific advisor associate prof. Dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2011. – 101 p.

SUMMARY

The aim of the master thesis is to conduct the evaluation of the implementation of Civil servants training strategy during 2007-2010 in public management institutions in Telsiai.

In order to accomplish the declared aim, the analysis of Lithuanian and foreign authors scientific publications in the aspect of strategic management civil servants training has been done; the analysis of the law acts of the Republic of Lithuania, strategic documents, institutions reports, internet sources has been conducted.

The research conducted on the basis of scientific literature and document analysis in public administration institutions in Telsiai allowed to ascertain the interface between aims and objectives of civil servants training strategy during 2007-2010 and the policy, priorities of Telsiai district public sector institutions; expert interview analysis based on the three criterion: service, result and effectiveness, allowed to ascertain experts' opinion on the evaluation of strategy, the strategic aims of institutions that are related to civil servants training quality, the implementation of priorities and objectives.

Summarized research results indicated that the institutions of Telsiai district pays enough attention to the implementation of the priorities presented in civil servants training strategy, however, during the process some concrete problems emerge: the shortage of particularity of strategy implementation evaluation, lack of finances of civil servants training.

The main theoretical and practical aspects of civil servants training and the implementation of civil servants training strategy during 2007 – 2010 in public administration institutions in Telsiai analysis contributed to the formulation of results, identification of the fields that need to be improved and creation of recommendations.

Collected research data may be useful for public administration institution while mastering the provisions of civil servants training strategy, for the executive government (Civil Service Department) while improving the education and learning concept and for the education institutions that organises civil servants training.

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. STRATEGINIS VALDYMAS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO ASPEKTU	14
1.1. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje	14
1.2. Strateginio valdymo proceso struktūra	18
1.3. Strategijos įgyvendinimo vertinimo procesas	22
1.3.1. Strategijos įgyvendinimo pagrindiniai komponentai	22
1.3.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimo pagrindiniai aspektai	24
1.4. Valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo kontekste.....	26
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMA IR YPATUMAI	29
2.1. Valstybės tarnautojų mokymo aspektai kompetencijos ugdymo kontekste.....	29
2.1.1. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos apibrėžtis	31
2.1.2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) koncepcija.....	33
2.2. Valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje	35
2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos pagrindinės nuostatos	39
2.4. Valstybės tarnautojų mokymo dabartinė būklė ir probleminiai aspektai Lietuvoje.....	43
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	47
3.1. Tyrimo metodologija	47
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	50
3.3. Tyrimo imties charakteristikos	53
4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO REZULTATAI: TELŠIŲ RAJONO ATVEJIS	57
4.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas Telšių rajone: dokumentų analizė.....	57
4.1.1. Valstybės tarnautojų mokymo vizijos įprasminimas institucijų veikloje.....	57
4.1.2. Telšių rajono institucijų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių analizė	59
4.1.3. Valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų analizė.....	63
4.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas Telšių rajone: žinybinė duomenų analizė	67
4.2.1. Telšių rajono valstybinių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose	67
4.2.2. Valstybės tarnautojų mokymui skitų lėšų analizė	71
4.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas Telšių rajone: ekspertinio interviu rezultatų analizė.....	72
4.3.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: paslaugos kriterijus	72
4.3.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: rezultato kriterijus	79
4.3.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: efekto kriterijus	82
4.4. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų ir 2011-2013 metų strateginių nuostatų lyginamoji analizė.....	84
IŠVADOS	87
REKOMENDACIJOS	90
LITERATŪRA	92
PRIEDAI	102

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

E

Efeko vertinimo kriterijus - strateginio tikslo institucijos vertinimas arba valdymo srities tikslo pasiekimas ir naudos parodymas, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visuomenė (Žin., 2010, Nr. 127-6490).

K

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje. Kompetenciją lemia įgytos žinios, gebėjimai, turimi vertinimai ir požiūriai (Laužackas, 2005).

Kvalifikacija – tam tikras žinių ir gebėjimų visuma, kurią įgijęs žmogus gali efektyviai ir kokybiškai dirbti tam tikroje profesijoje (Laužackas, 2005).

M

Misija – institucijos paskirtis, kuri atspindi jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus, kokia tai institucija, ką ji daro dabar bei siekia daryti ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

P

Produkto vertinimo kriterijus – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektualinis produktas ir (ar) paslaugos, kuris atsiranda tikslingai panaudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti. Produkto vertinimo kriterijai gali būti sudaromi iš proceso ar indėlio vertinimo kriterijų (Žin., 2010, Nr. 127-6490).

R

Rezultato vertinimo kriterijus - programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, kuris parodo naudą, kurią tiesioginiai gauna programos naudos gavėjai įgyvendinus programą (Žin., 2010, Nr. 127-6490).

S

Strategija – valdymo sprendimas tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais sistemos pokyčiams skatinti bei padėti prisitaikyti prie naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į naują būseną, kad dabartiniu metu nekiltų šiai sistemai problemų (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strategijos rengimas ir įgyvendinimas – valdymo sprendimo ar sprendimų tam tikroms sistemos problemoms spręsti, jos kokybiniais pokyčiams, pasirengimo jiems ir jų įgyvendinimo procesui, apimančiam ciklą – nuo sprendimo idėjos iki sprendimo rezultatų skatinimo (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Strateginis valdymas – tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių valdomas sistemas, objektus bei situacijas, veikla (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

V

Valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, einantis pareigas tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (Žin., 2010, Nr. 127-6490).

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai – vertinimo kriterijai, kurie leidžia įvertinti, kaip efektyviai panaudoti indėliai sukuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo santykį tarp indėlių (finansinių, žmogiškųjų išteklių, laiko ir kt.) bei sukurtų produktų ar rezultatų (Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas, 2011).

Vertinimas – įvairialypis procesas, apimantis išsiaiškinimą veiklos rūšių ir procedūrų rinkinį (Guskey, 2004).

Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą (Žin., 2002, Nr. 102-5279).

Vizija – sąmoningai apibendrintas suvokimas ir supratimas, kokia bus institucija, kaip, kur ir kodėl ji veiks ateityje (Arimavičiūtė, 2005).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijos sampratos apibrėžtis	15
2 lentelė. Kompetencijos samprata	30
3 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo ir tobulinimo etapai	36
4 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizė	40
5 lentelė. Valstybės tarnautojų 2007-2009 mokymo atasakaita.....	43
6 lentelė. Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis	44
2008-2009 m., skaičius	44
7 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai	52
8 lentelė. Tyrimo instrumento sandara.....	52
9 lentelė. Ekspertų charakteristika	55
10 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajos su Telšių rajono institucijų mokymo grupėmis	61
11 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Telšių rajono institucijų mokymo tikslais	64
12 lentelė. 2008 - 2010 metų VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai.....	65
13 lentelė. 2007-2010 metų Telšių darbo biržos valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai.....	66
14 lentelė. Mokymuose dalyvavusių Telšių darbo biržos valstybės tarnautojų skaičius.....	68
15 lentelė. Telšių apskrities VMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų 2007-2010 metų skaičiaus dinamika.....	69
16 lentelė. Telšių apskrities VMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atitinkamas kryptis.....	70
17 lentelė. Telšių VMI valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos	71
18 lentelė. Strategijoje išskirtų mokymo prioritetų išdėstymas pagal svarbą.....	74
19 lentelė. Problemos, su kuriomis susidurta įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją	77
20 lentelė. Teigiami atsiliepimai apie Valstybės tarnautojų mokymus.....	77
21 lentelė. Neigiami atsiliepimai apie Valstybės tarnautojų mokymus	78
22 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymams skirtų lėšų šaltinis.....	78
23 lentelė. Mokymo(si) rezultatas įgyvendinus Strategiją.....	80

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo stadijos	17
2 pav. Strateginio valdymo proceso veiklos ir stadijos.....	20
3 pav. Strateginis valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijoms	21
4 pav. Strategijos formulavimo ir įgyvendinimo ryšys.....	22
5 pav. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai.....	23
6 pav. Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai.....	25
7 pav. Integruotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių vadybos ryšys.....	27
8 pav. Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema.....	28
9 pav. Profesinės kompetencijos struktūrinės dalys.....	32
10 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys	34
11 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucijos ir jų funkcijos	37
12 pav. Magistro darbo loginė schema	50
13 pav. Mokymo vizijos ir Telšių rajono institucijų vizijos, misijos sąsajos	58
14 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijose nustatytos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės	60
15 pav. Telšių darbo biržos 2007-2009 metų prioritetingų mokymo grupių kaita	62
16 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijose numatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai.....	63
17 pav. VSD „Sodra“ valstybės tarnautojų mokymo organizavimas ir vykdymas.....	75
18 pav. Mokymų nauda valstybės tarnautojams ir pokyčiai organizacijoje	80
19 pav. Telšių rajono institucijų Strategijos įgyvendinimo vertinimas balais	83
20 pav. Bendrieji mokymo tikslai	85
21 pav. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų ir 2011-2013 metų strategijų prioritetingi mokymo tikslai	85

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas.

Šiandieniniame pasaulyje dėl sparčiai vykstančių globalizacijos procesų, naujų technologijų plėtros, mokslo pasiekimų, rinkos pokyčių tiek viešojo, tiek privačiojo sektoriaus organizacijos privalo savo veikloje taikyti naujoves bei nuolat tobulinti turimą organizacijos kompetenciją.

Besikeičiančios aplinkos bei modernėjančios visuomenės daroma įtaka ypatingai jaučiama valstybės tarnyboje. Tokia situacija reikalauja iš valstybės tarnybos veiksmingumo, efektyvių darbo rezultatų, kurie tiesiogiai siejami su profesionaliais ir produktyviais, nuolat siekiančiais tobulėti specialistais. Šį teiginį patvirtina Ž. Židonis, V. Smalskys (2007), teigdami, kad šiuo metu ypatingai svarbu, kad valstybės tarnautojai turėtų tinkamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus bei juos produktyviai taikytų valstybės tarnyboje.

Organizacijos turimos kompetencijos stiprinimas neabejotinai susijęs su valstybės tarnautojų mokymu, kvalifikacijos kėlimu. Poreikį tobulinti valstybės tarnautojų kompetenciją skatina ir tokie įvykiai kaip Lietuvos pasirengimas pirmininkauti Europos Sąjungoje, tarptautinė projektinė veikla, bendradarbiavimas su užsienio šalių institucijomis, todėl valstybės tarnautojų mokymas tampa vienu iš esminių ne tik organizacijos, bet ir visos valstybės strateginių tikslų. Todėl kyla būtinybė didinti viešojo administravimo specialistų kompetenciją, skatinti valstybės tarnautojus siekti įgyti naujų gebėjimų ir žinių.

Valstybės tarnautojų mokymas akcentuojamas **Valstybės ilgalaikėje strategijoje** (Žin., Nr. 2002, 113-5029), kurioje numatoma „reikalauti, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi ir nuolat keltų kvalifikaciją“. **Valstybės tarnybos įstatyme** (Žin., 1999, Nr. 66-2130), kuriame pateikiamos mokymo rūšys, finansavimo bei mokymų organizavimo tvarka. Vienas iš pagrindinių dokumentų, reguliuojančių valstybės tarnautojų mokymą Lietuvoje, yra **Valstybės tarnautojų mokymo strategija**. Šiame dokumente numatomos pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo kryptys ir prioritetai. Remiantis šia strategija daugiausia dėmesio skiriama pagrindinėms ir bendrosioms valstybės tarnautojų kompetencijoms tobulinti. Taigi, magistro darbe analizuojamas **Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos** (Žin., 2006, Nr. 127-4845) įgyvendinimas ir šio proceso vertinimas.

Nors Valstybės tarnybos departamentas akcentuoja valstybės tarnautojų mokymo svarbą, nurodydamas tokias pagrindines priežastis kaip: kova su permainų iššūkiais, tikslingas ES struktūrinės paramos panaudojimas, veiksmingas dalyvavimas ES sprendimų procese, tačiau nėra žinoma, ar iš tikrųjų valstybės tarnautojai būtų suinteresuoti mokytis, jei Lietuvoje nebūtų pasirašyta ši Strategija ir numatytas jos įgyvendinimo priemonių planas.

Veiklos strategijų, tarp jų ir Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos,

įgyvendinimo vertinimas yra pakankamai sudėtingas procesas, kurio metu turi būti įvertinti pasiekti rezultatai, išanalizuotos iškilusios problemos bei nustatytas strategijos efektyvumas ne tik organizacijos, bet ir visuomenės mastu.

Reikia pažymėti, kad šiam etapui organizacijos skiria itin mažai dėmesio. Strategijos įgyvendinimo vertinimas dažnai apsiriboja keleto statistinių duomenų ataskaitose pateikimu bei bendro pobūdžio problemų identifikavimu. Strategijos įgyvendinimo vertinimas teoriniu aspektu apibrėžia daug platesnį veiklų diapazoną, t.y. išorinės bei vidinės aplinkos analizę, atliktų procedūrų vertinimą ir koreguojamųjų veiksmų atlikimą (David, 2004).

Suvokiant valstybės tarnautojų mokymo būtinybę, svarbu išsiaiškinti ir įvertinti, ar Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategija (toliau Strategija) tinkamai įgyvendinama Lietuvos viešajame sektoriuje. Todėl pagrindinė šio magistro darbo **problema** yra susijusi su Strategijos įgyvendinimo vertinimo procesu ir problematika, kuri norint tiksliau apibrėžti formuluojami tokie **probleminiai klausimai**:

1. Ar valstybės tarnautojų mokymo situacija Lietuvoje atitinka Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje apibrėžtus prioritetus?
2. Kokie pagrindiniai Strategijos įgyvendinimo vertinimo teoriniai ir praktiniai aspektai?
3. Kokie teigiami pokyčiai stebimi Lietuvos viešojo administravimo institucijose bei visuomenėje įgyvendinus Strategiją?

Tyrimo objektas – Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimas.

Tyrimo dalykas – Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Tyrimo tikslas – atlikti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose vertinimą.

Tikslui pasiekti iškeliama tokie **uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu įvardinti strateginio valdymo ypatumus viešajame sektoriuje bei atskleisti strategijos įgyvendinimo proceso ir jo vertinimo pagrindinius aspektus.
2. Remiantis moksline literatūra apžvelgti valstybės tarnautojų mokymo, kompetencijos gilinimo ypatumus.
3. Išnagrinėti Strategijoje pateiktas nuostatas bei nustatyti pagrindinius jos įgyvendinimo vertinimo kriterijus.
4. Dokumentų analizės ir ekspertų apklausos metodais atlikti Valstybės tarnautojų mokymo situacijos analizę, atskleisti prioritetų, tikslų ir priemonių Telšių rajono viešojo administravimo institucijose sąsajas su Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija.

5. Remiantis tyrimų duomenimis ir ataskaitomis, apibendrinti Strategijos įgyvendinimo vertinimo situaciją identifikuojant pagrindines problemas bei numatyti tobulintinas sritis.

Kaip teigia E. Gustas (2003), diegiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, viena iš pagrindinių išryškėjusių problemų, ribojančių jų mokymo kokybinę raidą, buvo nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija bei motyvacija. „Valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo koncepcijoje“ (Žin., 2007, Nr. V-1162) pažymima, jog Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas atliekamas tik remiantis tam tikrais valstybės reglamentais, todėl nėra pakankamai efektyvus ir duodantis laukiamų rezultatų.

Taigi, remiantis euristiniais ir loginiais metodais, darbe iškeliamos šios **hipotezės**:

1. Telšių rajono viešojo administravimo institucijos, organizuodamos valstybės tarnautojų mokymus, vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijoje išskirtais prioritetais, tačiau nepakankamai dėmesio skiria institucijos mokymo poreikių nustatymui, atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį ir darbuotojų kompetencijos lygį.

2. Telšių rajono viešojo administravimo institucijos per mažai dėmesio skiria Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimo institucijoje vertinimui, taip sudarant prielaidas nepakankamai mokymų kokybei ir veiklos rezultatų efektyvumui.

Tyrimo metodologija. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe analizuojama Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės publikacijos strateginio valdymo valstybės tarnautojų mokymo aspektu, Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai, institucijų ataskaitos bei kita informacija. Atliekant tyrimą Telšių viešojo valdymo ir administravimo institucijose panaudoti šie socialinių tyrimų metodai (teorinė analizė, apibendrinimas, lyginimas) bei empiriniai (ekspertinis vertinimas, dokumentų bei žinybinė duomenų analizė).

Tyrimo **metodologija** grindžiama:

- Lietuvos ir užsienio mokslininkų H. Mintzberg, J. Waters (1985) strategijos formavimo įvairovės analize, M. Armstrong, A. Baron (2002), R. Jucevičiaus (2003), T. Tamošiūno, R. Liubomirskienės (2009), M. Arimavičiūtės (2005), V. Dubino, E. Smilgos (2008) ir kt. publikacijomis apie strategijos sąvoką, strateginio valdymo ypatumus viešajame sektoriuje. R. Jucevičiaus (1998), G. T. Palubinskas (1997), E. Chlivicko (2007) ir kt. išvalgomis apie strategijos įgyvendinimo vertinimą. A. Vasiliausko (2004), R. McInerney, D. Barrows (2002) pateiktais strateginio valdymo modeliais.

- A.D.F. Price, E. Newson (2003), A. Vasiliausko (2005), M. Arimavičiūtės (2005), L. Bagdonienės (2009), A. Gedvilaitės-Moan, P. Zakarevičiaus (2010), A. Astrausko, G. Česonio (2008), G.T. Palubinko (1997), F. R. David (2003) pateiktais strateginio valdymo proceso

struktūros elementais.

- Išnagrinėta įvairių mokslininkų (G. Dessler (2001), V. Tubutienė (2006), A. Sakalas (2003), D. Šaparnienė (2002), B. Leonienė (2001), B. Melnikas (2007), I. Bakanauskienė (2002) ir kt.) nuomonė apie valstybės tarnautojų mokymo, kompetencijos gilinimo ypatumus.

- Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įsakymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos nuostatomis (Žin., 2006, Nr. 127-4845), LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pateiktais vertinimo kriterijais (Žin., 2010, Nr. 102-5279) ir pan.

- Lietuvos Respublikos strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų ir taikymo metodika (Žin., 2010, Nr. 127-6490), (Žin., 2009, Nr. 6-167).

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimui atlikti, taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai **tyrimo metodai**:

1. *Teoriniai*: teoriniais tyrimo metodais atliktas mokslinės literatūros studijavimas, analizė, sintezė, apibendrinimas, sisteminimas bei lyginimas. Šiuo metodu nagrinėjamas valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo aspektu.

2. *Empiriniai*: Empirinio tyrimo metu atliktas ekspertų nuomonės tyrimas, kokybinio tyrimo metodas – struktūrizuota interviu forma, skirta institucijų specialistams suinteresuotiems valstybės tarnautojų mokymu. Tyrimo metu buvo apklausiami 5 Telšių miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistai, kurie yra tiesiogiai susiję su valstybės tarnautojų mokymu.

3. Dokumentų turinio (*content*) analizės metodu atliekama strateginių planų, institucijų ataskaitų ir kitų dokumentų analizė. Dokumentų analize siekiama nustatyti sąsajas tarp Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje iškeltų tikslų, uždavinių ir Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijoje užsibrėžtų veiklos kryptių bei prioritetų. Tyrimo duomenų analizė pateikiama lentelių, teksto bei paveikslų forma.

4. *Statistiniai*: žinybinė duomenų analizė atlikta valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose ir mokymui skirtų lėšų atžvilgiu.

5. Dokumentų analizės metodu gauti duomenys palyginami su interviu metu gautais rezultatais.

.Magistro darbo **strategija**:

1. Magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinės literatūros rinkimas, įvado rašymas (2009 m. rugsėjo mėn. – 2010 m. sausio mėn.).

2. Konceptualios mokslinio darbo dalies rengimas: mokslinės literatūros nagrinėjimas, tyrimo strategijos parinkimas, metodologinių pagrindų formulavimas (2010 m. vasario mėn. – birželio mėn.).

3. Analitinės mokslinio darbo dalies rengimas: pasiruošimas duomenų rinkimui, informantų

parinkimas, gautų duomenų analizė ir interpretavimas (2010 m. rugsėjo mėn. – 2011 kovo mėn.).

4. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas (2011 m. balandžio mėn. – gegužės mėn.).

Magistro darbo rengimo trukmė: 2009 m. rugsėjo mėn. – 2011 m. gegužės mėn.

Rezultatų mokslinis naujumas. Remiantis išanalizuota moksline literatūra galima teigti, kad strateginis valdymas valstybės tarnautojų mokymo aspektu analizuojamas nepakankamai. Moksliniuose straipsniuose dažniausiai tyrimo objektu pasirenkama valstybės tarnautojų mokymo sistema, mokymo turinys bei mokymo poreikio nustatymas ir vertinimas. Tuo tarpu valstybės tarnautojų mokymo strategijos formavimo, įgyvendinimo ir vertinimo analizė dažnai apsiribojama fragmentiškų ataskaitų pateikimu. Todėl šis magistro darbas leido apžvelgti Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo aspektus, kurie naudingi ne tik praktiniu, bet ir teoriniu aspektu.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Išnagrinėjus pagrindinius valstybės tarnautojų mokymo aspektus ir išanalizavus Strategijos įgyvendinimą Telšių rajono viešojo administravimo institucijose, darbe išskiriamos šio proceso tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos dėl jų efektyvumo didinimo. Analizuojama ne tik mokslinė literatūra, bet ir pateikiama atlikto tyrimo duomenų analizė, kuri ir apibūdina magistro darbo reikšmingumą. Gauti rezultatai gali būti naudingi vykdomosios valdžios institucijoms (Valstybės tarnybos departamentui) tobulinant valstybės tarnautojų mokymo ir mokymosi koncepciją bei viešojo administravimo institucijoms įsisavinant Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytas nuostatas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 4 pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 101 puslapis, jame yra 21 paveikslėlis, 23 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 106 literatūros šaltiniai ir 42 dokumentai. Darbo pabaigoje pateikiami 7 priedai, papildantys tyrimo duomenis.

Pirmame skyriuje dėmesys skiriamas strategijos įgyvendinimo vertinimo aspektams atskleisti bei valstybės tarnautojų mokymo konteksto apžvalgai. *Antrame skyriuje* pateikiama valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos koncepcija, išskiriami valstybės tarnautojų mokymo ypatumai. Taip pat išanalizuota Valstybės tarnautojų mokymo sistema bei pateikiamos pagrindinės Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje pateikiamos nuostatos. *Trečiame skyriuje* apibrėžiama tyrimo metodologija, aprašomi naudoti tyrimo metodai bei imties charakteristikos. *Ketvirtame skyriuje* pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai.

1. STRATEGINIS VALDYMAS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO ASPEKTU

Visose šiuolaikinės visuomenės veiklos srityse, tarp jų ir valstybės tarnautojų mokymų plotmėje, strateginio valdymo plėtra, strateginių sprendimų pagrįstumo ir patikimumo didinimas tampa lemiamais institucijų veiklos kokybės ir pažangos veiksniais. Tinkamai parengtos ir įgyvendintos Valstybės tarnautojų mokymo strategijos sudaro sąlygas sėkmingai reaguoti į organizacijos pokyčius bei efektyviai spręsti ne tik esamas, bet ir galinčias iškilti problemas (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Šiame skyriuje pateikiama strategijos sąvoka, aptariami strateginio valdymo ypatumai viešajame sektoriuje, strateginio proceso struktūra, išryškinami strategijos įgyvendinimo vertinimo aspektai bei kaip yra pateikiamos pagrindinės strateginio valstybės tarnautojų valdymo mokslininkų išvalgos personalo mokymo kontekste.

1.1. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje

Strategijos samprata įvairiuose moksliniuose šaltiniuose traktuojama gana skirtingai, todėl iki šiol nėra vieno visiems priimtino apibrėžimo. Žodis *strategija* yra kilęs iš graikų kalbos – *stratos* reiškia kariuomenę, armiją, *agein* – vadovauti, vesti. Verta paminėti, kad iš pradžių ši sąvoka buvo vartojama karo vedimo kontekste, o vėliau jos turinys išsiplėtė ir buvo pritaikytas verslui (Urbelis, 2001).

1962 metais A. D. Chandler pirmasis pateikė mokslinį strategijos apibrėžimą, kuris artimiausias šiandienos apibrėžimo reikšmei nusakyti. Pasak autoriaus, *strategija* apima tris pagrindinius elementus: *tikslus* (visų pirma ilgalaikius), *organizacijos veiklos kryptį* bei *tikslo pasiekimo resursus* (Jucevičius, 1998). Tačiau A. Bendorienės ir V. Bogušinės (2005) sudarytame Tarptautinių žodžių žodyne (2005) *strategija* – bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas.

R. Jucevičius (2003) pabrėždamas, kad *strategija* – tai veikla ir supratimas, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint sumažinti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, galinčias kilti ar kylančias norimo rezultato siekio kelyje. Taigi, strategija galima apibūdinti, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, kaip būtų galima panaudoti turimus tinkamus išteklius, kad galėtų pasinaudoti būtent tuo metu esančiomis galimybėmis. Na, o T. Bajazitovas (2002) linkęs teigti, kad *strategija* – tikslų, kryptių bei planų rinkinys, kuris parodo, kokioje veikloje organizacija funkcionuoja arba ruošiasi funkcionuoti, bei kokio tipo ši kompanija yra dabar arba planuoja tapti.

M. Armstrong, A. Baron (2002) apibrėždami strategijos sąvoką pažymi organizacijos ateities perspektyvas bei veiklos efektyvumą. Minėtų autorių teigimu, *strategija*, tai – modelis arba planas, kuris padeda organizacijai integruoti pagrindinius tikslus, vykdomą politiką bei kitus veiksmus į darnią visumą. Todėl M.C. Kadirov (2000) akcentuoja, kad *strategija* – generalinė veiksmų

programa, kuri atskleidžia problemų prioritetus ir resursus pagrindiniam tikslui pasiekti. Ji formuoja pagrindinius tikslus jiems pasiekti taip, kad organizacija gautų bendrą judėjimo kryptį.

Tikslinga būtų pažymėti, kad šiame kontekste organizacija suprantama, ne tik kaip verslas, bet ir kaip politinė partija, valstybės institucija, universitetas, ar kita viešoji institucija ar profesinė sąjunga (Arimavičiūtė, 2005).

Siekiant atskleisti strategijos sąvokos įvairovę kitų lietuvių ir užsienio autorių darbuose minimi strategijos apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Strategijos sampratos apibrėžtis

Autoriai	Strategijos sampratos aiškinimas
H. Mintzberg, J. Waters (1985)	Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai yra koncentruota elgsena, kuri gali būti numatyta arba spontaniška.
G. T. Palubinskas (1997)	Strategija - organizacijos vadybos planas, kuris reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.
A. Bosas (2004)	Strategija - pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje.
A. Seilius (1998)	Strategija - detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis organizacijos misijos ir tikslų siekimą.
P. Zakarevičius (2003)	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis.
A. Vasiliauskas (2005)	Strategija – sprendimų visuma, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tikslams pasiekti.
B. Melnikas, R. Smaliukienė, (2007)	Strategija – tai valdymo sprendimas tam tikros sistemos problemoms spręsti, skatinti kokybiniam sistemai pokyčiams ar padėti jai prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis H., Mintzberg, J., Waters (1985), G. T., Palubinskas (1997), A., Seilius (1998), P., Zakarevičius (2003), A., Vasiliauskas (2005), B., Melnikas, R., Smaliukienė (2007), A. Bosas (2004).

V. Urbelis (2001) teigia, kad „*strategijai apibūdinti tinka lygtis: strategija = tikslams (tie, dėl kurių kovojame) + veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tam tikras tikslas gali būti pasiektas.*“

Taigi, kaip pastebime, strategijos apibrėžimai yra skirtingi ir jų apibūdinti yra pakankamai sunku, todėl priimtina prielaida, jog strategija yra ne tik taisyklių, sprendimų visuma, bet ir nurodo priemones kaip reikia pasiekti užsibrėžtą tikslą.

Apibendrinant daugumos autorių vartojamas strategijos sąvokų interpretacijas, galima teigti, kad joms visoms būdingas vienas dalykas, t.y. kryptingas veiklos organizavimas (Tamošiūnas, Liubomirskienė, 2009).

R. Jucevičius (1998) akcentuoja, kad mokslo apie *strateginį valdymą* tikraisiais pradininkais yra laikomi A. D. Jr. Chandler (1962), H. I. Ansoff (1965) ir K. R. Andrews (1965).

Remiantis P. Tabatoni, J. Davies ir A.M. Barblan (2000), svarbu pabrėžti, jog *strateginio valdymo* terminas yra specifinis. Strateginiu valdymu yra siekiama padėti žmonėms, tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje (ir susijusiems su jos vystymusi), susitelkti ties organizacijos

identitetu ir įvaizdžiu, vertinti ją naujoje aplinkoje ir užtikrinti jos ilgalaikį augimą kartu naudojantis esamais pajėgumais bei toliau ugdant jos vystymosi „potencialą.“ Kitaip tariant, strateginis valdymas paruošia žmones projektuoti save į ateitį, tai yra, drąsiai sutikti naujas artimiausios ateities situacijas, esant rizikos ir neaiškumo kaštams, kartu bandant tinkamai susitvarkyti su pokyčiais struktūrose, veiksmo modeliuose, vaidmenyse, santykiuose ir pareigose.

T. Vasile ir A. Ivancu (2009) nuomone, svarbu paminėti, kad *strateginio valdymo* terminas oficialiai įvestas nuo 1973 m., I.H.Ansoff organizuotos „Pirmosios tarptautinės strateginio valdymo konferencijos“ metu. Minėtų autorių teigimu šią sąvoką galima apibūdinti įvairiai, pavyzdžiui, kaip:

- *procesą*, kuriuo siekiama palengvinti organizacijos valdymą ir panaudoti strategiją jos veiksmų orientavimui, į kurią įeina strateginių veiksmų, susijusių su struktūriniais ar kultūriniais faktoriais, praktinis priėmimas;

- *valdymo rūšis*, siekianti laiku užtikrinti geriausią įmanomą atitikimą tarp, viena vertus, aplinkos, vidinių ir išorinių partnerių poreikių bei, kita vertus, vadovo, besidominčio įmonės išore ir vidumi, politiniu bei ekonominiu matmeniu ir suteikia svarbų vaidmenį įmonės struktūrai ir kultūrai, tikslų;

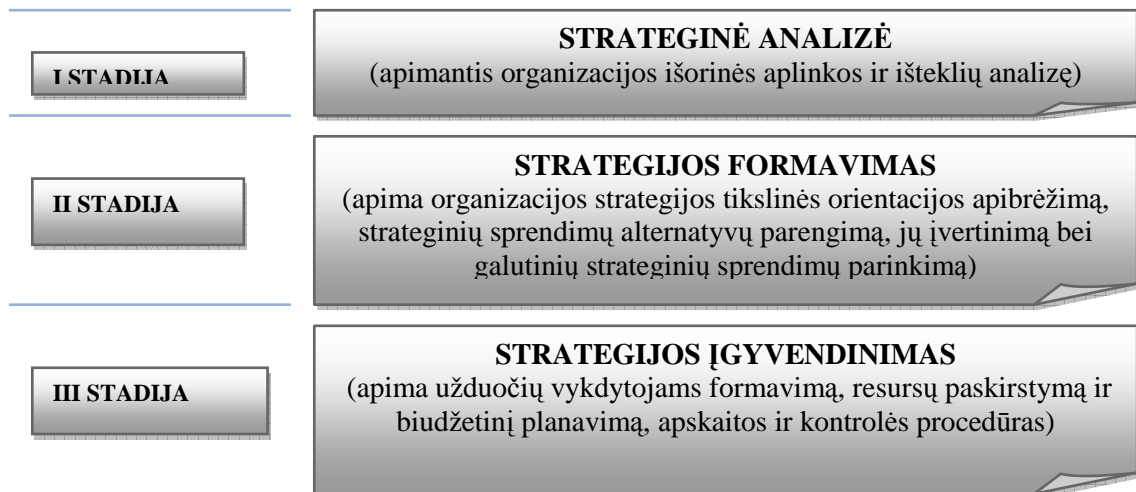
- *procesas*, kuriuo kompanijos vadovai nustato kompanijos ilgojo laikotarpio kryptis ir rezultatus, užtikrinant atidžią formuluotę, tinkamą vykdymą bei tęstinį strategijos įvertinimą;

Todėl priimtina prielaida, jog ir nepaisant visų šių variacijų buvimo yra tam tikras konsensusas tarp 407 pateiktų požiūrių, kurių autoriai daugiausiai dėmesio teikia faktui, kad *strateginis valdymas* atstovauja moderniam kompanijos valdymo būdui, pagrįstam aplinkos pokyčių numatymu, kompanijos vidinio potencialo įvertinimu bei pakeitimų, įvestų harmonizuoti ją su aplinka, pasiekti misiją bei nustatytus tikslus ir garantuoti ilgalaikį išlikimą, valdymui.

Tačiau anot M. Arimavičiūtės (2005) *strateginis valdymas* laikomas nuolatinis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija efektyviau naudoja išteklius ir laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių. O M.S. Kadirov (2000) teigia, kad *strateginis valdymas* – strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, kuris apibūdinamas kaip strategijų parengimas ir pasirinkimas, pagrįstas resursiniu potencialu su išorės aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis.

Svarbu paminėti, kad C. Hofer ir D. Schendel sukūrė sudėtinę *strateginio valdymo* sąvoką, kuri grindžiama principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, greta nurodant organizacijos politikos ir strategijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai *strateginio valdymo* proceso veiksniai. Verta pabrėžti, kad autoriai pagrindinį dėmesį sutelkė į keturis strateginio valdymo aspektus – *tikslo nustatymą, strategijos formulavimą, strategijos įgyvendinimą ir strateginę kontrolę* (Stoner ir kt., 2005).

Dažniausiai yra išskiriamos trys *strateginio valdymo stadijos*: strateginė analizė, strategijos formavimas ir strategijos įgyvendinimas (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginio valdymo stadijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vasiliauskas A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

V. Dubinas, E. Smilga (2008), išskiria keturis strateginio valdymo elementus: *aplinkos skanavimą, strategijos parengimą, strategijos įgyvendinimą bei situacijos įvertinimą ir kontrolę*.

Minėtos strateginio valdymo proceso stadijos ir ryšiai, kuriuos nevienodai traktuoja įvairūs autoriai, remiantis strateginio valdymo metodologijomis, aptariami 1.2. skyriuje.

T. H. Poister, G. D. Streib (1999) savo darbuose pateikia kiek kitokią strateginio valdymo definiciją. Jų teigimu, *strateginis valdymas* nėra linijinis planavimo, įgyvendinimo bei įvertinimo procesas. Priešingai, jį reikia tinkamai valdyti, kad būtų įgyvendinamos strategijoje numatytos perspektyvos, kurios derėtų su kitais organizacijos valdymo procesais. O tuo tarpu Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. (2003) pabrėžia, kad *strateginis valdymas* - vadybinė veikla, kuria yra numatomos organizacijos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje procesus bei sukuriama strateginiai organizacijos ištekliai, parengiama ir realizuojama strategija, įvertinanti veiklos aplinkybes bei išteklius.

Reikia pažymėti, kad „viešojo sektoriaus institucijos, palyginus su verslo firmomis, yra mažiau savarankiškos. Jų veiklą labiau veikia šalies politinė ir socialinė aplinka. Todėl galime teigti, kad viešųjų institucijų strategija turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais“ (Arimavičiūtė, 2005). Tai patvirtina ir M. Arimavičiūtės (2005) išskirti septyni viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai (žr. 3priedą).

Apibendrinant galime remtis J. Staponkienės (2004) teigimu, jog viešųjų ir privačių institucijų valdymo principai ir veiklos skiriasi. Viešajame sektoriuje planavimo procesas pasižymi atvirumu ir galimybe dalyvauti suinteresuotoms šalims ir priežiūros funkcijas vykdančioms organams. Kita vertus, visuomenei be paliovos kontroliuojant, vertinant masinėms informacijos priemonėms, viešųjų institucijų veiksmai nuolat yra analizuojami, vertinami. Įstatymuose yra patvirtintos viešųjų institucijų misija ir funkcijos, kurių veikla yra kur kas atviresnė visuomenės vertinimui ir kontrolei,

detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros bei pati veikla yra reglamentuojama valstybės finansinių galimybių. Dėl šios priežasties strateginio valdymo procesas privalo būti kryptingas ir orientuotas ne tik į institucijos veiklos efektyvumą, bet ir visuomenės gerovės kūrimą.

Apibendrinant išanalizuotą medžiagą galima teigti, kad strateginis valdymas atstovauja moderniam organizacijos valdymo būdui, pagrįstam aplinkos pokyčių numatymu, vidinio potencialo įvertinimu, misijos, nustatytų tikslų bei garantuotu ilgalaikiu išlikimu. Galima teigti, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje vaidina labai svarbų vaidmenį. Todėl išnagrinėjus strategijos sąvoką ir strateginio valdymo specifiškumą viešojo sektoriaus institucijose būtina detalizuoti strateginio valdymo proceso struktūrą bei išsiaiškinti pagrindines veiklas ir sąsajas.

1.2. Strateginio valdymo proceso struktūra

Mokslinėje literatūroje skirtingai yra pateikiama strateginio valdymo proceso struktūra. Vieni autoriai, A. Vasiliauskas (2005), išskiria tris strateginio valdymo proceso etapus, kiti, V. Dubinas, E. Smilga (2008), keturis. M. Arimavičiūtė (2005) pažymi, kad dažnai pabrėžiami net penki pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai: *veiklos sąlygų analizė, organizacijos misijos ir tikslų formulavimas, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas, strateginė kontrolė*. Tačiau pasak A. Bobkov (2007) yra išskiriamos taip pat 5 strateginio valdymo funkcijos, t.y. *strateginių planų vykdymų organizavimas, strategijos planavimas, veiksmų koordinavimas norint pasiekti strateginių uždavinių bei įgyvendinimo kontrolė*.

Vis dėlto išanalizavus daugumos autorių mokslines publikacijas strateginio valdymo klausimais, pastebėta, kad didžioji dalis užsienio ir Lietuvos mokslininkų strateginio valdymo procesą skaido į tris etapus: *strateginę analizę, strategijos formavimą ir strategijos įgyvendinimą*, kurie šiame skyriuje analizuojami plačiau.

Taigi, toliau apžvelgsime kiekvieną iš ankščiau paminėtų strateginio valdymo proceso etapų.

I. Strateginė analizė. Verta pabrėžti, kad daugelis autorių strateginę analizę supranta skirtingai. R. Jucevičius (1998) strateginę analizę didžia dalimi sieja su išorinės aplinkos teikiamų galimybių ir keliamų pavojų bei konkurencijos vertinimu. A.D.F. Price, E. Newson (2003) teigia, kad strateginė analizė aiškiai parodo organizacijos dabartinę situaciją. Minėtų autorių išsakytus teiginius apjungia L. Bagdonienė (2009). Jos nuomone, strateginės analizės paskirtis aprašyti organizacijos dabartinę padėtį bei išsiaiškinti svarbiausius išorinius veiksnius, kurie gali daryti įtaką šiai padėčiai. Pagrindiniai strateginės analizės įrankiai: PEST analizė, SSGG analizė ir kt.

Reikėtų pažymėti, kad PEST analizė atliekama keturiais makroaplinkos aspektais, t.y. politiniu, teisiniu, ekonominiu, socialiniu – kultūriniu bei technologiniu. PEST analizės metu būna nustatomi išorinės aplinkos veiksniai ir įvertinamas jų poveikis institucijos veiklai (Arimavičiūtė, 2005). O

aplinkos ir išteklių analizės rezultatus apibendrina SSGG (Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Grėsmės) analizė (Vasiliauskas, 2001).

Atlikus išsamią politinę, ekonominę, socialinę bei technologinę situacijos analizę, įvertinus organizacijos stiprybes, silpnybes bei galimybes ir grėsmes yra apibrėžiama misija, strateginiai tikslai bei formuluojama strategija. Strategijos įgyvendinimo etape svarbus išteklių paskirstymas, biudžeto formavimas ir jo tikslingas panaudojimas.

II. Strategijos formavimas. Remiantis A. Gedvilaitė-Moan ir P. Zakarevičiumi (2010), verta paminėti, strategijos formavimo esminius komponentus – misiją, strateginius tikslus, situacijos analizę, alternatyvų vertinimo visapusiškumą ir strategijos formavimo procesą.

Tačiau pasak M. Arimavičiūtės (2005), paprastai viešųjų institucijų strateginio valdymo proceso atspirties taškas būna *misija*. Turint mintyje konkrečios institucijos paskirtį ir įgaliojimus yra atliekama institucijų išorės ir vidinės aplinkų analizė. Be to, atsižvelgiant į tam tikrus įgaliojimus, finansines galimybes ar politinius uždavinius *misija* gali būti plečiama arba tikslinama. Na, o patikslinus *misiją* gali būti parengiama vizija. Svarbu paminėti, kad *vizija* – tai sąmoningas apibendrintas supratimas, kokia bus organizacija, kodėl, ir kaip ji veiks ateityje. Paprastai *vizija* gali tapti veiksminga tik tada, kai visi darbuotojai dalyvauja ją kuriant ir kai yra išiklausoma į jų pasiūlymus. B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) nuomone, misija yra skirta aiškiai apibrėžti bei sudrausminti organizacijos veiklos sritį, o vizijos tikslas – motyvuoti bei vesti organizaciją nauja kryptimi. Taip pat reikėtų pažymėti, jog nedviprasmiškai įgyvendinama bei suformuota *misija* ir *vizija* suteikia galimybę objektyviau vertinti organizacijos veiklą.

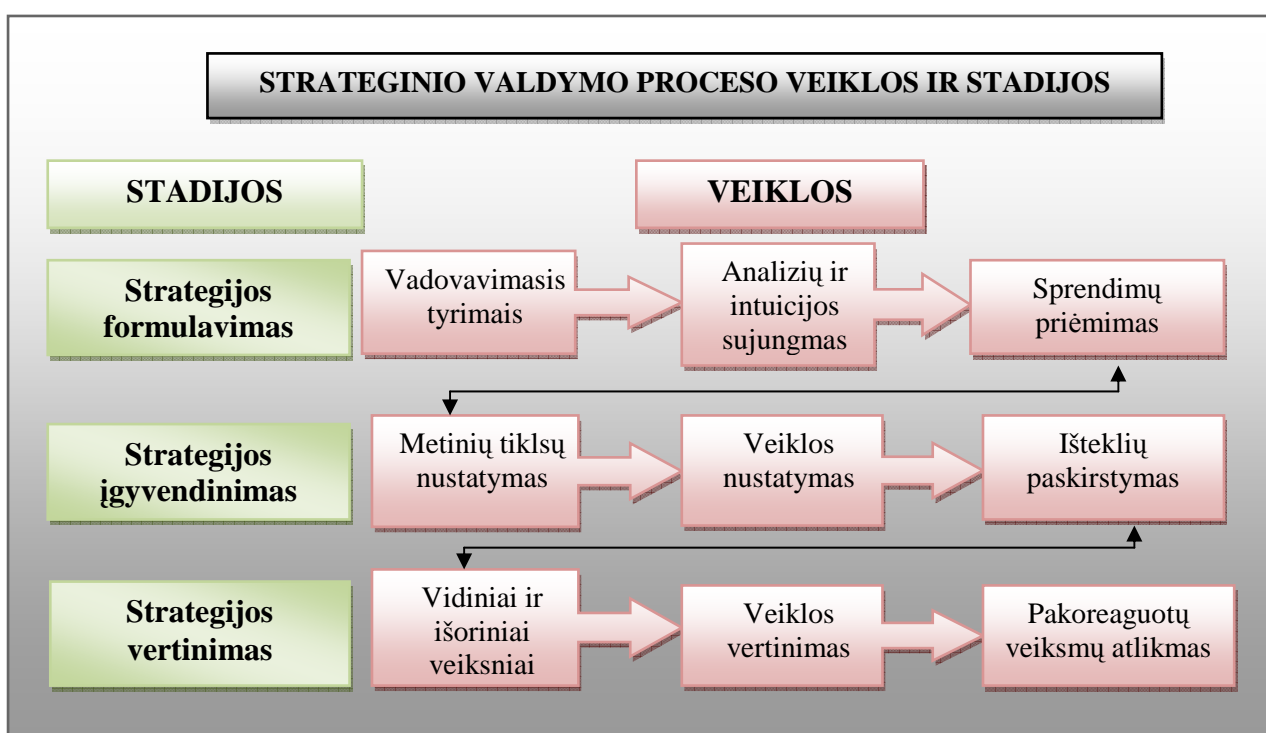
Siekiant įgyvendinti misijoje ir vizijoje užsibrėžtus siekius yra formuojami strateginiai tikslai. Vasiliauskas (2000) linkęs teigti, kad misijos formuluotės bendrąsias nuostatas transformuoja į konkretesnius ir tiksliai nurodomus įsipareigojimus, kurie parodo, kas, kada ir kodėl turi būti pasiekta. Rekomenduojama strateginius tikslus apibrėžti kiek galima kiekybiškiau, bet taip padaryti kartais yra gana sudėtinga. Anot autoriaus, strategijoje, be tikslinės orientacijos yra apibrėžiančios *vizijos, misijos ir strateginiai tikslai*, kuriais remiantis būtina numatyti pagrindinius veiksmus bei svarbiausias priemones, kurios gali garantuoti, kad bus įgyvendinti strateginiai tikslai. Iš tam tikrų alternatyvų yra parenkami strateginiai sprendimai dėl pagrindinių veiksmų ir svarbiausių priemonių.

A. Gedvilaitė-Moan, P. Zakarevičius (2010) cituodami F.S. Slater (2006) teigia, kad „alternatyvų vertinimo visapusiškumas yra susijęs su strateginių alternatyvų sukūrimu ir įvertinimu“. Prarastų galimybių grėsmę galėtų sumažinti alternatyvų visapusiškumas kūrime, o atskleisti atsitiktinius planus gali visapusiškumas vertinime. Tačiau svarbu paminėti, kad visapusiškumas yra gana brangus pinigų atžvilgiu kuriant strategiją.

Taigi, remiantis suformuluota *misija* ir *vizija*, apibrėžtais ilgalaikiais *strateginiais tikslais*, išanalizavus vidinę ir išorinę organizacijos aplinką bei įvertinus strategijos alternatyvas yra formuojama strategija ir jos įgyvendinimo gairės.

III. Strategijos įgyvendinimas. A. Astrauskas, G. Česonis (2008) teigia, kad strateginis valdymas įgyvendinamas per iš anksto numatytas ir apibrėžtas funkcijas, kurios grupuojamos į: *strategijos rengimą (strateginis planavimas)*, *strategijos įgyvendinimą (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė)*.

Remiantis anksčiau išvardintais pagrindiniais strateginio valdymo etapais, verta apibūdinti F. R. David (2003) išskirtas strateginio valdymo proceso stadijas, kurios detalizuojamos pateikiant veiklas (žr. 2 pav.)



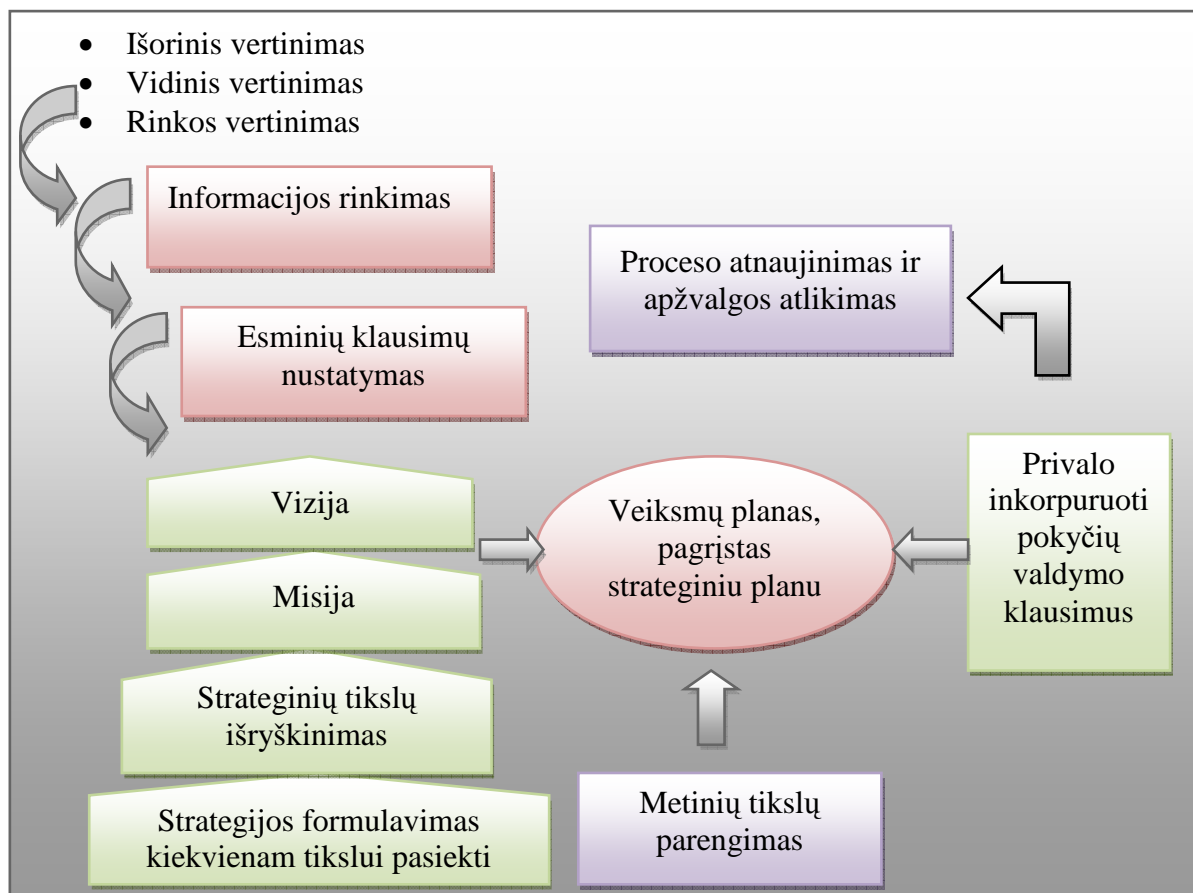
2 pav. Strateginio valdymo proceso veiklos ir stadijos

Šaltinis: David, F. R. (2003). *Concepts of strategic marketing* [žiūrėta 2010 02 13]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>

F.R. David (2003) nuomone, strateginio valdymo stadijas galima suskaidyti į atitinkamas veiklas, todėl norint suformuoti strategiją, būtina vadovautis tam tikrais tyrimais, visa tai sujungti su intuicija bei priimti tinkamą sprendimą. Strategijos įgyvendinimo stadijoje *nustatomi metiniai tikslai*, atitinkamos *veiklos* bei paskirstomi *ištekliai*. Siekiant įvertinti strategiją atliekama vidinių ir išorinių veiksnių peržiūra, įvertinamas efektyvumas, bei esant poreikiui, pakoreaguojami numatyti veiksmai.

Tačiau R. McInerney ir D. Barrows (2002) suformavo viešojo sektoriaus organizacijoms skirtą strateginio valdymo modelį, kuris pavaizduotas 3 pav. Šio modelio taikymas viešajame sektoriuje

leidžia nurodyti organizacijos sėkmei būtinas dedamąsias bei jos strateginio valdymo ir planavimo gebėjimus.



3 pav. Strateginis valdymo modelis viešojo sektoriaus organizacijoms

Šaltinis: McInerney, R., Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change* [žiūrėta 2010 04 13]. Prieiga per internetą: www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf.

Kaip matyti iš 3 pav., pirmasis žingsnis yra *vidinės* ir *išorinės* aplinkos analizė, informacijos rinkimas, nustatantis esmines rinkos, užimamos industrijos šakos bei vidines organizacines tendencijas ir galimybes, galinčias paveikti organizaciją. „Rinkos“ terminas viešojo sektoriaus kontekste parodo visas aktualias suinteresuotas šalis. Organizacijos gebėjimas tinkamai reaguoti į šiuos esminius strateginius klausimus bei iššūkius yra apibūdinami jų *vizijoje* bei *misijoje*, kurios parodo, kuria kryptimi veikiama bei atskleidžia jų išskirtinius gebėjimus (McInerney, Barrows, 2002).

Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad išanalizuotų strateginio valdymo modelio pagrindą sudaro misija, vizija, strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas. Kai strategija įgyvendinta atliekamas vertinimas ir tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Šie etapai detaliam analizuojami 1.3 skyriuje.

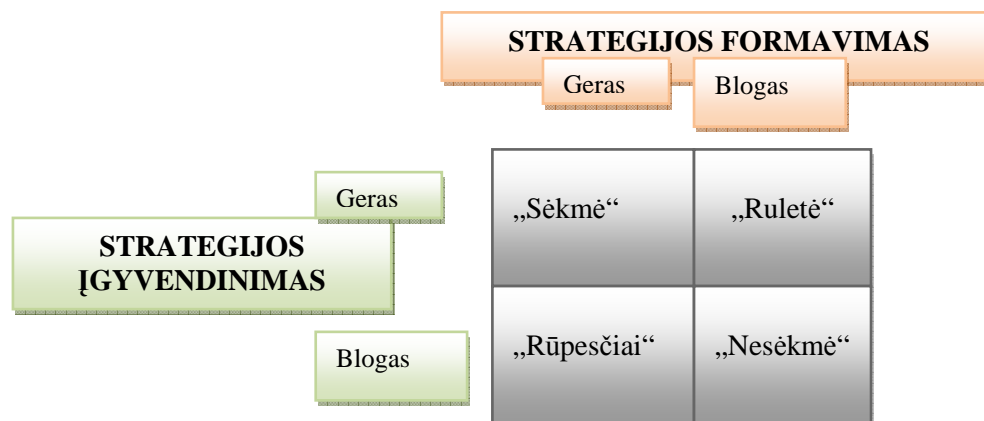
1.3. Strategijos įgyvendinimo vertinimo procesas

Analizuojant strategijos įgyvendinimo vertinimo procesą, būtina paminėti, jog *strategijos įgyvendinimo vertinimas* yra ne mažiau svarbus etapas nei geros strategijos parengimas. Net ir tinkamai parengta, bet neįgyvendinta strategija yra nenaudinga organizacijai. Strategijos vertinimo procesas suteikia galimybę stiprinti strategijos įgyvendinimą, siekiant užsibrėžtų tikslų ir, jei reikia, atlikti koregavimus, sustiprinti politiką, atsižvelgiant į kintančius pokyčius. Tai leidžia numatyti bei išvengti klaidų naujos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose (Jucevičius 1998).

1.3.1. Strategijos įgyvendinimo pagrindiniai komponentai

Parengus tam tikras strategijas, toliau seka *strategijų įgyvendinimo etapas*. Galima teigti, kad strategijos įgyvendinimas apima sprendimų priėmimą ir veiklą, orientuotą į strategijoje numatytus siekius ir strateginiam planui įgyvendinti (Dubinas, Smilga, 2008). Šie autoriai pažymi, kad prieš pradedant įgyvendinti strategijas, specialistai turi atsakyti į šiuos klausimus: 1. *Kas įgyvendins strateginį planą?* 2. *Ką reikia padaryti?* 3. *Kai jie rengiasi padaryti tai, kas yra būtina?*

Tačiau pasak R. Jucevičiaus (1998), strategijos įgyvendinimo etapas yra taip pat svarbus viso strategijos proceso elementas, kaip ir strategijos formavimo etapas. Autorius pabrėžia, kad šie etapai tarpusavyje yra susiję, todėl nelengva juos atskirti, nors ir išreiškia skirtingą mąstymo būdą. Šį teiginį lietuvių autorius pagrindžia T.V. Bonoma (1985) išsakytu požiūriu, kuris ypatingai išryškina sąsajas tarp *strategijos formavimo* ir *įgyvendinimo* etapų (žr. 4 pav.).



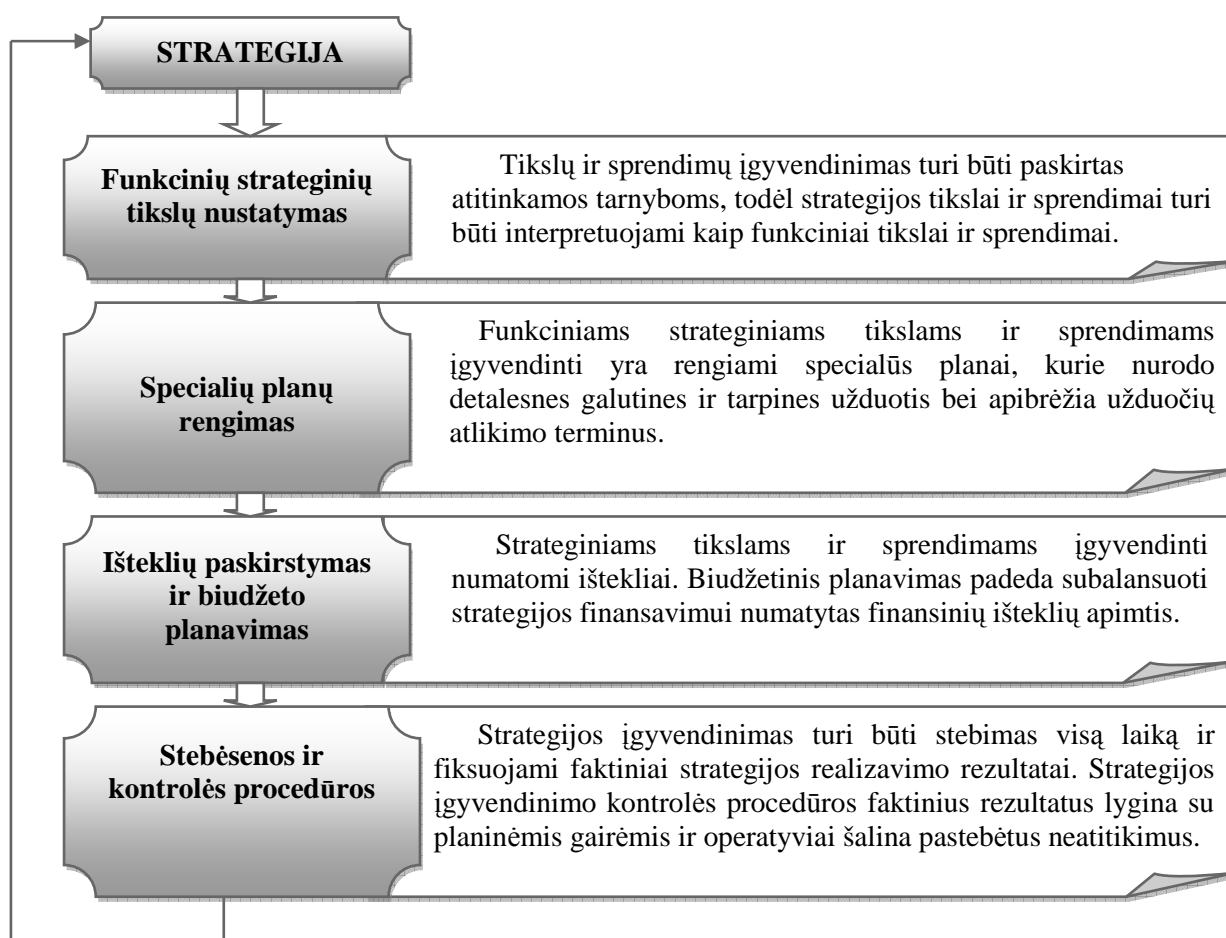
4 pav. Strategijos formulavimo ir įgyvendinimo ryšys

Šaltinis: Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas.

Taigi, blogai realizuojant strategiją yra galimos problemos. Bei atvirkščiai, „ruletė“ situacija vadinama todėl, kad geri praktiniai realizavimo veiksmai kompensuoja strategijos klaidas. Tačiau reikia pažymėti, kad sunku įvertinti strategijos kokybę, nepradėjus praktiškai jos realizuoti (Jucevičius, 1998). Svarbu pabrėžti, kad strategijos rengimo ir įgyvendinimo ryšį taip pat akcentuoja ir A. Vasiliauskas (2002), kurio teigimu „*strategijų rengimas ir įgyvendinimas* – labai

sudėtingas procesas, kurį, norint atitinkamai suvokti, jau pradinėse jo fazėse turi būti labai aiškiai apibrėžti subjektai, objektai ir dalykai“. Autorius pažymi, kad strateginių sprendimų įgyvendinimas gali būti suvokiamas kaip vientisas procesas, kai sprendimams parengti ir įgyvendinti skirti veiksmai yra tarpusavyje susipynę. Todėl galima teigti, kad išskirti atskirus šio proceso etapus galima tik sąlygiškai: pagrindiniai strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo, kaip vientiso proceso, etapai vis dėlto gali būti išskirti ir išryškinti, nes yra svarbūs strateginiam valdymui būdingi elementai.

Be to, A. Vasiliauskas (2005) pažymi, kad norint įgyvendinti strategiją yra formuojamos tam tikros veiksmų ir priemonių programos. Jose apibrėžiama veiksmų visuma, kuri galėtų užtikrinti pasirinktų *strateginių tikslų* ir *sprendimų įgyvendinimą*. Strategijos įgyvendinimo programos eiga yra stebima ir kontroliuojama. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai pavaizduoti 5 paveiksle.



5 pav. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

Kiek plačiau *strategijos rengimo* ir jos *įgyvendinimo* administravimą apibrėžia G.T. Palubinskas (1997). Autorės teigimu, visa tai apima penkis skirtingus uždavinius:

1. Vadovybė turi **sukurti organizacijos viziją** bei pagrįsti idėją. Tai yra susiję su organizacijos misijos ir tikslų formulavimu.

2. Ilgalaikiuose ir trumpalaikiuose tiksluose **turi atsispindėti organizacijos paskirtis** (misija).

3. Vadovybė turi **sukurti ateities viziją** atitinkančią strategiją bei organizacijos būseną.

4. Vadovybė turi **laiduoti**, kad pasirinkta **strategija duotų naudos ir būtų vykdoma** veiksmingai.

5. Vadovybė turi **vertinti strategijos vykdymą** ir daryti organizacijos paskirties, tikslų, strategijos arba jų įgyvendinimo pataisas, atsižvelgdama į patirtį, naujas idėjas bei galimybes.

Anot E. Chlivicko (2007), norint sėkmingai įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus ir prioritetus, reikia viešojo sektoriaus šiuolaikinio valdymo. Šiuo metu valstybės valdymui yra būdingi nepakankami administraciniai gebėjimai, o viena silpniausių tokių gebėjimų grandžių – pakankamai silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo metodus bei metodikas.

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja ne tik vadovybės, bet ir visos institucijos darbuotojų įsitraukimo į šią veiklą tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti strateginiai tikslai. Įgyvendinant strategiją turi būti atliekamas jos vertinimas bei tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Strategijos įgyvendinimo vertinimas sudaro prielaidas atsižvelgiant į susidariusią padėtį koreguoti, atnaujinti strategiją arba numatyti naujos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo pokyčius. Plačiau strategijos įgyvendinimo vertinimas aptariamas 1.3.2. skyrelyje.

1.3.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimo pagrindiniai aspektai

Siekiant įgyvendinti strategiją būtina strateginių tikslų, veiksmų ir priemonių sistema, o jos įgyvendinimo eiga turi būti stebima, vertinama bei kontroliuojama. Išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius bei **strategijos įgyvendinimo** rezultatus turi užtikrinti strateginės stebėsenos procedūros, kurios sudaro prielaidas lyginti gaunamą informaciją su strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimu, išaiškinti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės trajektorijos ir šiuos nukrypimus sąlygojančius vidinius ir išorinius veiksnius (Chlivickas, 2007).

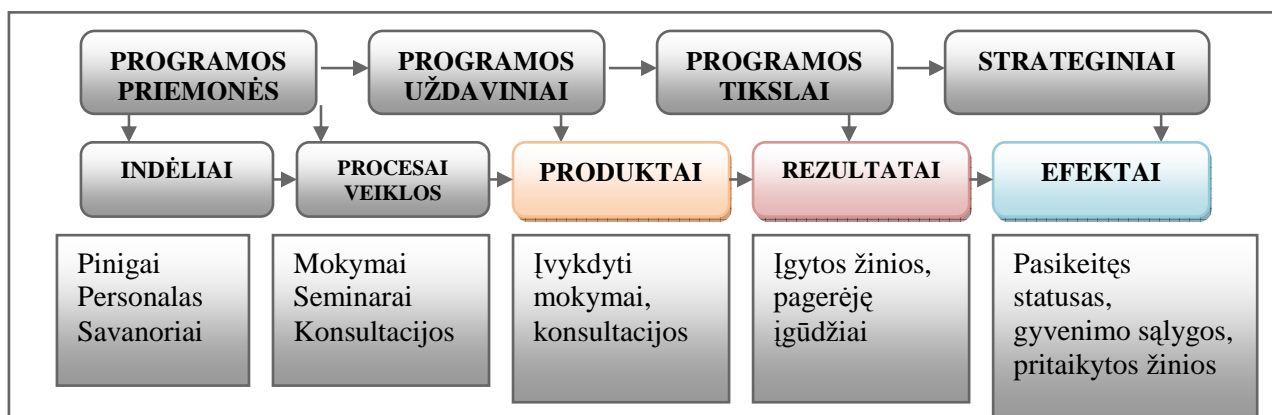
Vertinimo procesas turi visokeriopai įvertinti, ar sistema veikia taip, kad būtų galima pasiekti norimą strateginę situaciją. Kaip jau minėta, **strategijos vertinimas** apima tris pagrindines veiklos sritis: *pradinės strategijos išnagrinėjimas; laukiamų rezultatų lyginimas su realiais rezultatais; siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai, koreguojami veiksmai.* Be to, išorės galimybių ir grėsmių bei vidaus silpnųjų ir stipriųjų pusių, kurios atstoja dabartinės strategijos pagrindą, pokyčiai turėtų būti nuolat vertinami. Dar viena labai svarbi strategijos vertinimo sritis – **organizacinės veiklos vertinimas**. Ši veikla apima laukiamų rezultatų lyginimą su realiais, nukrypimus nuo planų, individualios veiklos įvertinimą ir pasiektos pažangos nagrinėjimą. Galutinė

strategijos vertinimo veikla – koregavimas, t.y. atliekami pakeitimai, kurie gali būti reikalingi norint išvengti problemų (David, 2004).

T. R. Guskey (2004) aiškiai pateikia apibrėžtas vertinimo gaires, kuriose siekiamų tikslų apibrėžimas, tikslų vertingumo nustatymas, vertinimo procedūros nustatymas, įrodymų strategijų parinkimas, dalyvių reakcijos analizė, naujovių, pasekmių rezultatams surinkimas. Visa tai siūloma apibendrinti ir pateikti vertinimo ataskaitose.

Siekiant atlikti išsamų ir tikslingą *strategijos įgyvendinimo vertinimą*, būtina išskirti strategijos *vertinimo kriterijus*. Kriterijai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai, tačiau jie turėtų būti lengvai patikrinami. Kita vertus, kiekybiniai kriterijai dažniausiai naudojami siekiant įvertinti strategijos finansinius resursus (Saloner, Shepard, Podolny, 2001).

Svarbu paminėti, kad vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą parodantys vertinimo kriterijai yra naudojami Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangai vertinti. Patvirtinus vyriausybei veiklos prioritetus, atsakingos institucijos savo strateginiuose veiklos planuose turi numatyti atitinkamus vertinimo kriterijus, kurie leistų įvertinti šių prioritetų įgyvendinimą. Pavyzdžiui tokie *vertinimo kriterijai* strateginiuose veiklos planuose pateikiami kaip *efekto*, *rezultato* ar *produkto* vertinimo kriterijai, kuriuos toliau aptarsime plačiau (žr. 6 pav.) (Strateginio planavimo dokumentuose..., 2010).



6 pav. Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai

Šaltinis: Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas. Mokymo programa (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-05-01]. Prieiga per internetą: < http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/mokymo%20programa_kyga_56psl.pdf>.

„Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodikoje“ (2010) nurodoma, kad:

- *produkto vertinimo kriterijus* – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. intelektualinis arba materialinis paslaugos produktas, kuris atsiranda norint įgyvendinti uždavinį tikslingai naudojant išteklius.

- *rezultato vertinimo kriterijus* - programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, kuris parodo naudą, kurią tiesioginiai gauna programos naudos gavėjai įgyvendinę programą. Nustatant

rezultato vertinimo kriterijus yra reikalingas aiškus supratimas, ko yra siekiama, o jų faktinės reikšmės parodo, ar pavyko pasiekti numatytą naudą bei išspręsti problemas.

- *efekto vertinimo kriterijumi* vertinama institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities tikslo pasiekimai ir parodoma nauda, kurią, įgyvendinus strateginį tikslą, gauna ir tiesioginiai programos naudos gavėjai ir visuomenė.

M. Armavičiūtės teigimu (2005) *vertinimo procesas* turi pragmatiškai įvertinti, ar sistema veikia taip, kad galėtų pasiekti numatytą strateginę situaciją. Autorė savo knygoje „*Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*“ pateikė penkis G. A. Steiner (1969) ir du J. Koteeno (1991) strateginio valdymo vertinimo kriterijus, kurie pateikti ir plačiau paaiškinti 4 priede. Autorės nuomone, priemonės institucijos veiklos efektyvumui ir naudai įvertinti yra naudojami rodikliai, kurie išreiškiami procentais arba santykiniais dydžiais.

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos įgyvendinimas ir vertinimas yra neatsiejama strateginio valdymo proceso dalis, kuri leidžia įvertinti kaip pasiekti strateginiai tikslai bei su kokiomis problemomis buvo susiduriama. Iš anksto numatyti vertinimo kriterijai turi aiškiai ir tiksliai parodyti kokių rezultatų siekiama, o įgyvendinus strategiją leisti juos įvertinti.

Šios pagrindinės teorinės strategijos įgyvenimo vertinimo nuostatos yra būdingos įvairių sričių strategijoms, tarp jų ir valstybės tarnautojų mokymo strategijoms. Taigi, šio magistro darbo tolimesniuose skyriuose pateikti strateginio valdymo pagrindiniai aspektai vertinami ir taikomi valstybės tarnautojų mokymo kontekste.

1.4. Valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo kontekste

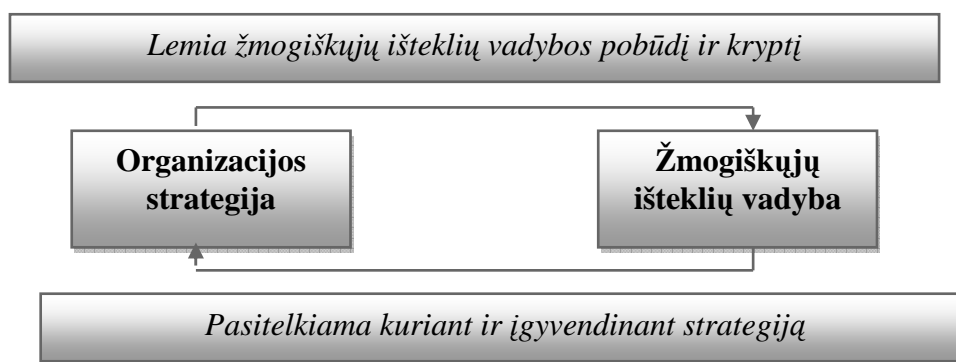
Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių tyrimai tampa viena iš sudedamųjų personalo dalių, kurie apibūdinami kaip labai svarbūs organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškiniai bei padedantys didinti darbuotojų efektyvumą ir personalo ugdymą (Papšienė, Černiauskiene, 2009).

Siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnautojų mokymo aspektu, svarbu paminėti, kad vieni iš daugelio autorių analizuojančių šią temą viešajame sektoriuje – V. Juknevičienė ir V. Domarkas (2007). Šių autorių teigimu, dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas šiuo metu įgyja daug didesnę vertę. Tai galima sieti su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti yra reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kurią norint pasiekti yra būtinos įvairios tobulinimosi darbo vietoje formos. Žmogiškųjų išteklių planavimas tampa efektyvesnis, jei jis betarpiškai susiejamas su strateginiu planavimu, laikant, kad tai viena iš vadybos funkcijų, kuri tokia pat svarbi kaip ir kitos vadybos (marketingo, finansų, paslaugų) funkcijos (Raipa, Velička, 2003).

Be to, žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų ištekliai, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant remiamasi šiuolaikiniais, naujausiais žmogiškųjų išteklių valdymo

mokslinių tyrimų rezultatais, akcentuojant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje bei siejant ją su pačios institucijos strategija (Vienažindienė, Sakalas, 2008). Taip pat tikėtina, kad valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, kokybiniai ir kiekybiniai parametrai labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, kurios nulemia socialinė ir ekonominė raida (Minkevičius, 2005).

G. Dessler (2001) knygoje „*Personalo valdymo pagrindai*“ akcentuojamos žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sąsajos su strategija. Autoriaus nuomone, strateginis personalo valdymas, tai pelningas personalo panaudojimas ir veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti siekius (žr. 7 pav.). Tikslinga būtų paminėti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija rengiama taip, kad padėtų atskleisti jos rengimo tikslą, priemones, kuriomis galėtų pasinaudoti ją realizuojant (Stankevičienė, Korsakienė, Liučvaitienė, 2009)



7 pav. Integruotas organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių vadybos ryšys

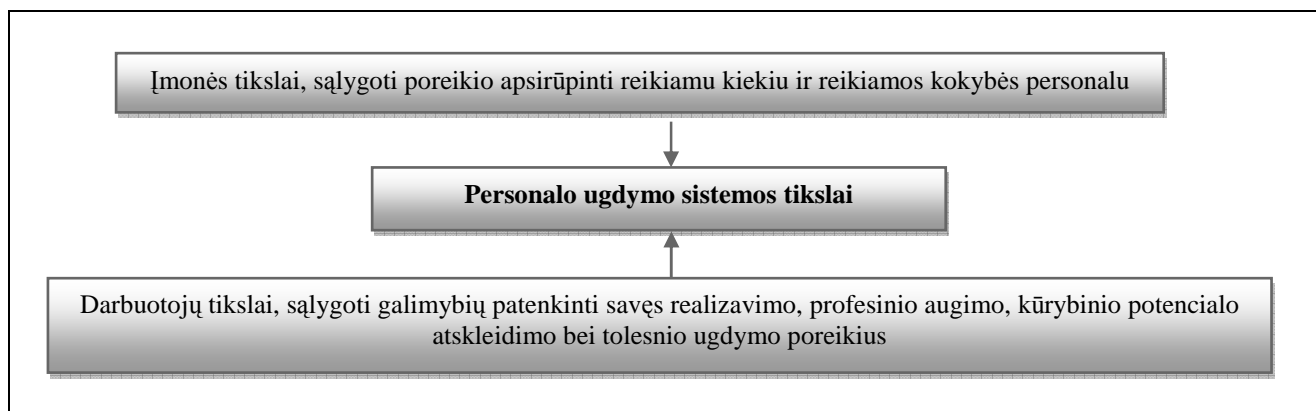
Šaltinis: *Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos teorija ir metodologija* (2010). Projekto medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/21.html>>.

Taigi, *strateginę žmogiškųjų išteklių vadybą* galima apibūdinti kaip racionaliai pasirinktą, tikslingą bei kryptingą žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos, tiesioginio ir netiesioginio atlygio, motyvavimo, darbo vertinimo procesų ir veiksmų sistemą bei jų derinimą su bendra organizacijos strategija. Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba neatsiejama nuo galimų organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių numatymo bei pasiruošimo panaudoti savo organizacijos naudai (Strateginės žmogiškųjų išteklių..., 2010).

Svarbu paminėti, kad šiame magistro darbe, remiantis užsibrėžtu tikslu bei uždaviniais, orientuojamasi ir nagrinėjami personalo ugdymo strategijos elementai valstybės tarnautojų mokymo kontekste.

Kaip teigia A.Sakalas ir V.Šilingienė (2000), formuojant personalo kompetencijos ugdymo strategiją, reikia įvertinti keletą svarbių faktų. Pirmiausia tai turėtų būti kompetencijos ugdymo tobulinimo sistema. Po to, personalo kompetencijos ugdymo sistemos tikslai turėtų būti formuluojami atsižvelgiant į organizacijų ir darbuotojų interesus. Personalo kompetencijos ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuomet, jei suderins abiejų šalių tikslus (žr. 8 pav.).

Taigi, siekiant atsižvelgti į personalo kompetencijos ugdymo sistemos tikslus, turi būti numatomos konkrečius tikslus pasiekti padėsiančios priemonės. O kompetencijos ugdymo programos eigos vertinimo tikslas - nustatyti mokymo programos silpnas vietas ir rezultatus, kad galėtų jas eliminuoti.



8 pav. Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Apibendrinant galima remtis A. Raipos, A. Veličkos (2003) nuomone, kad analizuojant valstybės tarnautojų mokymo poreikius bei aptariant strategines šių procesų raidos kryptis derėtų išskirti šiuos elementus: *organizacijų tikslus, išorinės aplinkos vaidmenį, valstybės personalo politiką, valdymo principus, mokymo strategijos formavimo ir realizavimo ciklus arba etapus*. Minėti autoriai akcentuoja, kad formuojant valstybės tarnautojų mokymo strategiją, patartina sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo filosofiją, nusakančią principus, kuriais institucijos gali vadovautis, įgyvendinamos tam tikrus mokymo tikslus. Taip pat išskiriant sisteminių, institucinių ir individualių mokymo strateginių uždavinių įgyvendinimo lygmenis patartina įvertinti minėtų lygmenų potencialias galimybes sprendžiant mokymo uždavinius, parengti tikslų sistemą, lavinimo tobulinimo institucijų misiją ir viziją bei konkrečias veiklos užduotis.

Remiantis šiuo požiūriu, valstybės tarnautojų mokymo sistemos elementai, ypatumai bei valstybės tarnautojų mokymo strategijos formavimo ir įgyvendinimo klausimai plačiau aptariami 2 magistro darbo skyriuje.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMA IR YPATUMAI

Nuolat vykstantys aplinkos ekonominiai ir socialiniai pokyčiai, naujovės priverčia organizacijas keistis ir tobulėti. Svarbu paminėti, kad šiuo metu viešojo sektoriaus institucijos didelį dėmesį sutelkia į veiklos efektyvumo bei naudingumo didinimą, darbuotojų atsakomybės, profesionalumo gerinimą, o visa tai labai glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojų kompetencija.

Teigiama, kad nacionalinė valstybės tarnautojų mokymo strategija numato ilgalaikius valstybės tarnautojų mokymo tikslus, kurie yra orientuoti į institucijų veiklos efektyvinimą bei kokybiškesnių paslaugų teikimą (Chlivickas ir kt., 2002).

Šiame skyriuje aptariami valstybės tarnautojų mokymo, kompetencijos gilinimo ypatumai. Taip pat apžvelgiama valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje bei pateikiamos Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos pagrindinės nuostatos.

2.1. Valstybės tarnautojų mokymo aspektai kompetencijos ugdymo kontekste

Mokslinėje literatūroje, kompetencijos sąvoka yra gana plačiai išnagrinėta. Šios problemos tyrimo pradininkais yra laikomi R. Boyatzis (1982), P. Drucker (1989), C. Prahalad ir G. Hamel (1990), M. Spencer (1990), D. Good (1994), A. Tiwana (2002). Lietuvoje įvairius kompetencijos aspektus nagrinėjo L. Jovaiša (1993), D. Šaparnienė (2002), R. Laužackas (2005), D. Lepaitė (2003) ir kt. (Adamonienė, Ruibytė, 2010).

A. Sakalo (2003) teigimu, asmens mokymasis vyksta mokykloje, po to universitete. Tačiau tuo apsiriboti nepatartina, mokymasis turi būti tęsiamas toliau. Šioje vietoje yra labai svarbu pabrėžti, kad J. Juralevičienė (2003) savo straipsniuose dažnai akcentuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą, kuris siejamas su nuolatiniu teoriniu ir praktiniu tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei paties valstybės tarnautojo gebėjimų tobulinimu. A. Krupavičiaus (2004) nuomone, nors ir yra pabrėžiamas valstybės tarnautojų kompetencijos trūkumas, bet bendri jų veiklos vertinimo reitingai yra aukšti. Tuo tarpu svarbu paminėti, kad V. Darškuvienė ir kt. (2008) cituodami R. E. Boyatzi (1982) teigė, kad kompetencija tai individo savybės, kurios yra susijusios su geresniu darbo atlikimu.

Darbuotojų kompetencijos ugdymas mokslinėje literatūroje dažnai suvokiamas kaip organizacijos personalo ugdymas, su tikslu padidinti darbuotojų kompetenciją. Personalo kompetencijos ugdymas gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojų kompetencijos tobulinimas jų ateities darbams atlikti, siekiant organizacinių ir asmeninių tikslų, orientuojantis į greitus aplinkos pokyčius (Kumpikaitė, 2004). O N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003) nuomone, mokslinėje literatūroje sąvoka **kompetencija** nėra išsamiai ir iki galo išnagrinėta. Anot autorių, kompetencija yra dažnai vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą

pakankamai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas. Pabrėžtina, kad tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose kompetencijos sąvoka dažnai yra vartojama norint apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, problemų sprendimu ir pan.

Tai patvirtina lietuvių ir užsienio mokslininkų kompetencijos apibrėžimų įvairovė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Kompetencijos samprata

AUTORIAI	KOMPETENCIJOS SAMPRATOS AIŠKINIMAS
L. Jovaiša (1993)	Kompetencija – gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas
A. Ivanovic, P. Collin (1997)	Kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis
S.C. Schoonover (1998)	Kompetencija – pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla
J. Sokol (2001)	Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys
M. Poole, M. Warner (2000)	Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas
D. Lepaitė (2003)	Kompetencija - formavimo procesas prasideda nuo individualių žmogaus gabumų, kurie perauga į konkrečius gebėjimus ir žinias.
D. Šaparnienė (2002)	Kompetencija – asmenybės kognityvinių ir nekognityvinių savybių raiška sėkmingoje ir efektyvioje profesinėje veikloje.
R. Adamonienė, S. Daukilas, B. Krikščiūnas ir kt. (2001)	Kompetencija – Tai kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis; klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi žinių, patyrimo.
R. Guion, (1991)	Kompetencija - asmenybės charakteristikos, kurios leidžia nustatyti asmens mąstymo ir elgsenos raišką veikloje.
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)	Kompetencija - žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus
V. Vaitkevičiūtė (2001)	Kompetencija - tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis L. Jovaiša (1993), A. Ivanovic, P. Collin (1997), S. C. Schoonover (1998), J. Sokol (2001), M. Poole, M. Warner (2000), D. Lepaitė (2003), D. Šaparnienė (2002), R. Adomienė, S. Daukilas, B. Krikščiūnas ir kt. (2001), R. Guion (1991), B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003), V. Vaitkevičiūtė (2001);

Panašiai, kaip anksčiau minėti autoriai, V. Tubutienė (2006) akcentuoja, jog **kompetencija** yra kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus metodus ir integruoti į dalykines ir profesines žinias.

Svarbu paminėti, jog kompetencijos sąvoka akcentuojama D. Šaparnienės (2002) moksliniame darbe. Autorės nuomone, **kompetencija** pasireiškia tada, kai yra mobilizuojamos ne vien tik kognityvinės savybės (įgūdžiai, žinios, meistriškumas ir pan.), bet taip pat ir asmenybiniai resursai – emocinė, motyvacinė sfera, intuicija, dorovė, valia ir pan. Todėl **kompetenciją** autorė apibrėžia kaip asmenybės kognityvinių ir nekognityvinių savybių raišką sėkmingoje bei efektyvioje profesinėje veikloje. Paminėtina, jog kompetentingas žmogus savo profesinėje veikloje kuo

įvairiausiose situacijose veikia sėkmingai. Jeigu žmogus ilgą laiką, stabiliai yra pajėgus veikti sėkmingai savo profesinėje veikloje, galima teigti, kad jis yra kompetentingas, ir atvirkščiai, jeigu žmogus yra nepajėgus sprendamas profesinius uždavinius veikti sėkmingai, akivaizdu, kad jo kompetencija yra ribota (Šaparnienė, 2002).

Taip pat reikšmingas požiūris yra autorių P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kurios savo straipsnyje analizuoja kompetencijos lygio nustatymo problemą. Autorių teigimu, **kompetencija** kaip koncepcija, akcentuojanti gebėjimą perkelti žinias bei įgūdžius į naujas situacijas ir įgalinti žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose.

Taigi, išnagrinėjus daugumos autorių vartojamus kompetencijos apibrėžimus, galima teigti, kad kompetencijos apibrėžtis mokslinėje literatūroje yra pateikiama labai skirtingai. Dažniausiai kompetencija yra apibrėžiama kaip sugebėjimai, žinios, patirtis, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Analizuojant kompetencijos sąvoka tam tikrų veiklų ir priskirtų funkcijų aspektu galima įvardinti kaip profesinę kompetenciją, kurios apibrėžtis ir pagrindiniai mokymosi aspektai plačiau analizuojami 2.1.1 skyrelyje.

2.1.1. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos apibrėžtis

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas iš svarbesnių aspektų, nuo kurių priklauso valstybės valdymas. Tai valdymas padedantis puoselėti valstybės pagrindus kaip *demokratija, teisinės valstybės kūrimas, socialinio gyvenimo stabilumas* ir kt. (Juralevičienė, 2003).

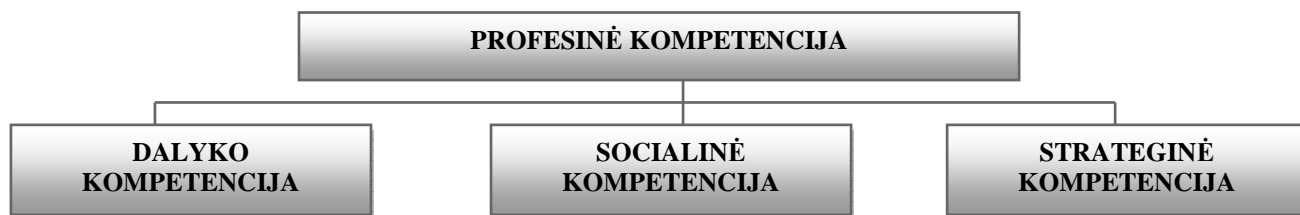
Svarbu paminėti, kad **Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija** yra vienas iš svarbiausių efektyvaus valstybės valdymo garantų. Tai padeda užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą bei kurti teisinę valstybę (Juralevičienė, 2003). Autorė linkusi teigti, kad nagrinėjant valstybės tarnautojų *profesinę kompetenciją* yra vartojami kvalifikacijos, kompetencijos ar profesionalumo terminai, bet labai retai gilinantys į jų esmę. Pavyzdžiui, kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą turima omenyje jų kompetencija ir kvalifikacija, tačiau svarbu pabrėžti, kad žodžio „*profesionalumas*“ kilmė nurodo, kad šitas terminas yra susietas su priklausomybe (Juralevičienė, 2003).

A. Aušros (2009) teigimu, „*profesinė kompetencija* gali būti nagrinėjama išskiriant dvi jos dimensijas - sritį ir kokybę“.

- *Srities dimencija* - atitinkama veiklos kryptis, kurioje asmuo gali būti kompetentingiausias, t.y. *vaidmenys, užduotys, funkcijos* ir t.t.

- *Kokybės dimencija* - veiklos efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų turimas žinias bei gebėjimus, t.y. pradedant darbuotoju, kuris yra ką tik pradėjęs dirbti ir nėra gerai susipažinęs su tam tikra sritimi ir baigiant ekspertu, kuris yra pripažintas kaip ypatingai gerai išmanantis šią tikrą sritį.

Taigi, *profesinę kompetenciją* galima išskirti į tris struktūrines dalis: *dalyko kompetencija*, *socialinė kompetencija*, *strateginė kompetencija* (žr. 9 pav.) (Daukilas, 1998).



9 pav. Profesinės kompetencijos struktūrinės dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Daukilas, S. (1998). *Strateginių mokėjimų ugdymo pedagoginė technologija*. Kaunas.

- *Dalyko kompetenciją* galima apibūdinti kaip tam tikrų profesinių žinių, mokėjimų ir įgūdžių visumą, kuri padeda atlikti technologines operacijas.
- *Socialinei kompetencijai* būdingi socialiniai procesai bei socialinė elgsena darbo vietoje, t.y. konfliktinių situacijų sprendimas, atsakomybė ir kt.
- *Strateginė kompetencija* - platesnis asmens sugebėjimų spektras, t.y. leidžiantis sistemingai planuoti veiklą bei profesinę karjerą, vertinti veiksnių įtaką rezultatams ir pan. (Daukilas, 1998).

Be to, būtina paminėti, jog organizacijos kompetencija pakankamai aktualiu viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksniu tampa vis dažniau akcentuojamos „besimokančios organizacijos“ koncepcijos kontekste, reguliariai ieškant organizacijos veiklos tobulinimo būdų, kurie galėtų būti naudingi organizacijos klientams ir pačiai organizacijai (Belout, 1998). Taip pat svarbu pabrėžti, kad *profesinių kompetencijų* formavimo procesas priklauso nuo tam turimų žinių, patirties, vertybių, aprūpinimo informacija, veiklumo, žinių ir gebėjimų socializacijos, t.y. jų pritaikymo tam tikroje profesijoje (Kulberga, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas siejamas su nuolatinio teorinio ir praktinio tobulinimusi, įvairiomis tęstinėmis studijomis, specialių profesinių žinių plėtimu, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu paties valstybės tarnautojo arba tam tikros institucijos iniciatyva. Aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programomis siekiama ugdyti vadybinius jų gebėjimus. Tuo tarpu įvadinis valstybės tarnautojų mokymas tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas, kurį galima įvardyti baziniu pasirengimu viešojo administravimo veiklai (Valstybės tarnybos įstatymas..., 1999). O *kompetencija* siejama su gebėjimais bei efektyvumu atlikti įvairias užduotis. Norint pakomentuoti plačiau, galima teigti, kad valstybės tarnautojams neužtenka vien teorinių ar praktinių žinių. Gana didelį vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina valstybės tarnautojų gebėjimas mokytis ir išmokyti, naujų situacijų suvokimas ir pan. Be to, efektyvūs valstybės tarnautojai turi sugebėti pasirinkti tokius veiklos metodus, kurie galėtų sudaryti sąlygas įgyti

kvalifikaciją realizuoti praktinėje veikloje. Toks įgūdžių taikymas skirtingose situacijose gali būti laikomas kompetencija (Juralevičienė, 2003).

Taigi, valstybės tarnautojo profesinė kompetencija yra viena iš pagrindinių efektyvios bei kokybiškas paslaugas teikiančios organizacijos sąlygų. Todėl šios srities tobulinimui turi būti teikiamas pakankamas dėmesys. Akivaizdu tai, jog, kompetencijos pokyčius lemia mokymasis, naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita (Baranauskienė, Gudiničius, 2008).

Valstybės tarnautojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo aspektai aptariami 2.1.2. skyrelyje.

2.1.2. Valstybės tarnautojų mokymo(si) koncepcija

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, aukštos kvalifikacijos darbuotojai itin svarbūs viešajame sektoriuje. Valstybės tarnautojai kvalifikuotai atliekantys pareigas didina piliečių pasitikėjimą ne tik konkrečia institucija, bet ir visa valstybe. Dėl šios priežasties itin didelis dėmesys turi būti skiriamas valstybės tarnautojų mokymams. Darbuotojų mokymas turi tapti kiekvienos valstybės institucijos kultūros dalimi, nes tik taip bus sėkmingiau prisitaikoma prie nuolat kintančios aplinkos (Česnulevičienė, Lakis, 2002). Kaip teigia K. Ališauskas ir R. Balvočiūtė (2005), žinias galima nusipirkti ar pasiskolinti, tačiau tai bus vienkartinis aktas, o tuo tarpu mokymasis yra procesas, kuris turi būti nuolat palaikomas.

R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė (2007) savo straipsnyje teigė, kad darbuotojų *mokymą* apibrėžia, kaip „įvairių metodų visumą, reikalingą naujai priimtam ar jau dirbančiam darbuotojui įgyti reikiamus įgūdžius tam tikrai užduočiai ar darbui atlikti“. Akivaizdu tai, kad *mokymo metu* yra įgyjami konkretūs įgūdžiai arba konkreti tam tikros srities kompetencija, kuri yra reikalinga užimamoms darbuotojo pareigoms atlikti arba bendrieji gebėjimai, kurie yra labai svarbūs šiuo metu ir ateityje.

Šioje vietoje yra svarbu pabrėžti, kad G. Dessler (2001) *mokymo* sąvoką įvardija akcentuodamas tikslus būdus, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Šis autorius išskyrė 5 mokymo ir tobulinimo proceso etapus: *poreikio analizę, mokymo proceso projektavimą, veiksmingumo patikrinimą ir mokymo rezultatų įvertinimą bei įtirtinimą*.

Verta pabrėžti, kad pats svarbiausias yra pirmasis mokymo etapas – nustatyti, koks mokymas yra reikalingas, jei jis apskritai reikalingas. Akivaizdu, kad nustatyti esamų darbuotojų mokymo poreikius gali būti sunkiau, nes būtina numatyti, ar mokymas išspręs iškilusią problemą (Bakanauskienė, 2002).

Apibendrinant išskirtus etapus, galima teigti, kad organizacija prieš pradėdama darbuotojų

mokymas privalo: „suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje, suorientuoti juos mokymosi kryptyse: kas svarbu organizacijai, ko ji pageidauja, suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą, sukurti mokymosi kontrolės sistemą bei motyvavimo sistemą“ (Sakalas, 2003).

Taigi, suprasdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi būtinybę, kiekviena organizacija turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus (Leonienė, 2001).

Valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje skirstomas į *įvadinį mokymą* ir *kvalifikacijos tobulinimą*. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys pateiktos 10 paveiksle.



10 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita valstybės tarnautojų mokymas (2009). Lietuvos Respublikos Valstybės Kontrolė, Nr. VA-P-40-1-22. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-17].
Prieiga per internetą: <http://vkontrolė.lt/naujienos_pranesimas.php?1565>.

Įvadinis mokymas. B. Melnikas (1999) teigia, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką. Autorius išskiria *trejopą įvadinį mokymą*:

- *pareiginis-kompleksinis įvadinis mokymas* - darbuotojas paruošiamas dirbti tam tikrose pareigose;
- *sferinis kompleksinis* - įvadinio mokymo kontekste valstybės tarnautojas įgauna kvalifikaciją, kuri leidžia jam dirbti tam tikroje sferoje, ne vien tik pareigose;
- *siaurai specializuotas* - mokymo eigoje yra įgaunama žinių, įgūdžių bei gebėjimų reikalingų atlikti tam tikras specializuotas funkcijas.

Svarbu paminėti, kad aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programomis yra siekiama ugdyti jų gebėjimus. Todėl tikėtina, kad įvadinis valstybės tarnautojų mokymas tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas, kurį būtų galima įvardinti baziniu pasirengimu viešojo administravimo veiklai (Valstybės tarnybos įstatymas..., 1999).

Kvalifikacijos tobulinimas. Valstybės tarnybos įstatyme ((Žin., 1999, Nr. 66-2130)

pateikiamas *kvalifikacijos tobulinimo* apibrėžimas, kuris apibūdinamas kaip „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“.

J. Juralevičienės (2003) nuomone, didėjantys reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus kelti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius. Valstybės tarnautojų kvalifikacija turėtų apimti ne tik dokumentais pagrįstą specialųjį pasirengimą, išsilavinimą, bet ir orientaciją į ateities kvalifikacinį potencialą: individualių žmogaus polinkių, karjeros tikslų suaktyvinimą bei realizavimą.

Apibendrinant išanalizuotą medžiagą galima teigti, kad mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas svarbus tiek valstybės tarnautojams, tiek viešųjų institucijų vadovams. Reikėtų pažymėti jog, įgytos žinios leidžia efektyviau ir kokybiškiau atlikti savo pareigas, tačiau kaip ir visose srityse, susiduriama su įvairiomis problemomis. Šiuo metu vis dažniau užsimenama, kad būtina kuo greičiau sukurti darnią valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo sistemą, kuri leistų valstybės tarnautojams panaudoti turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus ir patirtį bei rezultatyviai siekti strateginių organizacijos tikslų.

2.2. Valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje

Kaip anksčiau minėta, vienas iš pagrindinių Lietuvos siekių valstybės tarnautojų mokymo kontekste, šiuo metu yra integruotos, gerai valdomos centrinės ir vietinės valdžios valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas, jos plėtra ir tobulinimas.

Pabrėžtina, kad valstybės tarnautojų mokymas Lietuvoje įgauna sistemišką bei nuoseklų pobūdį. Mokymas tarsi tampa kiekvienos institucijos kultūros dalimi, o tai padeda aktyviai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymo sistemai skiriama daug dėmesio konferencijose bei leidiniuose, bet pasigendama kai kurių reikšmingų klausimų sprendimų, kurie sieja Vyriausybės patvirtintą strategiją su mokymo praktikos tobulinimu (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

B. Česnulevičienė ir J. Lakis (2002) Lietuvos valstybės tarnautojų sistemai išskiria tokius būdingus požymius:

1. funkcionuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklas, kurį sudaro žybybinai mokymo centrai įsteigti kitų valstybės institucijų;
2. įgyvendinamos ir parengtos tikslinės valstybės tarnautojų mokymo programos;
3. įvairių lygių tarnautojams nustatomi pareigybių kvalifikaciniai reikalavimai;
4. šiuo metu atsiranda naujos mokymo formos, nustatomi prioritetiniai mokymo tikslai bei

prioritetinės mokymo grupės;

5. šiuolaikinio mokymo metodika tampa įvairesnė, pagrįsta interaktyviais metodais, pratybomis (*trainings*) bei dalyvių tarnybinės patirties panaudojimu modeliuojant situacijas.

Svarbu akcentuoti, kad *valstybės tarnautojų mokymo sistema* nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo iki dabar yra pasiekusi teigiamų rezultatų. Šiuo laikotarpiu Lietuvai teko sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Be to, per pirmuosius penkis nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, ne itin kontroliuojamas ir vertinamas. Tačiau vėliau šioje srityje pasiekta didžiulė pažanga (Chlivickas, 2001). Akcentuotina, kad Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema yra decentralizuota. O valstybės ir savivaldybių institucijoms teisės aktai suteikia teisę rinktis mokymo įstaigas bei mokymo programas. (Valstybės tarnybos įstatymo..., 2009).

Pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo etapai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo ir tobulinimo etapai

ETAPAS	VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMOS TOBULINIMAS
Valdininkų įstatymas (1995)	Valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, bet šiuo metu pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai.
Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Pradėti kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis: apibrėžiami valstybės tarnybos standartai, pateikiami kvalifikaciniai reikalavimai, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas. Šiame įstatyme pirmą kartą atskiru straipsniu išskiriamas „Valstybės tarnautojų mokymas“.
PHARE finansuojamas <i>Dvynių projektas</i> (2000)	Pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo bei aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos.
Valstybės tarnybos įstatymas (2002)	Pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Valstybės tarnybos tvarkymo funkciją pavedama vykdyti Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos, numatant pagrindinius departamento siekius – kurti profesionalią bei veiksmingą valstybės tarnybą, užtikrinti valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą.
2001 - 2002 m.	Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse. Šių apklausų rezultatų analizė leido nustatyti prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo sritis pagal mokymo programų blokus.
Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija	Apibrėžti du pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai: 1) gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą bei sukurti veiksmingą valstybės tarnybą; 2) iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės ES sąlygomis. Šiame dokumente siekiant užtikrinti mokymui skiriamų lėšų racionalų panaudojimą bei išskirtos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gustas, E. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Šiuo metu Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymus organizuoja, vykdo bei kontroliuoja šios institucijos: LR Vyriausybė, LR Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas prie

Vidaus reikalų ministerijos, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, patvirtintos Vidaus reikalų ministro (žr. 11 pav.).

INSTITUCIJA	FUNKCIJOS
Vyriausybė	Nustato valstybės tarnautojų mokymo prioritetus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes bei atlieka bendrąjį valstybės tarnybos valdymą.
Vidaus reikalų ministras	Teikia Vyriausybei su valstybės tarnautojų mokymu susijusius teisės aktų projektus, pagal kompetenciją tvirtina teisės aktus, susijusius su valstybės tarnautojų mokymu bei kontroliuoja Valstybės tarnybos įstatymą ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimo kontrolę.
Valstybės tarnybos departamentas	Kontroliuoja Valstybės tarnybos įstatymą ir su juo susijusių teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, įgyvendinimą. Rengia teisės aktų projektus, tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą. Taip pat tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą. Rengia ir teikia informaciją apie valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijoms.
Asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams	Teisės aktų nustatyta tvarka rengia valstybės tarnautojų mokymo programas bei teikia mokymo paslaugas. Šie asmenys teikia VTD kasmetines savo veiklos ataskaitas.
Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos	Sudaro valstybės tarnautojų mokymo metinius planus ir juos teikia VTD. Įstaigos vadovas yra atsakingas už valstybės tarnautojų mokymą iš įstaigos biudžeto lėšų. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos rengia ir teikia VTD ataskaitą apie valstybės tarnautojų mokymą, taip pat gali inicijuoti mokymo programų rengimą iš įstaigos biudžeto lėšų.

11 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucijos ir jų funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VTD informacija

Apibendrinant Valstybės tarnautojų mokymo sistemą, būtina pažymėti, kad visos institucijos, priklausančios Valstybės tarnautojų mokymo sistemai, turi gana glaudžias sąsajas ir susijusias ne tik tiesioginio pavaldumo, bet ir grįžtamaisiais ryšiais.

Remiantis šiais dokumentais, valstybinės institucijos kiekvienais kalendoriniais metais teikia paraiškas. Jose nurodoma tarnautojų, pageidaujančių išklausti vienus ar kitus mokymo institucijų siūlomus mokymo kursus, skaičius, temų pavadinimai bei pageidaujama mokymosi vieta. Be to, vadovaujantis susistemintu mokymosi poreikių tyrimu, rengiami metiniai mokymo planai. Taip pat valstybinės institucijos gali pageidauti ir kitokių mokymų, kurie šiuo metu nėra patvirtinti Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (Vasilecas ir kt., 2008).

Kaip ir strateginis valdymas, taip ir Valstybės tarnautojų mokymo sistemos valdymas priklauso nuo pasirinkto ir šalyje taikomo valstybės tarnautojų mokymo modelio. ES šalyse yra skiriami trys

pagrindiniai **valstybės tarnautojų mokymo modeliai**:

- **decentralizuotas**, t.y. visas valstybės tarnautojų mokymas yra atiduodamas rinkai (Švedija, Olandija, Estija);
- **centralizuotas**, visas valstybės tarnautojų mokymas centralizuotas ir vykdomas specializuotose mokymo institucijose (karjeros sistemos šalys);
- **mišrus**, nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir tam tikros kompetencijos, kurioms lavinti yra naudojamos pagrindinės mokymo institucijos (Suomija, Danija, Didžioji Britanija) (Česnulevičienė, Lakis, 2002; Valstybinio audito ataskaita..., 2009).

Valstybės tarnautojų mokymo modelis priklauso nuo valstybės tarnybos modelio tam tikroje šalyje ir šalies teisinės sistemos.

Taigi, priėmus 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymą Lietuvoje įtvirtintas karjeros (centralizuotas) valstybės tarnybos modelis. Nuo 2002 m. Lietuvoje sukurta ir plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema (Valstybinio audito ataskaita..., 2009).

Svarbu paminėti, kad vienas iš svarbiausių teisės aktų valstybės tarnyboje bei valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje - **Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas** (Žin., 1999, Nr. 66-2130). Remiantis šiuo įstatymu galima apibrėžti pagrindinius valstybės tarnautojų mokymo aspektus, t.y.:

- 1) *valstybės tarnautojų mokymo rūšis, teisę ir pareigą mokytis;*
- 2) *finansavimo šaltinį* – valstybės ir savivaldybių biudžeto lėšas, kurios turi sudaryti ne mažiau kaip **1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc.** valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų.

Remiantis A. Patapo, R. Kasperavičiūtės (2009) teigimu, valstybės tarnautojų „mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą“.

Taigi, išanalizuota medžiaga suteikia pagrindą teigti, kad Lietuvoje yra svarbu didinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę, daugiau dėmesio teikti valstybės tarnautojų analitiniams įgūdžiams, kurie yra reikalingi įgyvendinant valstybės strateginius tikslus. Be to, valstybės tarnautojų mokymas turėtų būti bendros kompetencijų vadybos dalis. Svarbu didinti valstybės tarnautojų, einančių vadovaujančias pareigas bei mokymo apimtis (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

Apžvelgus Valstybės tarnautojų mokymo sistemą būtina paminėti, kad šios sistemos tobulinimui didelę įtaką turėjo LR Vyriausybės nutarimu patvirtintų Valstybės tarnautojų mokymo strategijų 2002-2006 m. bei 2007-2010 m. parengimas ir patvirtinimas. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos pagrindinės nuostatos aptartos 2.3. skyriuje.

2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos pagrindinės nuostatos

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, profesionaliai veikianti valstybės tarnyba yra pagrindinė prielaida, lemianti kiekvienos valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvų funkcionavimą, tarp jų ir Lietuvos. Dėl šios priežasties valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas tampa aktualus ne tik konkrečios organizacijos, bet ir visos valstybės mastu, todėl kai kurios mokymo kryptys formuojamos centralizuotai, t.y. visiems viešojo sektoriaus institucijose dirbantiems valstybės tarnautojams. Vienas iš tokių dokumentų – LR Vyriausybės nutarimu patvirtinta *Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija*. Šis dokumentas apibrėžia pagrindinius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei grupes.

Pirmoji *Valstybės tarnautojų mokymo strategija* buvo patvirtinta 2002-2006 (žr.5 priedą) metų laikotarpiui, antroji – 2007-2010 metams, (žr.6 priedą) o šiuo metu neseniai įsigaliojo trečioji 2011-2013 metų (žr. 7 priedą) Valstybės tarnautojų mokymo strategija.

Valstybės ir savivaldybių institucijos, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo strategija, taip pat atsižvelgdamos į savo institucijos strateginius tikslus, finansines galimybes bei valstybės tarnautojų mokymo poreikius, parengia einamųjų ir ateinančių metų mokymo planus, kuriuos teikia Valstybės tarnybos departamentui (Valstybinio audito ataskaita..., 2009).

Svarbu paminėti, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijoje (Žin., 2006, Nr. 127-4845) pateikiama mokymo būklės analizė, apibrėžta mokymo vizija, tikslai bei uždaviniai, išskiriami mokymo prioritetai, aptariama mokymo kokybės priežiūra, vertinimas bei mokymo finansavimas. Ši Strategija svarbi tiek valstybės ir savivaldybių institucijoms, tiek kvalifikacijos tobulinimo institucijoms.

SITUACIJOS ANALIZĖ. Dažniausiai rengiamų strategijų pradžioje pateikiama esamos situacijos analizė. Šioje dalyje pabrėžiamos ateities tendencijos bei išskiriamos pagrindinės problemos. Dažnai situacijos analizė pateikiama naudojant stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijoje ištirta tuometinė mokymo būklės analizė bei atlikta valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizė, kurioje išryškinamos pagrindinės stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės (žr. 4 lentelę).

Reikia pažymėti, kad pateiktoje Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizėje išskiriamos problemos siejamos tiek su pačių valstybės tarnautojų pasyvumu, turimų žinių spragomis, tiek su Valstybės tarnautojų mokymo sistemos trūkumais: koordinavimo mechanizmo netobulumu, lėšų mokymams trūkumu ir pan.

Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Sukurta ir tobulinama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema.</p> <p>Diegiama valstybės tarnautojų mokymo planavimo sistema. Užtikrintas kompiuterinio raštingumo pagal ECDL programą ir informacinių technologijų srities mokymo programų prieinamumas visų Lietuvos regionų valstybės tarnautojams.</p> <p>Valstybės tarnautojai nuolat mokomi dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis.</p> <p>Panaudojama ES fondų parama valstybės tarnautojų mokymui.</p> <p>Lietuvos Respublikos valstybės biudžete ir savivaldybių biudžetuose numatoma vis daugiau lėšų valstybės tarnautojų mokymui ir kt.</p>	<p>Valstybės tarnautojų mokymui skiria mažiau lėšų, negu nustatyta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme.</p> <p>Silpni valstybės tarnautojų darbinių ES kalbų mokėjimo įgūdžiai.</p> <p>Dalis valstybės tarnautojų, atsakingų už personalo tvarkymą, stokoja gebėjimų atlikti žmogiškųjų išteklių vystymo funkcijas.</p> <p>Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose.</p> <p>Tobulintina specialistų, administruojančių ES struktūrinę paramą, kvalifikacija.</p> <p>Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai įvairiose viešojo ir vidaus administravimo srityse.</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Sudarytos teisinės sąlygos plėtoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą.</p> <p>Narystė Europos Sąjungoje skatina nuolat tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose.</p> <p>Stabili ekonomikos plėtra įgalina skirti daugiau lėšų valstybės tarnautojų gebėjimams didinti.</p> <p>ES struktūrinė parama sudaro sąlygas geriau finansuoti valstybės tarnautojų mokymo projektus.</p>	<p>Nepakankamos valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos. Nepakankamas valstybės tarnautojų profesionalumas.</p> <p>Nėra veiksmingo valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmo, neatliekamas mokymo paslaugų poveikio vertinimas.</p> <p>Nepakankama valstybės tarnautojų kvalifikacija gali trukdyti skaidriai ir tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą.</p> <p>Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese sudarytų sąlygas ES teisės aktus priimti neatsižvelgiant į Lietuvos interesus.</p> <p>Dėl nepakankamų valstybės tarnautojų gebėjimų tinkamai įgyvendinti ES sprendimus galimi finansiniai nuostoliai.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategija

VIZIJA. „Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę“ – tokia valstybės tarnautojų mokymo vizija numatyta Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009). Valstybės tarnautojų profesionalumas šiame kontekste apibūdina tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą. Valstybės tarnautojų produktyvumas – efektyvų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymą siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų (Valstybės tarnautojų mokymo..., 2006).

Taigi, pateiktoje vizijoje yra pateikiamas norimo valstybės tarnautojo apibūdinimas, bei akcentuojamas viso to rezultatas – krašto (visuomenės) gerovės kūrimas.

TIKSLAI. Vizijai pasiekti yra išskiriami pagrindiniai Strategijos tikslai. *Tikslai* – tai pagrindiniai siekiai, kuriuos norima įgyvendinti vykdant tam tikrą veiklą ir artėjant prie užsibrėžtos vizijos. Jie dažniausiai nusako bendro pobūdžio rezultatą (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

Mokslinėje literatūroje išskiriami pagrindiniai strategijose pateikiamų tikslų formulavimo principai:

- **Tinkamumas.** Tikslai turi skatinti instituciją įgyvendinant organizacijos viziją.
- **Realumas.** Tikslai turi būti realūs – atsižvelgiant į išorės bei vidaus veiksnius.
- **Motyvavimas.** Tikslai turi skatinti tam tikras atsakingas institucijas veikti.
- **Suprantamumas.** Tikslai turi būti suformuoti aiškiai.
- **Įsipareigojimas.** Tikslai turi lemti tam tikrus įsipareigojimus.
- **Suderinamumas.** Tikslai turi derėti su valstybes, regiono strateginės plėtros dokumentais (Šiupšinskas, 2003).

Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje (Žin., 2006, Nr. 127-4845) išskiriami šie pagrindiniai *mokymo tikslai*:

1. didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams efektyviai bei profesionaliai atlikti tiesiogines pareigas bei sėkmingai valdyti pokyčius;

2. užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės vertinimo sistemą.

Taigi, Strategijoje išskirti mokymo tikslai orientuoti į veiklos efektyvumo didinimą bei valstybės tarnautojų mokymo ir vertinimo sistemos tobulinimą.

UŽDAVINIAI. Strategijose numatyti uždaviniai patikslina tam tikrą užsibrėžtą tikslą. Jie žymi rezultatus ir etatus. Dažnai uždaviniams yra keliami šie principai:

- uždavinys nurodo pagrindinį rezultatą, kuris bus pasiektas;
- uždavinio rezultatą galima palyginti su objektyviais rodikliais bei išmatuoti;
- uždavinio rezultatą galima pasiekti per strateginio planavimo periodą;
- uždaviniai skirti konkrečiai silpnybei (problemai) ar tarpusavyje susijusių problemų ar silpnybių grupei išspęsti (Šiupšinskas, 2003).

Analizuojamoje Strategijoje (Žin., 2006, Nr. 127-4845) iškelti šie *mokymo uždaviniai*:

1. mokyti valstybės tarnautojus remiantis nustatytais valstybės tarnautojų mokymo prioritetais.

2. tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą.

Įvertinus Strategijoje pateiktų tikslų ir uždavinių sąsajas, galima pastebėti, kad pateikti mokymo uždaviniai šiuo atveju tik atkartoja iškeltus tikslus, tačiau jų neskaido į atitinkamus etapus, t.y. nedetalizuoja tikslų įgyvendinimo eigos.

Vadovaujantis vizija, socialinių-ekonominių faktorių analize (SSGG matrica) bei atsižvelgiant į užsibrėžtus tikslus, būtina išskirti pagrindinius numatytus prioritetus. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija siekiama nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, tuo sudarydami sąlygas valstybės tarnautojų mokymo sistemos plėtrai.

PRIORITETINĖS MOKYMO GRUPĖS IR TIKSLAI. M. Armavičiūtės (2005) teigimu, prioritetai nurodo, kam ir kaip reikia skirti laiką bei išteklius. Autorės nuomone, jie pabrėžia tai, kas

yra neatidėliotina, ir atmeta tai, kas yra nepageidaujama ir mažiau svarbu.

Valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius, finansines galimybes, prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes (Žin., 2006, Nr. 127-4845).

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje (Žin., 2006, Nr. 127-4845) numatytos penkios **prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės**:

1. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios yra atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.

2. Valstybės tarnautojai, kurie yra atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.

3. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios yra susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais. Be to, vadovaujantis Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija buvo paskelbtos šios Strategijos įgyvendinimo 2009m. priemonės Lietuvos pasirengimui pirmininkauti ES taryboje.

4. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalo išklausti nustatytas mokymo programas.

5. Valstybės tarnautojai, kurie yra atsakingi už personalo tvarkymą.

Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje (Žin., 2006, Nr. 127-4845) apibrėžtos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės yra siejamos ne su užimamomis pareigomis ar turima kategorija, bet su veiklos pobūdžiu ir atsakomybe. Tokiu principu pateikiami ir **prioritetiniai mokymo tikslai**:

1. Tobulinti gebėjimus, kurie yra susiję su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.

2. Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.

3. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.

4. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.

5. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės korupcijos prevencijos ir etikos srityje.

6. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo bei kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Vyriausybės patvirtintoje *Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje* (Žin., 2006, Nr. 127-4845) numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai bei grupės, į kuriuos turi atsižvelgti visos valstybinės institucijos. Strategijoje pateikta mokymo būklės analizė, apibrėžti mokymo vizija, tikslai bei uždaviniai, išskirti mokymo prioritetai leidžia sistemingai ir kryptingai siekti valstybės tarnautojų tobulėjimo.

Siekiant praktiškai išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus, analizei pasirinktos 5 Telšių rajono valstybinės institucijos. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami IV skyriuje.

2.4. Valstybės tarnautojų mokymo dabartinė būklė ir probleminiai aspektai Lietuvoje

Modernėjanti visuomenė kelia didesnius reikalavimus ir valstybės tarnybai. Svarbu paminėti, kad vis didėja lūkesčiai ir reikalavimai viešajam administravimui, teikiamų paslaugų kokybei, todėl stebima tendencija turėti efektyvią, profesionalią valstybės tarnybą, pajėgią patenkinti visuomenės poreikius bei užtikrinti modernų, efektyvų viešąjį administravimą (Šnapštienė, 2007).

Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad karjeros valstybės tarnautojai siektų naujų žinių ir gebėjimų. Svarbu paminėti, kad kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui šiandieniniame gyvenime didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų etinių nuostatų svarba, kruopštus valstybės tarnautojų atrinkimas, bet ir tinkamas jų mokymas bei mokymo programų sudarymas (Juralevičienė, 2003).

5 lentelėje pateikiami apibendrinti valstybės tarnautojų mokymo 2007-2009 metų ataskaitų rodikliai.

5 lentelė

Valstybės tarnautojų 2007-2009 mokymo ataskaita

RODIKLIAI	STRATEGIJA		
	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Mokymų finansavimas	11,7 mln.	16,2 mln.	7,5 mln.
Valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose (proc.)	55 proc.	50 proc.	47,8 proc.
Įvadinį mokymą išklausiusių valstybės tarnautojų skaičius	2580	2618	2293
Valstybės tarnautojų skaičius, kurie gilino užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo žinias bei įgūdžius	3784/4618	6226/4221	2450/1822
Kvalifikaciją užsienyje tobulinusių valstybės tarnautojų skaičius	558	547	267
Mokymo įstaigų skaičius	133	176	212
Mokymo programų skaičius	126	125	147

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 m., 2008 m., 2009 m., ataskaitomis, patvirtintomis Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>>

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad 2009 m. valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai skiriama **7,5 mln. Lt.**, o tai sudaro 0,8 proc. nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų. Lyginant su 2008 m., valstybės tarnautojų mokymui buvo skiriama du kartus mažiau lėšų, o atsižvelgiant į 2007 m. 4,2 mln. skirta mažiau lėšų. Taigi, pastebimas finansavimo mažinimas valstybės tarnybos mokymui.

Privalomame – įvadiniame mokyme – 2009 m. dalyvavo **6,1 proc. visų mokymo dalyvių**, o **įstaigų vadovų mokyme – 0,4 proc. mokymo dalyvių**. Todėl galima daryti prielaidą, kad šis skaičius yra daug mažesnis lyginant su ankstesniais metais (Valstybės tarnybos įstatymo ..., 2010).

Siekiant atkreipti dėmesį į kalbų mokymąsi ir kompiuterio raštingumo įgūdžių tobulinimą, nuo 2007 metų pastebimas didesnis valstybės tarnautojų suinteresuotumas. Tokie duomenys leidžia formuluoti prielaidą, kad pagausėjimo priežastis yra susijusi su įstojimu į ES, ir IKT tobulėjimu. Todėl valstybės tarnautojai norintys dirbti ir stažuotis ES struktūrose turi turėti gerus užsienio kalbos kabėjimo ir rašymo įgūdžius bei sugebėti dirbti su kompiuterinėmis programomis. (Krišpinovičius, 2009).

Akivaizdu tai, kad 2009 m. dauguma rodiklių mažėja, ar tai rodo, kad mažėja poreikis ir noras mokytis. Viena iš priežasčių - **finansavimo mažinimas** šiai sričiai. Galima teigti, kad dėl ekonominės ir finansinės krizės mažės valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos, todėl, siekiant aukštos valstybės tarnautojų kvalifikacijos, ypač aktualus ribotų finansinių ir kitų išteklių, skirtų mokymams, efektyvus naudojimas.

Kaip teigia J. Palidaukaitė ir kt. (2003), valstybės tarnautojai neadekvačiai suvokia savo pareigas ir misiją: vietoj to, kad tarnavę visuomenei, dažnai bando sureikšminti savo asmenybę ir padėti, išskeldami save į galios pozicijas ir savo funkcijose akcentuodami valdymą, o ne tarnavimą.

6 lentelėje pateikiama Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis 2008-2009 m. skaičius.

6 lentelė

**Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis
2008-2009 m., skaičius**

MOKYMO RŪŠIS	Valstybės tarnautojų skaičius 2008 m.	Valstybės tarnautojų skaičius 2009 m.
Gebėjimų, susijusių su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	24331	17902
Kitos mokymo programos	18975	11169
Darbinių ES kalbų mokymas	6226	2450
Įvadinis mokymas	4841	2293
Kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas	4221	1822
Gebėjimų dalyvauti ES procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 m. tobulinimas	601	298
Įstaigų vadovų (žemesnės nei 18 kategorija) mokymas	224	123
18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	185	31

Šaltinis: Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 m. ataskaita, patvirtinta Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (2010). Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>>.

Remiantis aukščiau lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad pagal valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijoje nustatytus prioritetinius tikslus, 2008 - 2009m.,

valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, kurie susiję su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. Su minėtų gebėjimų ugdymu susijusiuose renginiuose dalyvavo net 47,8 proc. visų mokymų dalyvių (dalyvauta 17902 kartus). 2008 m. palyginti su 2009 m., pamažėjo 27 proc., o kitų mokymo programų valstybės tarnautojų – 41 proc. Privalomame – *įvadiniam mokyme* – 2009 m. dalyvavo 6,1 proc. visų mokymo dalyvių. 18-20 kategorijos valstybės tarnautojų bei įstaigos vadovų (žemesnės nei 18 kategorija) mokyme dalyvavo 0,4 proc. (dalyvauta 154 kartus) visų mokymo dalyvių. Darbinių ES kalbų mokymo programas 2008 m., palyginti su 2009 m. išklusė 6 proc. daugiau valstybės tarnautojų. 2009 m. perpus sumažėjo valstybės tarnautojų, gebėjimui dalyvauti ES procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 m. tobulinimui (Valstybės tarnybos įstatymo..., 2010).

Siekiant, kad valstybės valdymo sistema galėtų adaptuotis naujojoje ekonominėje aplinkoje, narystė Europos Sąjungoje įpareigoja siekti naujų žinių bei ugdyti tam tikrus įgūdžius. Taigi, vienas iš svarbiausių dabartinio laikotarpio Lietuvos viešojo administravimo reformos tikslų – integruotas, gerai valdomas centrinės bei vietinės valdžios tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas (Juralevičienė, 2003).

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą akcentuojamas **Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje** (Žin., 2010, Nr. 69-3440). Šiame dokumente yra numatomos šios tobulinimo gairės valstybės tarnautojų mokymo kontekste:

1. *tobulinamas* naujai priimamų valstybės tarnautojų *įvadinis mokymas* bei suteikiama galimybė valstybės tarnautoją priėmusiai įstaigai apsispręsti dėl mokymų formos ir turinio;

2. *nustatomos* valstybės tarnautojų *prioritetinės mokymo programos*, ypatingas dėmesys skiriamas jų kokybės bei veiksmingumo priežiūrai;

3. *diegiamas geresnis koordinavimas* valstybės politikos formavimo ir įgyvendinimo valstybės tarnautojų mokymo srityje;

4. *siekiama pusiausvyros* tarp bendrosios ir specialiosios kompetencijos, o daugiau dėmesio skiriama valstybės tarnautojų analitinei, komunikacinei kompetencijai.

Todėl apibendrinant galime remtis B. Česnulevičienės ir J. Lakio (2002) teigimu, kad būtina siekti, kad valstybės institucijose valstybės tarnautojų mokymas taptų vidaus administravimo prioritetine dalimi. Autorių nuomone turėtų būti didinami personalo tarnybų pajėgumai kartu padidinant ir jų atsakomybę personalo vadybos srityje.

Taigi, įvertinus valstybės tarnautojų mokymo situaciją ir probleminius aspektus Lietuvoje vis dažniau užsimenama, kad būtina kuo greičiau sukurti darnią valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo sistemą, kuri leistų valstybės tarnautojams panaudoti turimas žinias, įgūdžius ir patirtį bei rezultatyviai siekti strateginių organizacijos tikslų.

Teorinės dalies apibendrinimas

Išanalizavus teorinius šaltinius valstybės tarnautojų mokymo strateginio valdymo kontekste tematika, galima teigti, kad:

- **strateginis valdymas** - tai valdymas, numatantis ilgalaikę perspektyvą bei priimančias pagrindinius organizacijos ilgalaikės raidos sprendimus (Hunger, 1994). Strateginio valdymo, strateginių sprendimų ir jų įgyvendinimo aspektai tampa lemiamais pažangos veiksniais visose srityje, tarp jų ir žmogiškųjų išteklių mokymo srityje.

- strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginio valdymo koncepcijos dalis organizacijoje, kuris siekia konkurencinio pranašumo ir efektyvesnių veiklos rezultatų. Verta pabrėžti, jog E. Chlivicko (2007) teigimu, ES direktyvos reguliuoja socialinę ekonominę plėtrą ir technologinę pažangą, todėl siekiant išlikti konkurencingais ir norint prisitaikyti prie pokyčių, turi būti adekvačiai ugdomi žmogiškieji ištekliai tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus institucijose.

- **valstybės tarnautojų mokymas** - tai viena iš valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių, kuri tiesiogiai siejama su viešojo sektoriaus efektyvumu. Aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojai didina piliečių pasitikėjimą ne tik konkrečia organizacija, bet ir visa valstybe. Todėl šių asmenų kvalifikacijos tobulinimas itin svarbi ne tik konkrečios organizacijos, bet ir visos valstybės tikslas.

- **Strategijos įgyvendinimas ir vertinimas** – tai strategijos valdymo proceso dalis, kuriai organizacijos skiria itin mažai dėmesio. Nepakankamas strategijos įgyvendinimo vertinimas sudaro palankią terpę nekokybiškų paslaugų teikimui, neefektyviam darbui bei esamų problemų perkėlimui į naujos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Numatyti vertinimo kriterijai leidžia strategijos įgyvendinimo vertinimo procesą padaryti efektyvesnį. Dažnai viešojo sektoriaus institucijų strategijų vertinimui išskiriami *paslaugos, rezultato* ir *efekto* kriterijai.

- vienas iš pagrindinių dokumentų, koordinuojančių valstybės tarnautojų mokymą, yra **Valstybės tarnautojų mokymo strategija**. Šios Strategijos pagrindinis tikslas – nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Išanalizavus Strategijos nuostatas bei teoriniu aspektu išsiaiškinus strategijos įgyvendinimo vertinimo ypatumus viešajame sektoriuje buvo atliekamas empirinis tyrimas Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose. Jo metu atskleidžiami praktiniai Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo aspektai bei identifikuojamos pagrindinės problemos ir perspektyvos. Tyrimo rezultatai pateikiami IV skyriuje.

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus šiame etape išnagrinėta mokslinė literatūra strateginio valdymo viešajame sektoriuje ir valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kompetencijos tobulinimo tematika. Atlikus teorinę analizę, pasirengta tyrimui: numatyti kriterijai, kuriais remiantis buvo atliekama Telšių viešojo administravimo institucijų dokumentų ir žinybinių duomenų analizė bei suformuotas interviu protokolas. Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų duomenų analizė ir interpretavimas, pateiktos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

Telšių rajono institucijose atliktas kokybinis tyrimas leido atskleisti praktinius Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo aspektus.

Tyrimo metodologijos pagrindimas. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo tyrimo metodologija grindžiama šių autorių mokslinių publikacijų ir dokumentų pagrindu.

Dauguma žymių Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėjo atskiras tendencijas apie strateginį valdymą - Arimavičiūtė M. (2005) nagrinėjo viešojo sektoriaus valdymo konceptą, A. Bosas (2004) nagrinėjo strateginio planavimo, strateginio valdymo metodologijų konceptą, Staponkienė (2004), A. Raipa (2003), T. Tamošiūnas, R. Liubomirskienė (2009), P. Tabatoni, J. Davies, A.M. Barblan (2000), T. Vasile, A. Ivancu (2009), B. Melnikas, R. Smaliukienė (2007) ir kt.), bei jos išvalgomis apie strategijos įgyvendinimo vertinimą G.T. Palubinskas (1997), R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (2002) E. Chlivickas (2007) ir kt. domėjosi išvalgomis apie strateginį vertinimą

Darbe taip pat remtasi T.V. Bonoma (1985) požiūriu, kuris ypatingai išryškina sąsajas tarp strategijos formavimo ir įgyvendinimo etapų. J. Andriuščenkos (2006) straipsniu „*Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma*“ nagrinėjama strateginės vadybos proceso svarbiausių komponentų – strateginės vizijos ir misijos – sudarymo problematika.

Sampratomis apie kompetencijos ir kvalifikacijos raiškos ypatumus (G. Dessler (2001), A. Sakalo (2001), D. Šaparnienė (2002), V. Tubutienė (2006), B. Melnikas (2007), R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010), I. Bakanauskienė (2002), P. Jucevičienė, P. Lepaitė (2000), V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė ir kt.) E. Gusto (2003) straipsniu „*Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*“, kuriame yra nagrinėjami du žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje – tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas bei jų kvalifikacijos tobulinimas. Apžvelgiamos pagrindinės problemos, kurios

kyla diegiant valstybės tarnautojų mokymo sistemą. I. Baranauskienė ir B. Gudavičius (2008) nagrinėjo profesinę kompetenciją.

Remiantis T. R. Guskey (2004) „*Profesinio tobulinimosi vertinimas*“ išskirtais apibendrinančio vertinimo modeliais: Tylerio; Hammondo; Scriveno atsietas nuo tikslo; Stufflebeamo KIPP; Kirkpatricko;

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įsakymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos nuostatomis (Žin., 2006, Nr. 127-485), LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 6-167) pateiktais efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijais. Lietuvos Respublikos valstybės tobulinimo, valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros koncepcijomis (Žin., 2010, Nr. 69-3440).

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Telšių rajone buvo derinami bei integruojami trys socialiniuose moksluose dažnai naudojami tyrimo metodai: *dokumentų analizė, žinybinė duomenų analizė bei ekspertų apklausa.*

Metodologiniu požiūriu šis tyrimas yra grindžiamas empirinio socialinio tyrimo mokymu apie kokybinį bei kiekybinį tyrimus ir jų derinimo principą – **trianguliaciją** (Šaparnis, Šaparnienė, 2004). Minėti metodai magistro darbe derinami dėl šių priežasčių, t.y.:

1. siekis įveikti atskirų metodų trūkumus,
2. siekis surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą,
3. siekis pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis.

Skirtingi metodai derinami taip, kad vienu metodu surinkti arba išanalizuoti duomenys detalizuotų, papildytų, praplėstų kitu metodu gautus duomenis (Morkevičius, 2011). Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo tyrimas buvo atliekamas taikant nuosekliųjų procedūrų strategiją.

Tyrimas buvo pradėtas atliekant *kokybinį tyrimą (dokumentų turinio analizę)*, po to gauta informacija buvo tikslinama atliekant *kiekybinį tyrimą (žinybinę duomenų analizę)*. Šių abiejų metodų pagalba gautų duomenų ir informacijos apibendrinimui buvo atliekama *kokybinė ekspertų apklausa.*

Dokumentų turinio analizė. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Telšių rajone buvo pasirinktos penkios šiame rajone veikiančios viešojo administravimo institucijos: *Telšių rajono savivaldybė, Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos, Telšių darbo birža, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (SODRA) Telšių skyrius ir Telšių visuomenės sveikatos centras.* Minėtų institucijų požiūris į valstybės tarnautojų mokymus, jų reikšmę organizacijai bei Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje įtvirtintas nuostatas buvo atskleistas dokumentų

turinio analizės metodu. Pasirinktų dokumentų turinio analizė buvo atliekama kokybinės *content* analizės pagalba.

Žinybinė duomenų analizė (antrinė duomenų analizė). Žinybinės statistikos analizė paremta nagrinėjamų institucijų teikiama informacija. *Antrinė kiekybinių duomenų analizė* – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus, kitų tyrėjų, o šiuo atveju, institucijų (Butkevičienė, Vaitiekaitė, 2010). Naudojant žinybinės statistikos metodą svarbu įvertinti tą aplinkybę, kad oficialios ir patikrintos statistinės medžiagos pateikimas vėluoja, dėl šios priežasties nebuvo gauti kai kurie reikalingi duomenys.

Ekspertų apklausa. *Ekspertų apklausa* – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Tokiose apklausose yra formuojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Dažnai literatūroje reiškiamą nuomonę, kad šiuo metodu gautos žinios yra pakankamai subjektyvios, susijusios ir su asmeniškai nuomone, ir su vertybių, jausmų bei pasaulėžiūros sritimi (Kardelis, 2005). Apklausa buvo vykdoma tiesioginio *interview metodu*. **Interview** – taikomas žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje, gauti. Jis yra panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis (Tidikis, 2003). Apklausa buvo vykdoma struktūrizuota interview forma, t.y. iš anksto buvo numatyti būtini ir galimi klausimai, kurių pagalba buvo atliktas interview su viešųjų institucijų darbuotojais, kurie pagal savo pareigas yra atsakingi už valstybės tarnautojų mokymą. Interview protokolai pateikiami 2 priede.

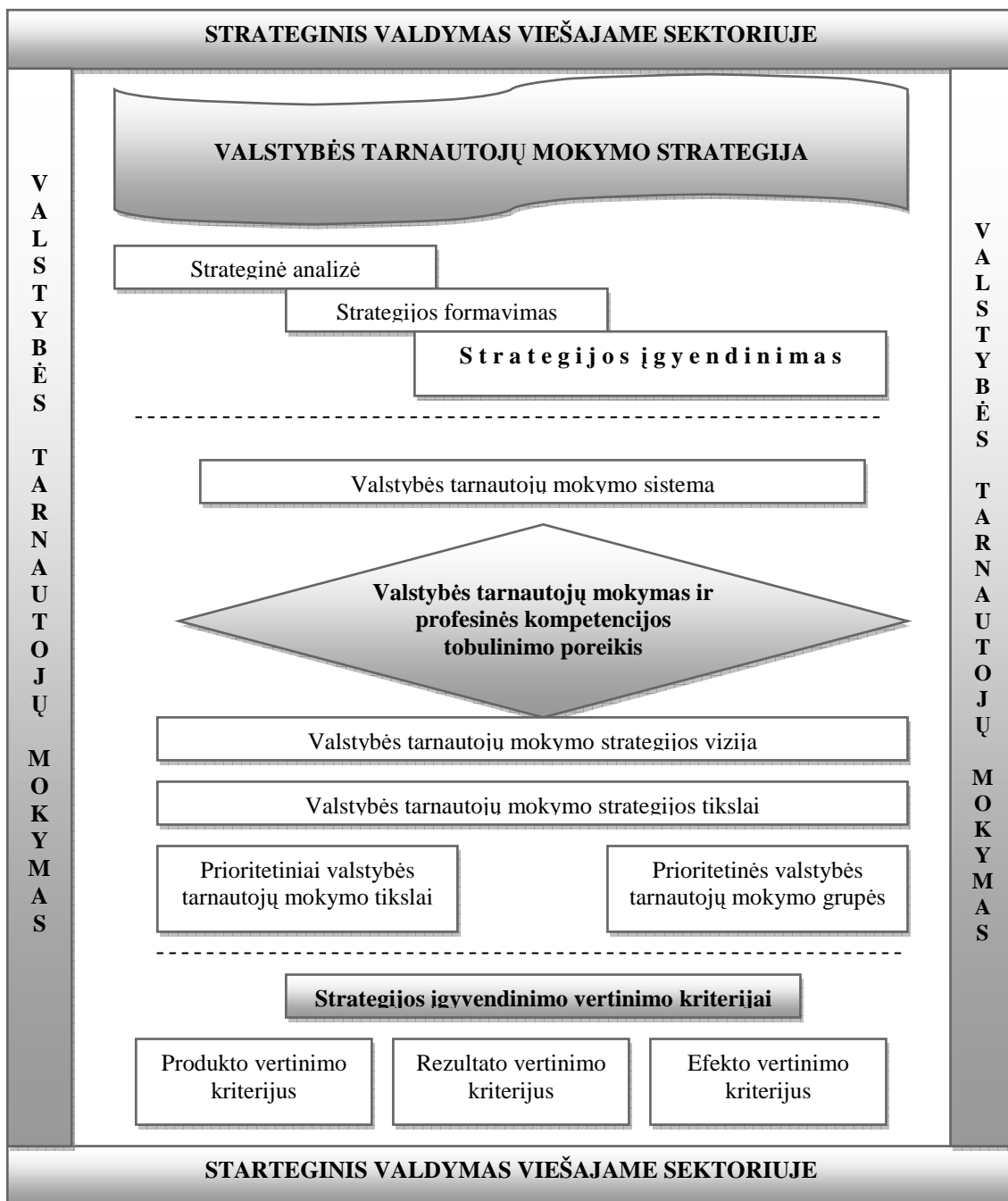
Interview metu gauti duomenys buvo apdorojami *content* analizės metodu. Pasak V. Žydžiūnaitės (2004) kokybinė *content* analizė yra kokybinis diagnostinis instrumentas, kuris apima tam tikrus keturis žingsnius:

1. daug kartų perskaitomi respondentų atsakymų aprašai, išskiriant esmines kategorijas pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius;
2. identifikuojami prasminiai elementai, kai kurių kategorijų turinys yra skaidomas išskiriant pagrindinius elementus;
3. prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Taigi, minėtų metodų naudojimas ir derinimas tarpusavyje padėjo atskleisti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijos įgyvendinimo aspektus bei identifikuoti pagrindines problemas.

3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tam, kad tyrimas vyktų sistemingai, sudaryta magistro darbo loginė schema (žr. 12 pav.), tyrimo objekto operacionalizacija, kuo remiantis paruoštas interviu protokolas bei išskirti dokumentų ir žinybinių duomenų analizės kriterijai.



12 pav. Magistro darbo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teorine šaltinių analize (I, II magistro darbo skyriai).

Remiantis moksline literatūros analize buvo suformuota objekto operacionalizacija (žr. 1 priedą), kuri padėjo kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų atliekant dokumentų analizę, ruošiant tyrimo instrumentą bei apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis. Darbas parengtas remiantis A.

Lileikienės, G. Šaparnio, T. Tamošiūno (2004) „*Magistro darbo rengimo metodika*“ pateiktomis rekomendacijomis.

Dokumentų ir žinybinių duomenų analizės kriterijai. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo rezultatus, buvo atliekama *dokumentų turinio analizė*. Analizei atlikti pasinaudota šiais Telšių rajono valstybinių institucijų dokumentais:

Telšių rajono savivaldybė. *Telšių rajono savivaldybės 2011-2013 metų strateginis veiklos planas; Telšių rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų planais; Telšių rajono savivaldybės 2007-2010 metų veiklos ataskaitomis.*

Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos. *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko 2008-2010 metų įsakymais „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2008-2010 metais“; Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planais; Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitomis.*

Telšių darbo birža. *Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2010 metų programomis; Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų ataskaitomis; 2007- 2009 metų duomenų apie personalo formavimo ir ugdymo programos vykdymo lentelėmis.*

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (SODRA) Telšių skyrius. *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos informacija internetiniame puslapyje, leidinyje „Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje“ pateiktais duomenimis.*

Telšių visuomenės sveikatos centras. *Telšių visuomenės sveikatos centro 2007-2010 metų veiklos planais; Telšių visuomenės sveikatos centro 2007-2010 metų veiklos ataskaitomis.*

Svarbu paminėti, kad oficiali ir patikrinta statistinė institucijų medžiaga vėluoja, nebuvo gauti šie dokumentai: *Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2010 metų ataskaita; 2010 metų duomenys apie personalo formavimo ir ugdymo programos vykdymą ir kt.*

Praktinėje darbo dalyje dokumentai ir statistiniai duomenys buvo analizuojami remiantis iš anksto numatytais kriterijais. Kriterijai išskirti išanalizavus teorinius šaltinius bei Strategijos nuostatas. Dokumentų ir statistinių duomenų analizės kriterijai ir indikatoriai pateikiami 7 lentelėje.

Išskirti kriterijai bei indikatoriai padėjo sistemingai bei kryptingai atlikti tyrimą, norint išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Telšių rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai

METODAS	KRITERIJAI	INDIKATORIAI
Dokumentų analizė	Institucijos vizija	Strategijoje pateiktos mokymo vizijos sąsaja su institucijų misija, vizija, strateginiais tikslais
	Mokymo prioritetai	Telšių rajono institucijų prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės Telšių rajono institucijų valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai
Statistinių duomenų analizė	Dalyvių skaičius	Telšių rajono valstybinių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose skaičius Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal Strategijoje numatytus prioritetus
	Ištekliai	Valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos

Ekspertų interviu protokolo pagrindimas.

Kitas tyrimui naudotas metodas – ekspertų interviu. *Ekspertų interviu* buvo atliktas pasinaudojant struktūrizuotu atviro tipo klausimynu (interviu protokolu). Klausimyną sudarė sociodemografinė dalis ir 3 diagnostiniai blokai, sukonstruoti iš atviro tipo klausimų.

Detalesnis klausimų išdėstymas interviu protokole pateikiamas 8 lentelėje.

Tyrimo instrumento sandara

BLOKAS	KLAUSIMŲ GRUPĖ	KLAUSIMŲ SKAIČIUS
Bendri duomenys	Darbovietės pavadinimas, užimamos pareigos, darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje.	3
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: paslaugos kriterijus	Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos vertinimas pagal išskirtus prioritetinius tikslus	5
	Valstybės tarnautojų mokymai ir jų poreikis organizacijoje 2007-2010 m.	3
	Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas	3
	Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas	4
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: rezultato kriterijus	Mokymų rezultatai	4
	Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės ir jų pasiekti mokymosi rezultatai	4
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: efekto kriterijus	Strategijos įgyvendinimo nauda organizacijai	4
	Valstybės tarnautojams organizuojamų mokymų kontrolė	4

Diagnostiniai blokai buvo išskirti remiantis LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 6-167) pateiktais vertinimo kriterijais:

- **Produkto kriterijus** – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialiniai ar intelektualiniai produktai arba paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant tam tikrus išteklius uždaviniui įgyvendinti.

- **Rezultato kriterijus** – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

- **Efekto kriterijus** – institucijos strateginio tikslo ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės (Visockas, 2009).

Svarbu paminėti, kad prieš interviu pasirinktiems ekspertams buvo leidžiama iš anksto susipažinti su interviu klausimais. Reikia pažymėti, kad apklausa vyko sklandžiai, t.y. respondentai į visus klausimus galėjo atsakyti ir savo nuomone pagrįsti institucijos patirtimi įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją.

3.3. Tyrimo imties charakteristikos

Siekiant kokybiškos ekspertų atrankos buvo atliekamas Strategijos įgyvendinimo vertinimas praktiniu aspektu. Tyrime dalyvavo 5 Telšių rajone esančios valstybinės institucijos: Telšių rajono savivaldybė, Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos, Telšių darbo birža, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (SODRA) Telšių skyrius ir Telšių visuomenės sveikatos centras.

- **Telšių rajono savivaldybė.** Telšių rajono savivaldybės administracija – įstaiga, kurią sudaro padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos. Šios įstaigos tikslas – skatinti bei plėtoti vietos savivaldą ir įgyvendinti teisės aktų nustatytas funkcijas, vykdyti ir įgyvendinti Tarybos sprendimus bei efektyviai tenkinti bendruomenės interesus (Telšių rajono savivaldybės..., 2009).

Savivaldybės administracijoje 2010 m. rugsėjo mėn. duomenimis buvo patvirtinta 300 darbuotojų etatų, iš jų valstybės tarnautojų pareigybių skaičius – 129. Kaip teigiama Telšių rajono savivaldybės veiklos nuostatuose, darbuotojai turi teisę į įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą valstybės lėšomis.

Už valstybės tarnautojų mokymą didžiaja dalimi atsakingas Telšių rajono savivaldybės Juridinis bei personalo skyrius. Svarbiausias skyriaus uždavinys – organizuoti personalo valdymą ir įgyvendinti personalo politiką bei valstybės tarnautojų mokymą (Telšių rajono savivaldybės..., 2008).

- **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (SODRA) Telšių skyrius.** Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (Sodra) koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina jai pavaldžių teritorinių skyrių ir įstaigų efektyvų ir

kokybišką darbą bei juos kontroliuoja. Teritoriniai „Sodros“ skyriai, tarp jų ir Telšių skyrius, renka valstybinio socialinio draudimo įmokas ir vykdo jų išieškojimą, tvarko apdraustųjų įskaitą ir pan. (Valstybinis socialinis draudimas..., 2008)

Viena iš svarbiausių **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (SODRA)** Telšių skyriaus funkcijų – užtikrinti teritorinio skyriaus personalo valdymą, analizuoti personalo kvalifikaciją ir teikti pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis mokymų poreikio. Šiuo metu Telšių skyriuje dirba 42 valstybės tarnautojai. Už Sodroje dirbančių darbuotojų mokymą atsakingas Mokymo centras. (Valstybinis socialinis draudimas..., 2008).

- **Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos.** VMI yra valstybinė institucija, įsteigta prie LR finansų ministerijos. VMI organizacinę struktūrą suformuota pagal jai priskirtas funkcijas. Ją sudaro VMI prie FM (centrinis mokesčių administratorius) ir jai pavaldžios bei atskaitingos teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos (vietos mokesčių administratorius), tarp jų ir Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija (VMI prie FM strateginis..., 2010).

Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje dirba 147 valstybės tarnautojai. Už valstybės tarnautojų mokymą šioje institucijoje atsakingas Personalo skyrius.

- **Telšių darbo birža.** Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos yra įstaiga prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri kartu su jai pavaldžiomis teritorinėmis darbo biržomis įgyvendina darbo rinkos ir užimtumo rėmimo politiką (Lietuvos darbo birža...,2008).

Telšių darbo biržos veiklos ataskaitose teigiama, kad pakankamai specifinius reikalavimus kelia integracijos į Europos Sąjungą procesas, todėl **Telšių darbo biržos personalo ugdymo tikslas** – kvalifikacijos tobulinimas bei darbo kokybės gerinimas, siekiant priartinti darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę prie Europos Sąjungos užimtumo tarnybų teikiamų paslaugų lygio. Šioje institucijoje darbuotojai skatinami tobulėti, mokytis Europos Sąjungos kalbų, tobulinti kompiuterinį raštingumą, aukštesnio išsilavinimo, dalintis žiniomis su kolegomis, skleisti naudingą patirtį ir naujas idėjas. Šiuo metu Telšių darbo biržoje dirba 11 valstybės tarnautojų. (Telšių darbo biržos..., 2009).

- **Telšių visuomenės sveikatos centras.** Telšių visuomenės sveikatos centras - Valstybinei visuomenės sveikatos priežiūros tarnybai prie Sveikatos apsaugos ministerijos pavaldi bei atskaitinga teritorinė visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga, kuri veikia Telšių apskrityje (Telšių visuomenės sveikatos..., 2010).

Telšių visuomenės sveikatos centro planavimo dokumentuose pabrėžiama, kad įgyvendinant strateginius visuomenės sveikatos priežiūros politikos tikslus, svarbus veiksnys yra specialistų kvalifikacija. Centre yra 54 etatai, iš jų 22 valstybės tarnautojų etatai. Centro darbuotojams sudaromos sąlygos (pagal galimybes) kelti kvalifikaciją. Centro specialistai aktyviai dalyvauja projekte „Vakarų Lietuvos regiono visuomenės sveikatos centrų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir mokymai prisitaikant prie Europos Sąjungos kokybės reikalavimų“(Telšių visuomenės sveikatos..., 2009).

Galima teigti, kad išvardintos institucijos pakankamai didelės, tiek valstybės tarnautojų skaičiumi, tiek atliekamų funkcijų atžvilgiu, todėl jos yra suskirstytos į atitinkamus padalinius. Padaliniai veikia pagal jiems priskirtas sritis ir funkcijas. Už valstybės tarnautojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą dažniausiai yra atsakingas **Personalo skyrius**.

Siekiant išsiaiškinti Strategijos įgyvendinimo vertinimą, buvo atliekama *ekspertų apklausa*. Kaip minėta, ekspertų apklausos metu apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

Prieš atliekant apklausą buvo išskirti tam tikri reikalavimai ekspertams. Norint įvertinti Strategijos įgyvendinimą būtina darbo patirtis personalo valdymo srityje. Todėl ekspertas privalėjo būti tiesiogiai susijęs su valstybės tarnautojų mokymu. Kadangi Strategijos įgyvendinimas truko trejus metus, todėl ekspertui buvo iškeltas dar vienas reikalavimas, t.y. minimalus darbo stažas institucijoje turėjo būti apie 3 - 4 metus. Kiti reikalavimai – lytis, amžius, išsilavinimas, nebuvo išskirti, kadangi nebuvo reikšmingi kriterijai atliekant ekspertų paiešką.

Apklaustų ekspertų charakteristika pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė

Ekspertų charakteristika

	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	STRUKTŪRINIS PADALINYS IR UŽIMAMOS PAREIGOS	DARBO STAŽAS
I ekspertas	VSD „Sodra“ Telšių skyrius	Personalo valdymo skyriaus vyr. specialistė	8 metai
II ekspertas	Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Personalo skyriaus vedėja	14 metų
III ekspertas	Telšių darbo birža	Personalo skyriaus specialistas	19 metų
IV ekspertas	Telšių visuomenės sveikatos centras	Darbo organizavimo skyriaus vedėjas	13 metų
V ekspertas	Telšių rajono savivaldybė	Juridinio ir personalo skyriaus vedėjas	8 metai

Iš pateiktos ekspertų charakteristikos pastebima, kad dauguma apklaustųjų turi nemažą darbo stažą ir užima pakankamai atsakingas pareigas, susijusias su personalo valdymu ir gali būti atrinkti

kryptingam interviu bei atstovauti specialistų - *ekspertų* nuomonei. Pabrėžtina tai, kad visi ekspertai atitiko iš anksto iškeltiems kriterijams, o interviu metu pastebėta, kad jie turi pakankamai žinių ir kompetencijos atsakyti į užduodamus klausimus, susijusius su Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimu ir vertinimu.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo remtasi K. Kardelio (2002) teiginiu, kad bendra tyrimų etikos ypatybė susijusi su organizacijų, kuriose planuojama vykdyti tyrimus, leidimo gavimu. Prieš prašydamas oficialaus leidimo, tyrėjas privalo sau nusakyti tyrimo pobūdį ir apimtį. Tai yra suformuluoti tam tikrą tyrimo tikslą, praktinį pritaikymą, žinoti tyrimo metodus ir procedūras, tiriamųjų kontingentą, laiko sąnaudas bei kaip bus išsaugotas gautų duomenų konfidencialumas, koks bus grįžtamasis ryšys, kokios pagalbos jam reikės iš tam tikros organizacijos ir jos administracijos.

Ši su tyrimu susijusi informacija buvo išdėstyta minėtų institucijų vadovams. Siekiant nepažeisti tyrimų etikos iš visų institucijų buvo gautas leidimas atlikti tyrimą. Visa tai padėjo lengviau užmegsti kontaktą su reikalingų skyrių darbuotojais, suderinti jiems patogų laiką dėl duomenų gavimo ir ekspertų apklausos. Magistro darbe neminimi ekspertų vardai bei pavardės, o pažymimos tik jų pareigos bei institucija, kurioje dirba.

Interviu metu kiekvieno tyrimo dalyvio buvo prašoma leisti įrašyti pokalbį diktofonu. Nei vienas respondentas dėl to neprieštaravo, tačiau buvo paprašyta, kad įrašytas pokalbis nebūtų pateikiamas tretiesiems asmenims. Taigi, interviu medžiaga buvo užrašinėjama į laikmeną, o svarbiausi akcentai buvo pažymėti iš anksto paruoštame interviu protokole. Interviu protokole užfiksuota informacija buvo parodoma tyrimo dalyviams. Visi apklaustieji patvirtino, kad informacija teisinga ir tinkamai suprasta.

Išanalizavus tyrimo dalyvių nuomonę Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo vertinimo klausimais buvo pateikiamos apibendrinančios išvados bei rekomendacijos.

4. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO REZULTATAI: TELŠIŲ RAJONO ATVEJIS

4.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas Telšių rajone: dokumentų analizė

Viešojo administravimo institucijos, rengdamos ateinančių metų strateginius valstybės tarnautojų mokymo planus vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje išskirtais prioritetais. Tam, kad būtų nustatytos sąsajos tarp Valstybės tarnautojų 2007-2010 m mokymo strategijoje iškeltų tikslų, uždavinių ir Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijose užsibrėžtų veiklos kryptių bei prioritetų, buvo atlikta dokumentų analizė valstybės tarnautojų mokymo aspektu.

Atliekant dokumentų analizę, remtasi 2011-2013 metų Telšių rajono savivaldybės strateginiu veiklos planu, Telšių visuomenės sveikatos centro 2007-2010 veiklos planais bei jų ataskaitomis, Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų programomis, ataskaitomis ir kitais dokumentais.

4.1.1. Valstybės tarnautojų mokymo vizijos įprasminimas institucijų veikloje

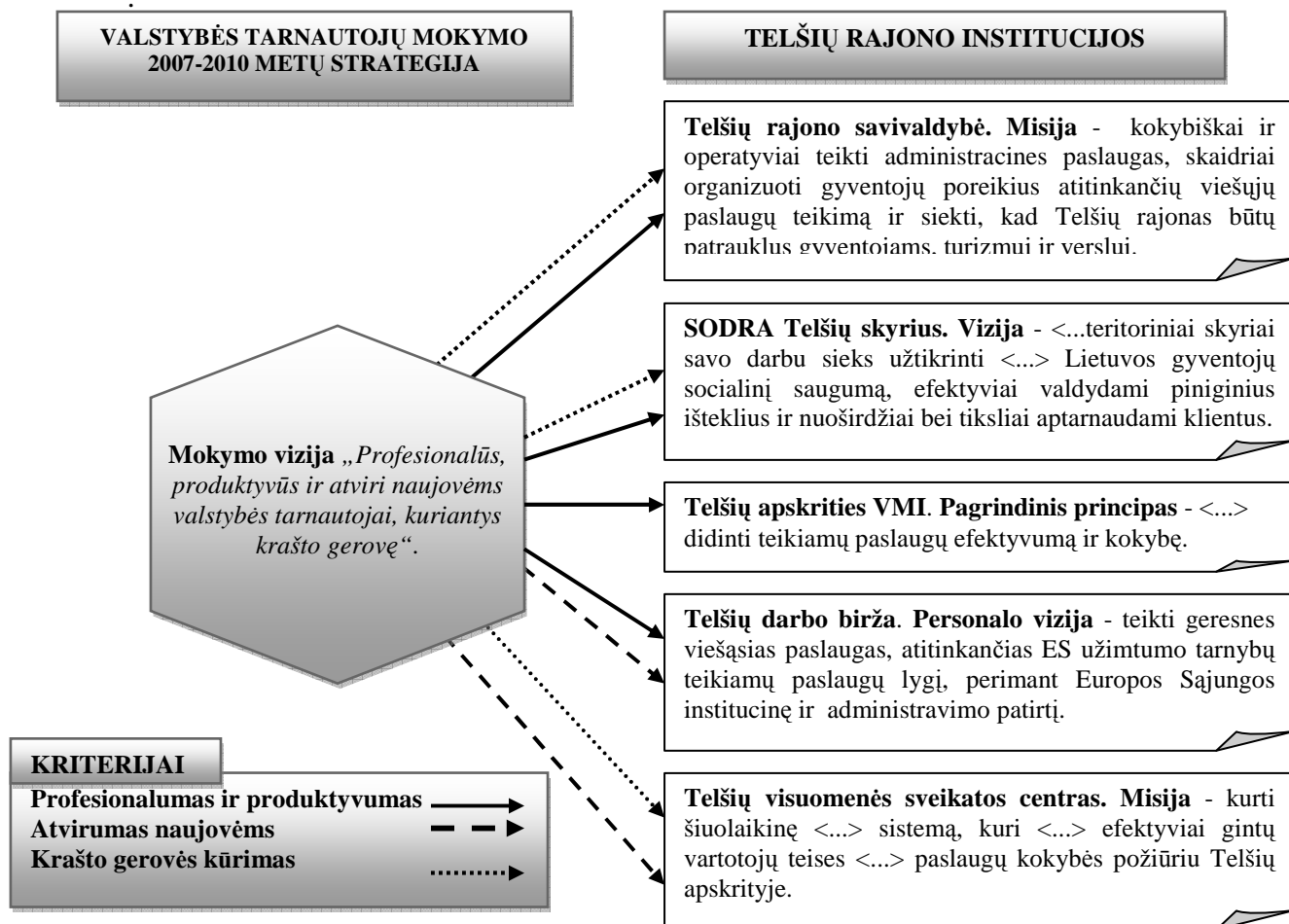
Teorinėje darbo dalyje minėta, kad *misija* yra glaustai suformuluotas organizacijos funkcionavimo tikslas, kuris apibūdina jos unikalumą, konkurencinius pranašumus, pagrindines veiklos kryptis bei ypatumus, išreiškia jos santykius su vidaus ir išorės interesų grupėmis. Todėl svarbu paminėti, kad *misija* yra konkretesnis orientyras nei vizija ir turi būti suformuluota taip, kad jos įgyvendinimas reikalautų organizacijos darbuotojų susitelkimo (Andriuščenka, 2006).

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje pateikiama mokymo vizija, kurios formuluotė atskleidžia tikėtinas valstybės tarnautojo savybes: „*Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę*“. Įsigilinus į vizijoje pateiktą žodžių prasmę galima teigti, kad joje užfiksuotas lūkestis, susijęs su valstybės tarnautojų profesine kompetencija. Tikimasi, kad ateityje valstybės tarnautojas būtų *profesionalus bei produktyvus, atviras naujovėms* ir gebėtų *kurti krašto gerovę*.

Nuo organizacijos darbuotojo kompetencijos priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai, todėl buvo tikimasi, kad darbuotojų kompetencijos tobulinimas bus vienas iš pagrindinių Telšių rajono institucijų tikslų, kurie užfiksuoti strateginiuose dokumentuose. Remiantis mokymo *vizijoje* išskirtais valstybės tarnautojo gebėjimais buvo atlikta Telšių rajono institucijų vizijos ir misijos analizė.

Telšių rajono institucijų dokumentuose (Telšių rajono savivaldybės 2011-2013 metų strateginis veiklos planas, VSDF Valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2007 m. veiklos ataskaita, Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programa, Telšių apskrities

VMI bei Visuomenės sveikatos centro veiklos nuostatai), kuriose išskirtos organizacijų misijos, vizijos bei pagrindiniai principai, buvo ieškoma frazių, sietinų su darbuotojų mokymu, jų kompetencija ir veiklos rezultatais. Išryškinti pagrindiniai akcentai buvo siejami su Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatyta *vizija*. Atrastos sąsajos pateikiamos 13 paveiksle.



13 pav. Mokymo vizijos ir Telšių rajono institucijų vizijos, misijos sąsajos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių rajono institucijų dokumentais

Remiantis 13 paveikslu galima teigti, kad Strategijoje pateiktoje mokymo *vizijoje* akcentuojami siekiai (*valstybės tarnautojų profesionalumas, produktyvumas, atvirumas naujovėms, krašto gerovės kūrimas*), gali būti traktuojami kaip pagrindiniai Telšių rajono viešųjų institucijų strateginiai tikslai.

Minėtų institucijų dokumentuose dažniausiai akcentuojamas kokybiškų ir efektyvių paslaugų teikimas, kuris tiesiogiai siejasi su darbuotojų kvalifikacija ir turima kompetencija.

Šį teiginį patvirtina E. Jančiauskas (2006) teigdamas, kad „žmogiškieji ištekliai – tai lemiamas, bet kurios organizacijos *efektyvios veiklos veiksnys*, kuris turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei bei visuomenės pasitikėjimo viešojo sektoriaus institucijomis formavimui“.

Kita Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijoje pateikta vizijos dalis – **atvirumas naujovėms**. Šią vertybę savo vizijoje/misijoje akcentuoja Telšių darbo birža bei Telšių visuomenės sveikatos centras.

Iš visų nagrinėjamų organizacijų reikėtų išskirti Telšių darbo biržą, kuri parengtose *Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programose* išskiria ne organizacijos, bet **personalo viziją**. Užsibrėžtoje vizijoje akcentuojamos geresnės viešosios paslaugos, atitinkančios ES užimtumo tarnybų teikiamų paslaugų lygį, perimant Europos Sąjungos institucinę ir administravimo patirtį. Personalo vizijos išskyrimas leidžia labiau sukonkretinti numatytą rezultatą darbuotojų atžvilgiu.

Taigi, profesionalių, produktyvių, atvirų naujovėms valstybės tarnautojų pagrindinis veiklos rezultatas – **krašto gerovės kūrimas**. Telšių rajono savivaldybė, Telšių visuomenės sveikatos centras akcentuoja savojo krašto – Telšių, o Sodra ir visos Lietuvos gyventojų gerovę.

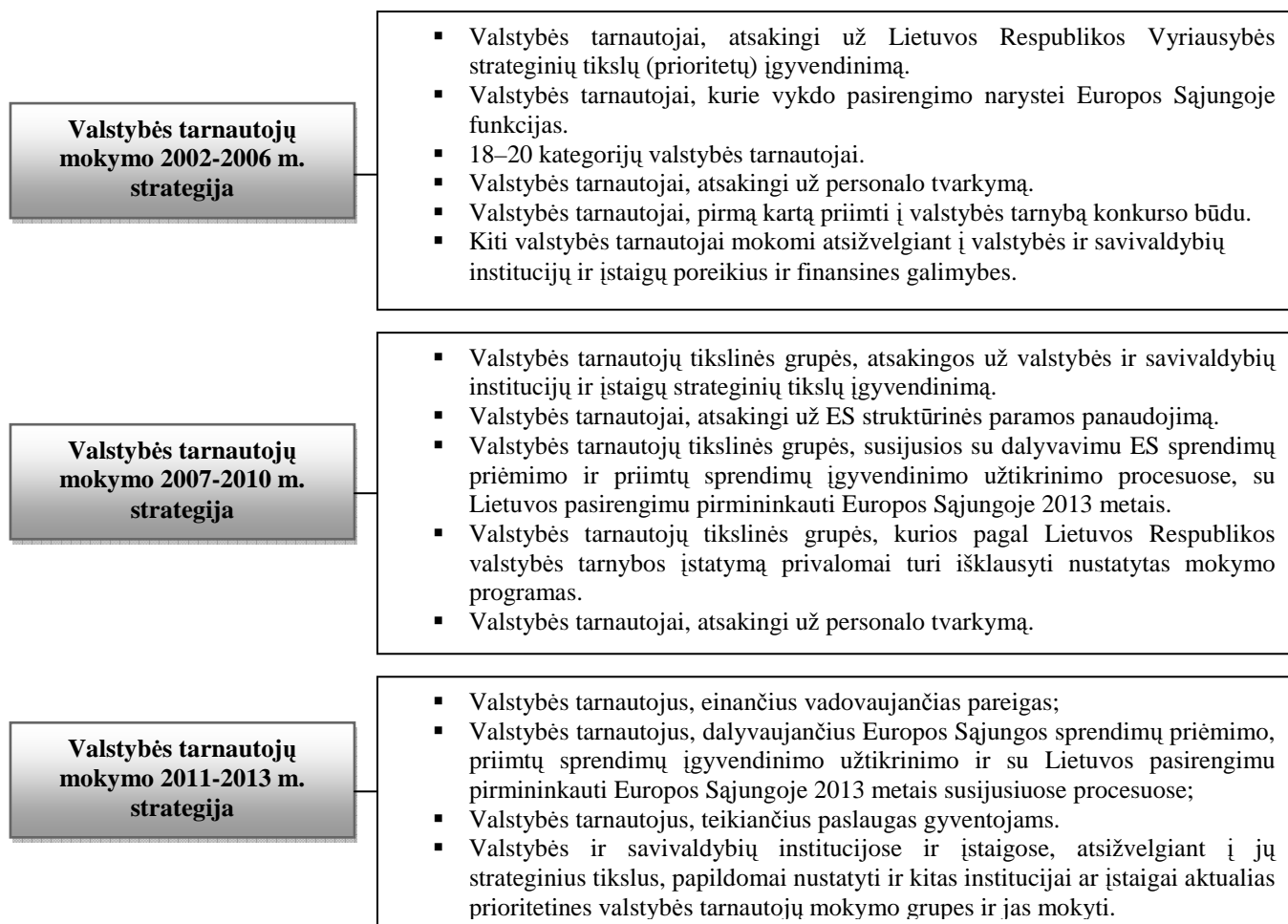
Apibendrinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje pateiktas mokymo vizijos sąsajas su Telšių rajono viešojo sektoriaus organizacijų vizijomis/misijomis galima teigti, kad pagrindiniai akcentai, t.y. valstybės tarnautojų profesionalumas, produktyvumas, atvirumas naujovėms bei krašto gerovės kūrimas, akcentuojamas visose nagrinėjamų institucijų dokumentuose. Tai rodo, kad institucijos supranta strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą ir tai tiesiogiai sieja su organizacijos veiklos rezultatais.

4.1.2. Telšių rajono institucijų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių analizė

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema per pastarąjį dešimtmetį pasikeitė. Šios sistemos kaitą rodo tam tikros, šioje srityje atsiradusios naujovės: atsirado naujos mokymo formos, valstybės mastu nustatomi tam tikri *prioritetiniai mokymo tikslai* bei *prioritetinės mokymo grupės* (Česnulevičienė, Lakis, 2002).

Vyriausybė, atsižvelgdama į esamą situaciją, bei numatydamą ateities pokyčius, kiekvienu laikotarpiu Valstybės tarnautojų mokymo strategijose išryškina vis kitas prioritetines mokymo grupes. Remiantis išskirtomis mokymo grupėmis valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, finansines galimybes ir valstybės tarnautojų poreikius rengia mokymo planus, kuriuos privalo pateikti Valstybės tarnybos departamentui iki įstatymu nustatytos datos.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 m., 2007-2010 m. bei 2011-2013 m. strategijose nustatytos prioritetinės mokymo grupės pavaizduotos 14 paveiksle.



14 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijose nustatytos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 metų strategijomis

Remiantis 14 paveiksle pateiktomis valstybės tarnautojų mokymo grupėmis, pastebima, kad 2002-2010 metais didžia dalimi buvo orientuojamasi į valstybės tarnautojus atsakingus už **organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą, personalo tvarkymą.**

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. ir 2011-2013 m. strategijose ypatingas dėmesys skiriamas valstybės tarnautojams, dalyvaujantiems Europos Sąjungos sprendimo priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose.

Valstybės ir savivaldybių institucijos apibrėždamos savo institucijos mokymo grupes, dažnai remiasi ne vien tik Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytais prioritetingomis grupėmis, bet ir savo strateginiuose tiksluose akcentuojamomis nuostatomis, organizacijoje nustatyto trūkstumų žinių poreikiu, veiklos specifiškumu ir pan.

Remiantis analizuojamų Telšių rajono institucijų dokumentais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojų mokymą, bei institucijose suteikta informacija buvo siekiama atrasti Strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajas su Telšių rajono institucijų mokymo grupėmis. Rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajos su Telšių rajono institucijų mokymo grupėmis

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOJE NUMATYTOS MOKYMO GRUPĖS	Telšių rajono savivaldybė	SODRA Telšių skyrius	Telšių apskrities VMI	Telšių darbo birža	Telšių visuomenės sveikatos centras
Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.	+	+	+	+	+
Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.	+	-	-	-	+
Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	-	+	-	-	-
Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal LR valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklausti nustatytas mokymo programas.	+	+	+	+	+
Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.	+	+	+	+	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių rajono institucijų dokumentais

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų 2007-2010 metais visos Telšių rajono institucijos daugiausiai dėmesio skyrė *valstybės tarnautojams, atsakingiems už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.* Taip pat reikia pažymėti, kad vienu iš svarbiausių prioritetų tapo *valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal LR valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklausti nustatytas mokymo programas.*

Šis mokymo grupių išskyrimas rodo, kad analizuojamos institucijos didžiausia dėmesį skiria toms grupėms, kurioms atitinkamas mokymas numatytas **Valstybės tarnybos įstatymu** (Žin., 1999, Nr. 66-2130), t.y. X skirsnio 45 straipsnis. Šiame straipsnyje teigiama, kad „pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti“. Taip pat sekančiu punktu papildoma, kad „valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas, per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos privalo išklausti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas“.

Kita prioritinė mokymo grupė, kuri akcentuojama Telšių rajono valstybinių institucijų dokumentuose, yra atsakinga už strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą. Įvertinus šį faktą bei atsižvelgiant į teorinę šaltinių analizę, galima teigti, kad šiai grupei galima priskirti didžią dalį, arba net visus, organizacijos darbuotojus, nes už strateginių tikslų įgyvendinimą didžia dalimi atsakingas visas personalas.

Mažiausiai per nagrinėjamą laikotarpį dėmesio skirta šioms Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatytoms grupėms: *valstybės tarnautojams, atsakingiems už ES struktūrinės paramos panaudojimą* bei *valstybės tarnautojų tikslinėms grupėms, kurios susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais*. Reikia pažymėti, kad Telšių rajono institucijos neįvertino šių prioritinių grupių mokymo reikšmės organizacijai. Viso to rezultatas – neįgytos atitinkamos srities žinios, kurios tinkamai pritaikytos būtų padėjusios organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų ES paramos teikimo ir ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo procesuose.

Kaip minėta, valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgiant į savo strateginius tikslus papildomai nustato ir kitas institucijai ar įstaigai aktualias prioritines valstybės tarnautojų mokymo grupes. 15 paveiksle pateiktos Telšių darbo biržos prioritinės mokymo grupės.

Remiantis Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų programų duomenimis, prioritinės mokymo grupės kas metai kito (žr. 15 pav.)

2007 m.	2008 m.	2009 m.
Vadovai Direktorių pavaduotojai; Skyrių (grupių) vedėjai ir jų pavaduotojai bei specialistai; Personalo skyrių vedėjai (specialistai); Darbuotojai, atsakingi už <...> prognozavimą; Naujai priimti valstybės tarnautojai.	Vadovaujantis personalas (direktorius, pavaduotojas, skyrių vedėjai ir jų pavaduotojai); Personalo skyrių vedėjas; Darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys klientus Naujai priimti valstybės tarnautojai	Darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys klientus

15 pav. Telšių darbo biržos 2007-2009 metų prioritinių mokymo grupių kaita

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų programomis

Telšių darbo birža 2007 metais didelį dėmesį skyrė aukščiausių įstaigos darbuotojų mokymams: direktoriui, jo pavaduotojams, skyrių vedėjams. 2008 metais į prioritinių mokymo grupių sąrašą buvo įtraukiami ir darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys klientus. 2009 metais apsiribojama tik klientus aptarnaujančiais darbuotojais.

Reikia pažymėti, kad analizuojamos institucijos detalesnių mokymo grupių neišskiria. Apsiribojama tik Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytais prioritetinėmis mokymo grupėmis arba savo institucijos išskirtais prioritetais. Tačiau pastarieji pateikti labai abstrakčiai, t.y. neišskiriami pagal tam tikras mokymo sritis, bet pateikiami tik kaip pareigos ar statusas: direktorius, darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys klientus ir pan. Remiantis šia informacija galima daryti prielaidą, kad nėra pakankamai išaiškintas mokymų ir trūkstumų žinių poreikis.

Apibendrinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje ir Telšių rajono institucijų dokumentuose numatytas prioritetines mokymo grupes, galima teigti, kad minėtos institucijos tik iš dalies vadovaujasi Strategijoje numatytoms prioritetinėms grupėms. Analizuojamos institucijos dažniausiai išskiria savo įstaigai aktualias valstybės tarnautojų mokymo grupes, tačiau jos nusakytos minit pareigas, o ne trūkstumų žinių sritį bei kryptį.

4.1.3. Valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų analizė

Valstybės tarnautojų mokymo tikslai neatsiejami nuo valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos užsibrėžtų mokymo tikslų. Todėl Vyriausybės numatyti Strategijoje prioritetiniai tikslai, kaip ir prioritetinės grupės, viešojo administravimo institucijoms turėtų tapti pagrindinėmis gairėmis.

PRIORITETINIAI VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TIKSLAI		
Valstybės tarnautojų mokymo 2002 - 2006 m. strategija	Valstybės tarnautojų mokymo 2007 - 2010 m. strategija	Valstybės tarnautojų mokymo 2011 - 2013 m. strategija
Pasirengimas vykdyti funkcijas , susijusias su Europos Sąjungos teisės (acquis) įgyvendinimu.	Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.	Tobulinti vadovavimo gebėjimus , stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją.
Pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje.	Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą .	Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius .
Užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas.		
Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.		
	Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.	
	Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose , pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	

16 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijose numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 metų strategijomis

Valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų išskyrimas organizacijose leidžia numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, padeda geriau įvertinti jų sugebėjimus, įgūdžius bei tinkamai numatyti tobulintinas sritis.

Išanalizavus patvirtintas Valstybės tarnautojų mokymo strategijas pastebėta, kad kai kurie prioritetiniai tikslai iškelti ne vienam, bet dviems numatytiems laikotarpiams. Visa tai rodo, kad šiems tikslams įgyvendinti reikia ilgesnio laikotarpio negu yra patvirtinta strategija, todėl šios nuostatos perkeliamos į kitų metų strategijas.

Iš 16 paveikslo matyti, kad kiekvienu strategijų atnaujinimo laikotarpiu atsiranda vis naujų tikslų, kurie priverčia organizacijas žiūrėti į ateitį ir pasiruošti artėjantiems pokyčiams (pvz.: pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais).

Institucijos vykdydamos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų mokymus (tarp jų ir Vyriausybės patvirtintą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją), išanalizavusios valstybės tarnautojų mokymo poreikį bei atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus nustato aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. 11 lentelėje pateikiamos Strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Telšių rajono institucijų numatytais mokymo tikslais.

11 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Telšių rajono institucijų mokymo tikslais

	Telšių rajono savivaldybė	SODRA Telšių skyrius	Telšių apskrities VMI	Telšių darbo birža	Telšių visuomenės sveikatos centras
Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.	+	+	+	+	+
Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	-	+	-	-	-
Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.	+	+	-	+	-
Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.	+	+	+	+	+
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.	+	-	+	-	-
Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą	+	-	+	-	-
Stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius	+	-	+	-	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių rajono institucijų dokumentais

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad pagrindiniai Telšių rajono institucijų prioritetiniai tikslai daugiausia siejasi su Strategijoje minimais šiais tikslais: t.y. *vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą bei tobulinti gebėjimus, susijusius su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu*. Šie rezultatai sutampa su prioritetinių mokymo grupių išskyrimu.

Žemiau pateikiama išsamesnė Telšių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Telšių darbo biržos prioritetinių tikslų analizė.

Telšių apskrities Valstybinė mokesčių inspekcija. Išanalizavus Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos viršininko įsakymus „Dėl Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2008/2009/2010 metais“ pastebėta, kad valstybės tarnautojų mokymai šioje institucijoje vykdomi centralizuotai.

VMI prie LR Finansų ministerijos Viršininkas atitinkamais dokumentais nurodo visiems VMI teritoriniams skyriams, tarp jų ir Telšių, organizuojant valstybės tarnautojų mokymą vadovautis įsakymu „Dėl Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų“ (2008 m. sausio 29 d. Nr. V-45; 2009 m. vasario 5 d. Nr. V-42; 2010 m. sausio 27 d. Nr. V-26) patvirtintais valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniais tikslais. Telšių apskrities Valstybinė mokesčių inspekcija ir kiti teritoriniai skyriai privalo kas ketvirtį, iki kito ketvirčio pirmo mėnesio 15 dienos, teikti ataskaitas apie valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų įgyvendinimą VMI prie FM Personalo skyriui pagal jo parengtas specialias ataskaitų formas. 2008 - 2010 metų VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

2008 - 2010 metų VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai

VMI	2008	2009	2010
Stiprinti gero mokesčių mokėtojų aptarnavimo įgūdžius			
Tobulinti gebėjimus spręsti problemas, susijusias su mokesčių administravimu, siekiant įgyvendinti VMI strateginius tikslus			
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias etikos ir korupcijos prevencijos srityje			-
Tobulinti kontrolės padalinių darbuotojų gebėjimus			
Stiprinti užsienio kalbų mokėjimo įgūdžius			
Tobulinti kompiuterinį raštingumą Europos kompiuterinio raštingumo standarto (ECDL) pagrindu			
Tobulinti vidurinėsios grandies vadovų administracinius gebėjimus			
Tobulinti informacinių technologijų projektų bei procesų valdymo, duomenų saugos gebėjimus	-	-	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių rajono institucijų dokumentais

Iš pateiktų duomenų pastebėta, kad 2008 ir 2009 metais VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai visiškai tapatūs. Tik 2010 metais vieno mokymo prioriteto (plėtoti valstybės

tarnautojų žinias etikos ir korupcijos prevencijos srityje) atsisakyta. O sąrašas papildytas vienu prioritetu, t.y. tobulinti informacinių technologijų projektų bei procesų valdymo, duomenų saugos gebėjimus.

Reikia pastebėti, kad VMI užsibrėžti mokymo tikslai ypatingai siejami su Strategijoje užsibrėžtais tikslais. Taip pat reikia pažymėti, kad tikslingai pasirinkti ir pačios institucijos nustatyti prioritetai, t.y. *stiprinti gero mokesčių mokėtojų aptarnavimo įgūdžius, tobulinti kontrolės padalinių darbuotojų gebėjimus* ir kt.

Be to, reiktų išskirti šios institucijos vykdomą efektyvią mokymų kontrolę. Teikiamos ketvirtinės ataskaitos apie prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų įgyvendinimą įpareigoja atsakingus darbuotojus sekti esamą padėtį ir dėti visas pastangas, kad užsibrėžtas tikslas būtų įgyvendintas.

Telšių rajono savivaldybė. Pakankamai efektyvi Valstybės tarnautojų mokymo kontrolė prioritetinių tikslų įgyvendinimo aspektu vykdoma ir Telšių rajono savivaldybėje. Juridinio ir personalo skyriaus darbuotojai, atsakingi už personalo tvarkymą, gavę seniūnijų skyrių vedėjų, seniūnų ir į struktūrinius padalinius neįeinančių viešojo administravimo valstybės tarnautojų ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planų projektus, įvertina, ar jie atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamoje Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Telšių darbo birža. Remiantis Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų programų duomenimis mokymo prioritetiniai tikslai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė

2007-2010 metų Telšių darbo biržos valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai

Telšių darbo birža	2007	2008	2009
Tinkamai administruoti teikiamas viešasis paslaugas , taikant ES institucinę ir administracinę patirtį			
Ugdyti ES struktūrinių fondų lėšų administravimo gebėjimus			
Vystyti bendruosius ir profesinius gebėjimus siekiant užtikrinti kokybiškas viešojo administravimo funkcijas.			
Vadovaujančio Telšių darbo biržos personalo bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų tobulinimas siekiant įgyvendinti strateginius Telšių darbo biržos tikslus ir LR Vyriausybės politiką.			
Telšių darbo biržos konsultantų ir tarpininkų specialiųjų gebėjimų ugdymas siekiant įgyvendinti strateginius Lietuvos darbo biržos tikslus ir LR Vyriausybės politiką.			
Naujai priimtų valstybės tarnautojų įvadinis mokymas įgyvendinant LR Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas.			
Darbo biržos konsultantų ir tarpininkų specialiųjų gebėjimų ugdymas.			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių rajono institucijų dokumentais

Kaip pastebima iš 13 lentelėje pateiktų duomenų, Telšių darbo birža, kiekvienais metais išsikelia vis kitus prioritetinius tikslus. Visi šie tikslai orientuoti į Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytas gaires, tačiau šie tikslai sukonkretinami pagal atitinkamas pareigas.

Taigi, apibendrinant Telšių rajono institucijų išskirtus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus, galima teigti, kad dauguma jų tiesiogiai siejasi su Strategijoje numatytais prioritetais. Tačiau pastebima, kad itin mažai dėmesio skiriama su valstybės tarnautojų etika susijusiems klausimams, ES sprendimų priėmimo bei priimtų sprendimų įgyvendinimo aspektams.

4.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas Telšių rajone: žinybinė duomenų analizė

Valstybės tarnautojų 2007-2010 m mokymo strategijoje (Žin., 2006, Nr.127-4845) numatyti strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai, didžia dalimi susiję su valstybės tarnautojų dalyvavimu seminaruose ir mokymų finansavimu:

1. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme, dalis (procentais);
2. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme pagal atskirus prioritetinius tikslus, dalis (procentais);
3. valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos (procentais);
4. patvirtintų valstybės tarnautojų mokymo programų skaičius (vienetais);
5. mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičius (procentais).

Norint išsiaiškinti Strategijos įgyvendinimo ypatumus Telšių rajone, buvo atlikta žinybinių duomenų analizė valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose skaičiaus bei mokymui skirtų lėšų atžvilgiu. Kita reikalinga informacija apie mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičių (procentais) ir kt. nebuvo gauta.

4.2.1. Telšių rajono valstybinių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose

Pastaruoju metu valstybės tarnautojai susiduria su naujais iššūkiais ir problemomis: reikalaujama optimizuoti institucijų ir įstaigų veiklą, mažinti veiklos sąnaudas. Tuo tarpu institucijų ir įstaigų teikiamų paslaugų vartotojai reikalauja kuo įvairesnių ir aukštesnės kokybės paslaugų. Dažniausiai pasirenkama kaip išeitis iš šios situacijos – valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimas.

Vienas iš pagrindinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo būtų – tai mokymai. Valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose skaičius aptartas atskirai pagal analizuojamas institucijas.

Telšių darbo birža. Telšių darbo biržos, kaip ir kitų valstybinių institucijų ir įstaigų, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimas vykdomas vadovaujantis šiais dokumentais:

1. Valstybės tarnybos įstatymu (Žin., 1999, Nr. 66-2130).
2. LR Vyriausybės nutarimu „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 127-4845), kuris nustato prioritetinius mokymo tikslus ir grupes.
3. LR Vidaus reikalų ministro įsakymu „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2010, Nr. 81-4255), kuris nustato valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimą ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras.
4. LR Vyriausybės „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 88-3466), kuris nustato valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką.

Norint apskaičiuoti Telšių darbo biržos mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičių remtasi šiais institucijos dokumentais, reglamentuojančiais personalo ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą: Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų programomis, Personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007-2009 metų ataskaitomis. Mokymuose dalyvavusių Telšių darbo biržos valstybės tarnautojų skaičius pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė

Mokymuose dalyvavusių Telšių darbo biržos valstybės tarnautojų skaičius

TDB	2007	2008	2009
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	15	16	16
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	8	13	5
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius (proc.) lyginant su įstaigos valstybės tarnautojų skaičiumi	53,3 proc.	81,3 proc.	31,2 proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių darbo biržos duomenimis

Išanalizavus Telšių darbo biržos dokumentus, reglamentuojančius personalo ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą, pastebėta, kad ypač aktyviai valstybės tarnautojai ir kiti darbuotojai savo kvalifikaciją kėlė 2007 ir 2008 metais. 2007 metais 8 (t.y. 53,3 proc.) iš 15 valstybės tarnautojų kėlė kvalifikaciją Lietuvos darbo biržos organizuotuose centralizuotose mokymuose, Telšių darbo biržos organizuotuose mokymuose bei mokymuose pagal įvairius projektus. 2008 metais šis skaičius išaugo ir mokymuose dalyvavo virš 80 proc. Telšių darbo biržoje dirbančių valstybės tarnautojų.

Iš viso 2007 metais Telšių darbo biržos darbuotojai dalyvavo 124 centralizuotuose mokymuose ir į 26 mokymus nukreipė darbo birža. 2008 metais įvyko 76 centralizuoti mokymai, į 16 mokymų nukreipė darbo birža.

Centralizuotų Lietuvos darbo biržos organizuotų mokymų tematika gana įvairi: įvadinis mokymas, mokymai susiję su darbuotojų veiklos valdymu ir komandos darbo organizavimu, informacinių sistemų naudojimu, informacijos valdymu ir pateikimu, paramos programų įgyvendinimo priežiūra ir vertinimu ir kt. Tačiau svarbu paminėti, kad mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atitinkamas mokymo kryptis neskaidomas.

2009 metais dalyvavusių mokymuose darbuotojų skaičius žymiai sumažėjo. Pagal Telšių darbo biržos sudarytą personalo kvalifikacijos kėlimo programą Lietuvos darbo biržos centralizuotai organizuotuose mokymuose darbo biržos darbuotojai nedalyvavo. Dauguma kvalifikaciją kėlė Lietuvos darbo biržos organizuotuose mokymuose. Kvalifikacijos kėlimas šiuo laikotarpiu apsiribojo keletu darbuotojų mokymu, kurie savo įgytas žinias ir patirtį pasidalindavo ir perduodavo skyrių darbuotojams arba kitiems su mokymosi tema susijusiems darbuotojams, pagal darbo sritį. Šis valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymų skaičiaus mažėjimas, tiesiogiai siejamas su pablogėjusia valstybės finansine situacija.

Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija. Išanalizavus gautas Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitas buvo išsiaiškinta, kiek valstybės tarnautojų atitinkamu laikotarpiu dalyvavo mokymuose. Mokymuose dalyvavusių VMI valstybės tarnautojų skaičius pateikiamas 15 lentelėje.

15 lentelė

Telšių apskrities VMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų 2007-2010 metų skaičiaus dinamika

Telšių apskrities VMI	2007	2008	2009	2010
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	156	161	153	147
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	657	460	253	239
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius (proc.) lyginant su įstaigos valstybės tarnautojų skaičiumi	421,2 proc.	285,7 proc.	165,4 proc.	162,6 proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių VMI duomenimis

Remiantis gautais rezultatais pastebėta, kad 2007 metais kiekvienas valstybės tarnautojas, dirbantis Telšių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, mokymuose dalyvavo vidutiniškai 4 kartus, 2008 metais – beveik 3 kartus. 2009-2010 metais situacija, kaip ir Telšių darbo biržos atveju, pasikeitė ir mokymuose dalyvavo žymiai mažiau valstybės tarnautojų. 2010 metais mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius, lyginant su 2007 metais, sumažėjo apie 60 proc.

Telšių apskrities valstybinė mokesčių inspekcija, vienintelė iš analizuojamų institucijų, remiasi Strategijoje nurodytais vertinimo kriterijais ir be bendro mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičiaus pateikia detalesnius skaičius, t.y. valstybės tarnautojų skaičius pagal atitinkamas mokymų kryptis. Rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė

Telšių apskrities VMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atitinkamas kryptis

Mokymų kryptis	2007	2008	2009	2010
Įvadinis mokymas	5 (0,8 proc.)	11 (2,4 proc.)	31(12,3 proc.)	33 (13,8 proc.)
Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	525 (79,9 proc.)	289 (62,8 proc.)	113 (44,7 proc.)	57 (23,8 proc.)
Gebėjimų dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 metais tobulinimas	1 (0,2proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	45 (6,8 proc.)	26 (5,7 proc.)	1 (0,4 proc.)	0 (0 proc.)
Darbinių Europos Sąjungos kalbų mokymas	28 (4,3 proc.)	27 (5,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas	0 (0 proc.)	26 (5,7 proc.)	1 (0,4 proc.)	4 (1,7 proc.)
Kitos mokymo programos	53 (8,1 proc.)	81 (17,6 proc.)	107 (42,3 proc.)	145 (60,7 proc.)
Viso (proc.)	657 (100 proc.)	460 (100 proc.)	253 (100 proc.)	239 (100 proc.)

Pagal 16 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad 2007-2010 metais didžioji dalis (2007 m. – net apie 80 proc.) VMI valstybės tarnautojų dalyvavo mokymuose, kurių metu buvo tobulinami gebėjimai, susiję su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.

Nuo 2009 metų situacija, kaip ir kitose institucijoje, šiek tiek pasikeitė. Šiuo laikotarpiu pastebimas ne tik ženklus mokymuose dalyvavusių dalyvių skaičius, bet ir mokymų kryptių kaita. Metams bėgant pastebimas kitų mokymo programų populiarumas. 2007 metais kitose, ne su Strategijoje numatytais tikslais, sietini mokymai sudarė tik – 8,1 proc. visų mokymų skaičiaus. 2010 m. šis skaičius išaugo iki 60,7 proc. visų mokymų. Šie paskaičiavimai leidžia daryti prielaidą, kad per pirmuosius (2007-2008 m.) Strategijos įgyvendinimo metus dauguma darbuotojų buvo išklause seminarus, numatytų prioritetų tematika, todėl per 2009-2010 metų laikotarpį buvo tobulėjama kitos srities, labiau specializuotuose mokymuose.

Apibendrinant žinybinę duomenų analizę mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičiaus kontekste, galima teigti, kad Telšių rajono institucijose dirbantys darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją įvairių sričių mokymuose, tačiau situaciją į blogąją pusę 2009-2010 metais pakeitė finansinė valstybės situacija. Dėl lėšų stygiaus, mokymuose galėjo dalyvauti tik keletas valstybės tarnautojų, o įgytos žinios kolegoms buvo perduotos tiek žodine, tiek rašytine informacija.

4.2.2. Valstybės tarnautojų mokymui skirtų lėšų analizė

Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokyti gali būti naudojamos ir ES struktūrinės paramos lėšos. Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad darbuotojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti *ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus* valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (Valstybės tarnybos įstatymo 46 str. nuostatos..., 1999).

Valstybės tarnautojų mokymui skirtų lėšų valstybės mastu pastaraisiais metais itin sumažėjo. Ataskaitos duomenimis, 2009 metais valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai buvo skirta 7,5 mln. Lt. (0,8 proc. nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų). Ši suma lyginant su 2008 metais, buvo du kartus mažesnė, o lyginant su 2007 metais skirta net 63,2 proc. mažiau lėšų.

Panaši lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams, kitimo tendencija pastebima ir analizuojamose Telšių rajono institucijose. Valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia naudojamos prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. Tačiau pastebėta, kad visos analizuojamos institucijos, išskyrus Telšių VMI, mokymų pagal atitinkamus prioritetus neskaido ir skaičiuoja bendrą mokymams skirtų lėšų sumą.

Detalesnė Telšių rajono institucijos valstybės tarnautojams skirtų lėšų analizė pateikiama 17 lentelėje.

17 lentelė

Telšių VMI valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos

VMI	2007	2008	2009	2010
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	156	161	153	147
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	657	460	102	102
Mokymui skirtos lėšos (Lt)	48259	45906	3626	2259+6460
Mokymui skirtos lėšos (proc.)	1,12%	0,89%	0,08%	0,06%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Telšių VMI duomenimis

Kaip jau išryškėjo atlikto tyrimo metu detaliausia informacija apie valstybės tarnautojų mokymą buvo pateikiama Telšių Valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Šios institucijos personalo skyriaus darbuotojai pagal Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytus reikalavimus kruopščiai saugo ir renka visą reikiamą informaciją. Todėl ši institucija galėjo pateikti konkrečius, o ne apibendrintus ir apytikslus duomenis (žr. 17 lentelę).

Remiantis 17 lentelėje pateiktais duomenimis, pastebima, kad net tris metus (nuo 2008 iki 2010 metų) buvo nepaisoma **Valstybės tarnybos įstatymo** 46 str. nuostatos (Žin., 1999, Nr. 66-2130), kad „darbuotojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5

procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų“. Šiuo laikotarpiu mokymui skirtos lėšos 2008 metais sudarė 0,89 proc. darbo užmokesčio nustatytų asignavimų, o 2009-2010 metais šis skaičius buvo itin mažas, t.y. 0,08 ir 0,06 proc. darbo užmokesčio nustatytų asignavimų.

Svarbu paminėti, kad Telšių VMI reaguodama į susidariusią situaciją ieškojo išeičių ir 2010 metais dalyvaudama Europos Sąjungos organizuojamose projektuose, valstybės tarnautojų mokymams gavo 6460 litų paramą. Visa tai leido išlaikyti tokį pat kaip ir 2009 metais mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičių, bei išleisti 1367 litais mažesnę pinigų sumą.

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymui skitų lėšų analizę, galima teigti, kad pastaraisiais metais institucijos šiai sričiai skyrė mažiau lėšų negu numatyta įstatymu. Tačiau Telšių rajono institucijose pastebima tendencija finansavimo ieškoti ES struktūrų fonduose.

4.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas Telšių rajone: ekspertinio interviu rezultatų analizė

Strategijos įgyvendinimo vertinimas – tai sistemingas ir objektyvus baigtų vykdyti programų tinkamumo, rezultatyvumo, efektyvumo, naudingumo ir ilgalaikio poveikio nustatymas. Atsižvelgiant į programų vertinimo rezultatus yra priimami sprendimai dėl programų tikslingumo, tobulinimo ir jų tęstinumo (LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio..., 2010).

Norint išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Telšių rajono institucijose buvo atliekama ekspertų apklausa. Remiantis atitinkamais kriterijais atrinktų ir tyrime sutikusių dalyvauti ekspertų buvo prašoma įvertinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą organizacijoje, išsakyti su kokiomis problemomis buvo susiduriama, kokią naudą gavo darbuotojai, organizacija ir pan.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas buvo atliekamas remiantis trimis kriterijais: *paslaugos, rezultato ir efekto*. Šie vertinimo kriterijai yra rodikliai, suteikiantys informacijos apie institucijos strateginio tikslų, prioritetų ir uždavinių įgyvendinimą.

4.3.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: paslaugos kriterijus

Kaip minėta, Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas buvo atliekamas remiantis trimis kriterijais: *paslaugos, rezultato ir efekto*.

Pirmiausiai ekspertų buvo prašoma Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą įvertinti, remiantis *paslaugos kriterijumi*.

Šiame etape siekta išsiaiškinti kaip Telšių rajono valstybinės institucijos įgyvendino Strategijos nuostatas pagal joje išskirtus prioritetinius tikslus. Taip pat buvo prašoma pateikti vertinimus, susijusius su valstybės tarnautojų mokymų kokybe, mokymo poreikiu organizacijoje bei mokymams skiriamų lėšų šaltinius.

Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijoje buvo numatyti šie prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.
2. Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.
3. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.
4. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.
5. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.
6. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Apklausoje dalyvavę 5 ekspertai pažymėjo, kad Strategijos įgyvendinimas pagal joje numatytus prioritetinius tikslus buvo *pakankamai veiksmingas*. Tačiau respondentai pabrėžė, kad kai kurie prioritetiniai tikslai (pvz.: dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais) neatitiko jų įstaigos veiklos specifikos, todėl liko neįgyvendinti.

Kiti Strategijoje numatyti prioritetai, vienareikšmiška ekspertų nuomone, buvo *savalaikiai ir atitiko organizacijos strateginius tikslus* numatytu laikotarpiu. Visuomenės sveikatos centro atstovas tikino, kad „reikėjo šiek tiek pakoreguoti numatytų darbuotojų mokymų kryptį, tačiau tai buvo organizacijai itin naudinga. Strategijoje numatyti prioritetai padėjo atsakingiau rinktis mokymus ir siekti savo organizacijos strateginių tikslų“.

Atsižvelgiant į organizacijos veiklą respondentų buvo prašoma išdėstyti Strategijoje išskirtus prioritetus pagal svarbą. Respondentų atsakymai pateikti 18 lentelėje.

Strategijoje išskirtų mokymo prioritetų išdėstymas pagal svarbą

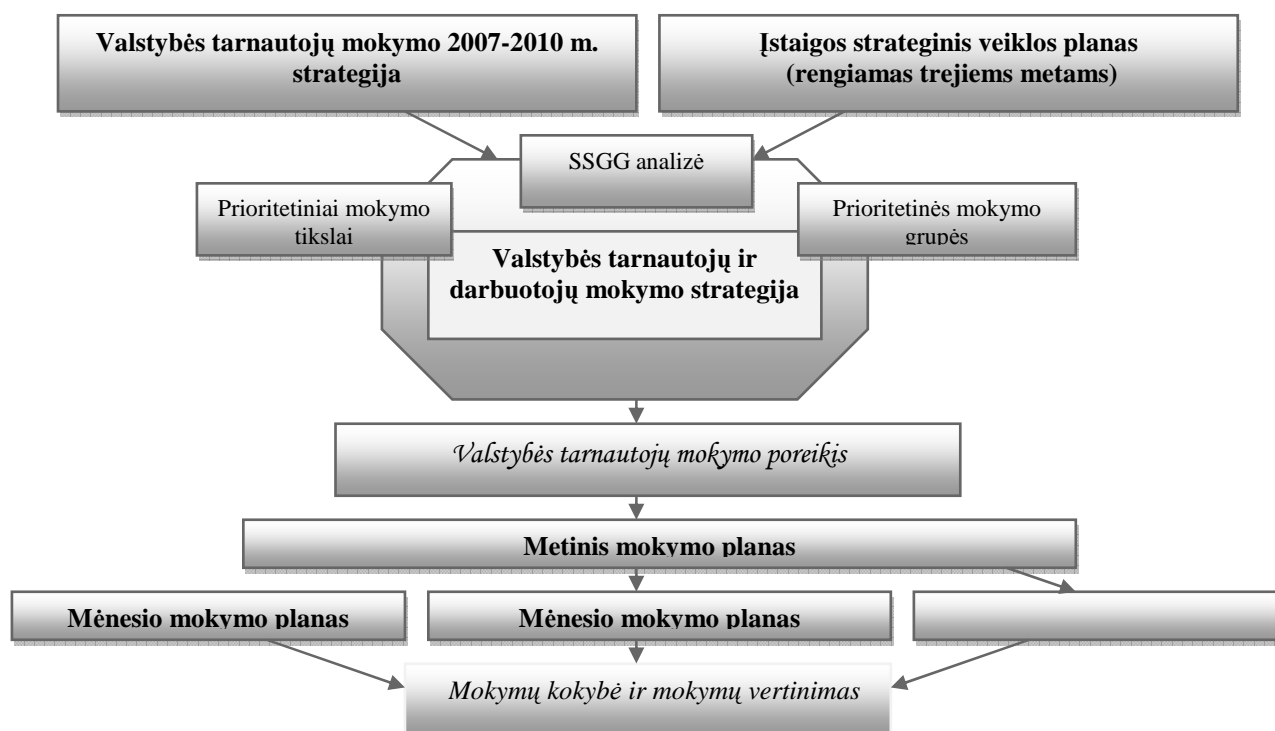
	VIETA	Telšių rajono savivaldybė	VSD SODRA	Telšių apskrities VMI	Telšių darbo birža	Telšių visuomenės sveikatos centras
1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.	I	I	I	I	I	III
2. Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose , pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	V	V	VI	III	VI	V
3. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.	IV	III	IV	III	III	IV
4. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.	II	II	II	II	II	I
5. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.	III	IV	III	II	V	II
6. Stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius.	VI	IV	V	II	IV	II
7. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą	VII	IV	V	II	IV	II

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad nagrinėjamose institucijose didžiausiais dėmesys buvo skiriamas pirmam prioritetui, t.y. *tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu*. Kaip pastebėta dokumentų analizės metu, taip ir šiuo atveju, analizuojamos institucijos ypatingą dėmesį skiria vykdydamos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą. Kiti prioritetai, ekspertų nuomone, buvo mažiau svarbūs.

Interviu metu buvo prašoma pakomentuoti, kaip įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategiją vyksta valstybės tarnautojų mokymas pagal išskirtus prioritetus.

Apibendrinant visų ekspertų atsakymus, galima teigi, kad Telšių rajono institucijose valstybės tarnautojų mokymas vyko pakankamai sistemingai ir pagal jau seniau organizacijoje nusistovėjusią tvarką.

VSD „Sodra“ Telšių skyrius. Remiantis pakankamai informatyviu ir išsamiu Telšių VSD „Sodra“ atstovo atsakymu valstybės tarnautojų mokymų organizavimas ir vykdymas pavaizduotas schematiškai.



17 pav. VSD „Sodra“ valstybės tarnautojų mokymo organizavimas ir vykdymas

Remiantis pagrindiniais etapais, pateiktai schemoje (žr. 17 pav.) yra vykdomas VSD „Sodra“ valstybės tarnautojų mokymo planavimas, organizavimas bei mokymo vertinimas. Reikia pažymėti, kad įstaigos strateginiame veiklos plane ir Strategijoje pažymėtos nuostatos, susijusios darbuotojų mokymu, įgyvendinamos itin organizuotai, t.y. rengiami ne tik metiniai mokymo planai, bet jie dar detalizuojami parengiant kiekvieno *mėnesio mokymo planus*. Taip pat interviu metu šios institucijos atstovas pažymėjo, kad didelis dėmesys yra skiriamas mokymų kokybei ir mokymo organizavimo proceso vertinimui.

Telšių VMI prie LR finansų ministerijos. Telšių valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos atstovas teigė, kad „*kiekvienais metais viršininko įsakymų patvirtinami mokymų prioritetai (remiantis Strategija), kurių pagrindu organizuojami mokymai. Yra sukurta ir įdiegta mokymų organizavimo ir valdymo kompiuterinė programa, kurios pagalba valdomas visas mokymo procesas*“. Iš pateikto atsakymo galima teigti, kad Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos valstybės tarnautojų mokymus organizuoja centralizuotai, t.y. visiems teritoriniams skyriams numatoma vienoda mokymų tvarka. Taip pat ekspertas interviu metu pabrėžė sistemingą mokymų vykdymo kontrolę. Tolesnio pokalbio metu mokymo organizavimo tvarka apibūdinama kiek plačiau. Minėtos institucijos teigė, kad institucijoje „*įgyvendinant Strategiją, kasmet sudaromi mokymų planai, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo išvadą. Planuojant mokymus atsižvelgiama į Valstybinės mokesčių*

inspekcijos prie LR finansų ministerijos patvirtintą strategiją ir į finansines Telšių AVMI galimybes. Grįžę iš mokymų, valstybės tarnautojai teikia atsiliepimus apie mokymosi naudą“.

Taigi, valstybės tarnautojų mokymo procesas Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijose planuojamas ir vykdomas remiantis šiais pagrindiniais etapais: mokymo poreikio nustatymas, metinio mokymo plano sudarymas, jo vykdymas bei mokymų kokybės vertinimas ir kontrolė.

Metiniai valstybės tarnautojų mokymo planai. Kaip minėta teorinėje darbo dalyje bei ekspertų atsakymuose, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 77-3311) nustatyta, kad kiekviena viešojo administravimo įstaiga (institucija) turi sudaryti *Metinį valstybės tarnautojų mokymo planą*. Visi ekspertai pateikdami valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką savo atsakymuose, kaip vieną iš svarbiausių etapų išskyrė metinių mokymų planų sudarymą. Todėl pasiteirauta, ar šie planai minėtu laikotarpiu buvo įvykdyti.

Atsakant į šį klausimą dviejų institucijų (Telšių visuomenės sveikatos centro, VSD „Sodra“ Telšių skyriaus) atstovai teigė, kad planai analizuojamu laikotarpiu buvo visiškai įvykdyti.

Trijų institucijų ekspertai (Telšių rajono savivaldybės, Telšių apskrities VMI bei Telšių darbo biržos), laikotarpį nuo 2007 metų iki 2010 metų suskaidė į du etapus. Jų teigimu, 2007-2008 metais mokymo planai organizacijose buvo įvykdyti, ir net viršyti. Tačiau 2009-2010 metų laikotarpiu užsibrėžti planai buvo neįvykdyti dėl skiriamų mokymams lėšų stokos arba tiesiog planuojant buvo ribojamas mokymo skaičius.

Šį ekspertų išsakytą teiginį galima pagrįsti, remiantis kai kurių institucijų strateginiais dokumentais bei ataskaitomis. Metiniuose 2009-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planuose pateikiami skaičiai buvo daug didesni, nei pateikti ataskaitose. Pvz.: Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2009 metų Valstybės tarnautojų mokymo plane buvo numatyta surengti mokymus, kurių bendras klausytojų skaičius būtų 69, tam skiriant 6624 litus. 2010 metais planuota surengti mokymus, kuriuose bendras klausytojų skaičius būtų 282 asmenys. Valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis tiek 2009 metais, tiek 2010 metais mokymuose dalyvavo 102 valstybės tarnautojai. Vadinasi, planas nebuvo įvykdytas tik 2010 metais. O 2009 metų plane matomas valstybės tarnautojų mokymų skaičiaus ribojimas.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo problemos. Ekspertams užsiminus apie minėtu laikotarpiu iškilusias problemas, kurios trukdė įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus, buvo prašoma įvardinti daugiau kliūčių, su kuriomis teko susidurti. Pagrindinės respondentų išsakytos problemos pateikiamos 19 lentelėje.

Problemos, su kuriomis susidurta įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją

Nr.	PROBLEMA	TEIGINYS
1.	Strategijoje išskirtų mokymo prioritetų nepritaikomumas organizacijos veiklai	„Visuomet šiek tiek liūdna, kad ne visus tikslus pavyksta įgyvendinti, pritaikyti sau“.
2.	Mokymams skirtų lėšų stoka	„Pagrindinė kliūtis – lėšų stoka“. „Lėšų, skirtų mokymams, trūkumas“. „Organizacijos finansinės galimybės“.
3.	Mokymų laiko nesuderinimas	„Darbo krūvių suderinamumas su mokymų grafiku“.
4.	Darbuotojų motyvacijos nebuvimas	„Darbuotojų nenoras mokytis bei motyvacijos stoka“.

Dauguma apklaustų ekspertų pažymėjo, kad pagrindinė problema, tai lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymui, trūkumas. Taip pat ekspertai nuogąstavo, kad ne visus numatytus prioritetus buvo galima įgyvendinti, nes tai nebuvo pritaikyta jų veiklos sričiai. Kitos problemos buvo susijusios su pačių darbuotojų nenoru tobulėti bei mokymų organizavimo tvarka.

Reikia pažymėti, kad visos išvardintos problemos buvo didžia dalimi susijusios su institucija, t.y. darbuotojai, lėšos, prioritetų pritaikymas. Tačiau vis dažniau pasigirstama diskusijų siūlomų valstybės tarnautojų mokymų programų kokybės klausimais.

Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas. Šiuo metu itin didelė pasiūla mokymo programų, skirtų valstybės tarnautojams. Todėl ekspertų buvo prašoma įvertinti mokymo įstaigų siūlomas valstybės tarnautojų mokymo programas, mokymų tematiką bei seminarų kokybę.

Mokymo programų vertinimas – itin svarbi dalis valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Atliekant išsamų vertinimą galima numatyti mokymų kryptį, aiškius organizacijos ir valstybės tarnautojo tikslus bei pasiektus teigiamus pokyčius (Patapas, Kasparavyčiūtė, 2009).

Interviu metu ekspertai išsakė tiek teigiamus, tiek neigiamus vertinimus organizuojamų mokymų kokybės atžvilgiu. Atsakymai pateikiami 20 ir 21 lentelėse.

Teigiami atsiliepimai apie Valstybės tarnautojų mokymus

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINYS
Teigiami vertinimai	Mokymų tematikos įvairovė	Vertinu puikiai, nes įvairūs mokymai, įvairūs lektoriai, įvairios temos.
	Naujų programų sukūrimas pagal esamą poreikį	Iš esmės teigiamai. Jei kokių programų trūkdavo, jos buvo parengiamos.
	Siūlomų programų gausa	Siūlomų mokymo programų yra tikrai nemažai.

Apklausoje dalyvavę respondentai pakankamai teigiamai įvertino siūlomų mokymų, skirtų valstybėms tarnautojams, įvairovę, gausą bei pritaikomumą prie organizacijos poreikių.

Tačiau taip pat buvo išsakyta ir nemažai nusiskundimų dėl mokymų kokybės, specifiškumo, t.y. orientavimosi prie organizacijos veiklos ir kt.

Apibendrinant apklaustų respondentų atsakymus apie mokymų kokybę reikia pažymėti, kad šiuo metu siūlomų mokymų tematika yra gana bendro pobūdžio, todėl ekspertai norėtų, kad siūlomos mokymo temos labiau atitiktų institucijos veiklos kryptį.

21 lentelė

Neigiami atsiliepimai apie Valstybės tarnautojų mokymus

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	TEIGINYS
Neigiami vertinimai	Mokymų teikiama nauda organizacijai	„Dauguma temų naudingos mūsų organizacijos darbuotojams. Tačiau šiek tiek kartojasi“.
	Mokymų tematika	„...mokymuose trūko konkretumo ir žinių pritaikomumo“. „...norėtuši, kad tie mokymai kartais turėtų tam tikrą specifiškumą, t.y. būtų pritaikyti tik tos srities organizacijai, ar net pareigybei.“
	Mokymų kokybė ir kaina	„Mokymo įstaigos kartais siūlo abejotinos kokybės paslaugas“. „kaina pernelyg didelė“.
	Mokymo trukmė	Nurodyta organizuojamų mokymų trukmė kartais neatitinka realios.

Viena aktuali apklausos metu išryškinta problema, tai siūlomų mokymų kokybės bei kainos santykis. Valstybės tarnautojų mokymai yra pakankamai brangūs, todėl valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokymuisi taip pat gali būti naudojamos ir Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos.

Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas. Respondentų buvo pasiteirauta iš kokių lėšų (valstybės, savivaldybės, Europos Sąjungos struktūrinių fondų) buvo organizuojami valstybės tarnautojų mokymai 2007-2010 metų laikotarpiu. Ekspertų atsakymai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymams skirtų lėšų šaltinis

Lėšos	Telšių rajono savivaldybė	SODRA	Telšių apskrities VMI	Darbo birža	Telšių visuomenės sveikatos centras
Valstybės lėšos	-	-	+	+	+
Savivaldybės lėšos	+	-	-	-	+
Institucijos lėšos	+	+	-	-	-
ES lėšos	+	-	+	+	+

Žymėjimų reikšmės: + pasinaudota; - nepasinaudota.

Remiantis 22 lentelės duomenimis, galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymui lėšas skiria ir valstybė ir savivaldybė. Taip pat pastebima, kad beveik visos analizuojamos institucijos organizuodamos darbuotojų mokymus naudojami ES lėšomis, t.y. dalyvauja įvairiuose projektuose, kuriuose skiriama lėšų darbuotojų mokymams.

Pvz.: Telšių rajono savivaldybė parengusi projektą „Kompleksinis kvalifikacijos tobulinimas Telšių rajono savivaldybės administracijoje“ gavo Europos socialinio fondo (ESF) paramą mokymams vykdyti. Paramos suma siekė 211,464 tūkst. litų. O Savivaldybės prisidėjimas – 15 proc. (natūra, užskaitytas darbuotojų darbo užmokestis) (Armalienė, 2011).

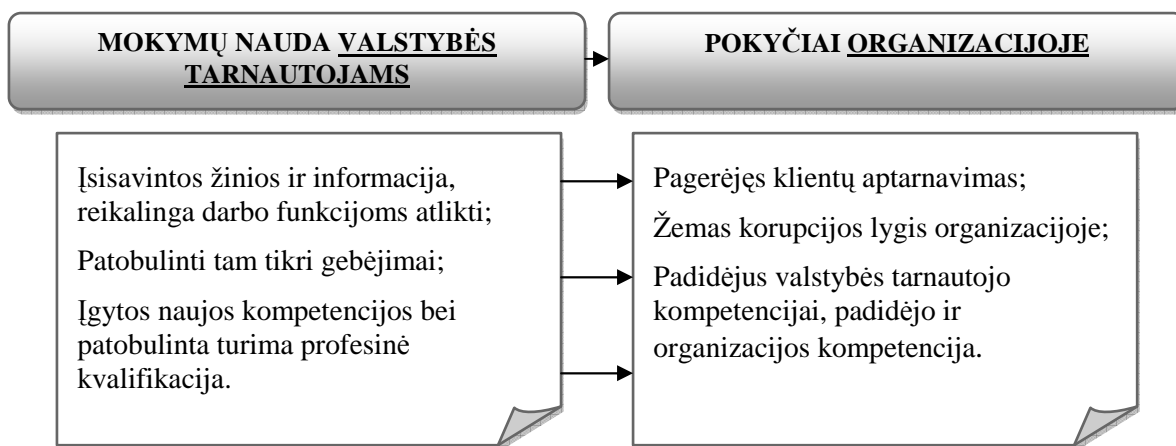
Telšių darbo biržos valstybės tarnautojai aktyviai dalyvavo projekto „Lietuvos darbo biržos ir teritorinių darbo biržų žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimas“ mokymuose, kurių dėka organizacijai taip pat pavyko sutaupyti tam tikrą pinigų sumą. Telšių visuomenės sveikatos centre dirbantys valstybės tarnautojai, dalyvavo projekte „Vakarų Lietuvos regiono visuomenės sveikatos centrų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir mokymai prisitaikant prie Europos Sąjungos kokybės reikalavimų“.

*Taigi apibendrinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo ekspertų vertinimą, remiantis **paslaugos kriterijumi**, pastebima, kad organizuojami mokymai organizacijose vyksta pakankamai sistemingai ir kryptingai, t.y. atsižvelgiant į Strategijoje numatytus mokymų prioritetus. Tačiau problemos, susijusios su mokymų kokybe bei lėšų trūkumu sudaro barjerą veikmingam Strategijos įgyvendinimui ir organizacijos efektyviems veikos rezultatams.*

4.3.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: rezultato kriterijus

Daugumoje ES valstybių mokymų rezultatyvumo vertinimas yra viena iš svarbiausių mokymo kokybės vertinimo dalis. Tačiau Lietuvoje iki šiol nėra numatyta vertinti mokymo programų rezultatyvumą, t.y. vertinti, ką išmoko klausytojai, kokią naudą gavo organizacija, koks mokymo poveikis valstybės tarnautojo veiklai.

Mokymų rezultatai. Interviu metu ekspertų buvo prašoma įvertinti ir pasidalinti patirtimi, kokią naudą gavo valstybės tarnautojai dalyvaudami mokymuose bei kokie teigiami pokyčiai stebimi organizacijoje įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 m. strategiją. Atsakymai į šiuos klausimus pateikiami 18 paveiksle.



18 pav. Mokymų nauda valstybės tarnautojams ir pokyčiai organizacijoje

Taigi, ekspertų atsakymai į pateiktą klausimą apie mokymų naudą valstybės tarnautojams ir pokyčius organizacijoje įgyvendinus Strategiją buvo gana bendri ir neišsamūs. Ekspertai teigė, kad mokymų metu valstybės tarnautojai patobulino savo gebėjimus, įgijo reikiamų žinių. Visa tai tiesiogiai siejosi ir su pokyčiais organizacijoje.

Siekiant gauti konkretesnių ir išsamesnių atsakymų interviu metu respondentų buvo prašoma įvertinti mokymo(si) rezultatus, pagal numatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. Apklausoje dalyvavę institucijų atstovai kiekvieną prioritetą turėjo pažymėti, ar jis buvo įgyvendintas, neįgyvendintas, ar įgyvendintas iš dalies (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Mokymo(si) rezultatas įgyvendinus Strategiją

PRIORITETINIAI MOKYMO TIKSLAI	Rezultatas	Telšių rajono savivaldybė	SODRA	Telšių apskrities VMI	Darbo birža	Telšių visuomenės sveikatos centras
Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.	10	2	2	2	2	2
Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	1	1	0	0	0	0
Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.	3	1	1	0	1	0
Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.	10	2	2	2	2	2
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.	7	2	1	1	1	2
Stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius.	7	2	1	1	1	2
Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą.	7	2	1	1	1	2

2 - įgyvendintas

1 - įgyvendintas, iš dalies

0 - neįgyvendintas

Susumavus mokymo(si) rezultatus paaiškėjo, kad įgyvendinus Strategiją, ekspertų nuomone, visose analizuojamose institucijose įgyvendinti buvo tik du prioritetai, t.y. *tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu* bei *vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą*.

Ekspertų nuomone, iš dalies pavyko įgyvendinti ir šiuos prioritetus: *plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje, stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius bei stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą*.

Keturiose institucijose liko neįgyvendintas, kaip jau minėta „*Valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų analizė*“ skyrelyje, šis prioritetas: dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais. Taip pat reikia pažymėti, kad mažai dėmesio Telšių rajono institucijos skyrė prioritetui - tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.

Mokymo poreikis. Taigi, įgyvendinus Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytus tikslus, institucijose turėtų tam tikrų mokymų poreikis sumažėti arba, atradus tam tikras žinių spragas, išaugti. Interviu metu apklausos dalyvių buvo prašoma pateikti savo nuomonę, apie ateityje reikalingų mokymų kryptį.

Apibendrinus ekspertų atsakymus paaiškėjo, kad Telšių rajono valstybinėse institucijose sumažėjo poreikis šiems mokymams:

- 1) stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius;
- 2) profesinės etikos ir korupcijos prevencijos.

Respondentų teigimu, šios srities mokymus jau yra išklause beveik visi institucijos darbuotojai, todėl „...šios žinios ir gebėjimai yra įsisavinti, nebent juos reiktų tik dar labiau gilinti“.

Dėl prioriteto „*stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą*“ ekspertų nuomonės išsiskyrė. Vienu institucijų atstovai teigė, kad šios srities mokymų paklausa sumažėjo, kitų - išaugo, nes „*išaugo tarptautinio bendradarbiavimo poreikis*“.

Nors respondentai apklausos metu pažymėjo, kad prioritetas „*tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu*“ visiškai įgyvendintas, tačiau beveik visi ekspertai pabrėžė, kad reikią jį toliau plėtoti ir tobulinti.

Šių klausimų bloko pabaigoje buvo pateikiamas klausimas apie **valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimą**, siekiant geresnių rezultatų ir didesnio teigiamo poveikio.

Trijų institucijų atstovai valstybės tarnautojų mokymo sistema yra patenkinti ir nepateikė jokių jos tobulinimo gairių. Kitų trijų ekspertų nuomone, vis dėlto reiktų:

- 1) skatinti konkurenciją tarp mokymo įstaigų, teikiančių mokymo paslaugas valstybėje tarnautojams;
- 2) skirti daugiau lėšų mokymams bei supaprastinti mokymo paslaugų viešuosius pirkimus;

3) steigti valstybės finansuojamas mokymo įstaigas, kuriose būtų organizuojami tiek bendrieji, tiek specifiniai mokymai.

Apibendrinant ekspertų Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimą, remiantis rezultato kriterijumi, galima teigti, kad valstybės tarnautojai mokymų metu įgijo pakankamai žinių bei patobulino savo veiklos funkcijas atitinkamose srityse. Tikėtina, kad visa tai tiesiogiai įtakojo organizacijos pokyčius ir veiklos efektyvumą.

4.3.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: efekto kriterijus

Trečiuoju, *efekto kriterijumi*, buvo siekiama išsiaiškinti, kokią naudą, įgyvendinus Strategiją, gavo ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės (pvz.: visuomenė).

Mokymų nauda. Tikėtina, kad valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas sudarė prielaidas organizacijai dirbti efektyviau, siekti geresnių rezultatų, sėkmingiau organizuoti darbą. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka Telšių apskrities VMI atstovas. Jo nuomone, įgyvendinus Strategijos pagrindines nuostatas pagerėjo „mokesčių mokėtojų aptarnavimas. Pasiiektas aukštas aptarnavimo lygis, kurį labai teigiamai vertina visuomenė, pagerėjusi mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė“.

Telšių visuomenės sveikatos centro ir **VSD Sodra** atstovai tikino, kad organizacija pati privalo siekti darbuotojų tobulėjimo ir prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, o „bendra mokymo strategija yra tik orientyras visoms Lietuvos valstybinėms institucijoms“. Jų nuomone, visa tai duoda teigiamą efektą ne tik pačiai institucijai, bet ir visuomenei.

Ekspertų buvo klausta „ar valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas užtikrina tokias organizacijos vertybes, kaip darbuotojų lojalumas, profesionalumas, komandinis darbas, nuolatinio mokymosi bei mokymosi iš kitų organizacijos narių raiška?“. Iš pateiktų atsakymų pastebėta, kad šios išvardintos vertybės turi būti nuolatos ugdomos organizacijoje ir jas kurti privalo visas kolektyvas savo institucijos aplinkoje. Darbuotojų mokymai „gali tik nukreipti reikiama linkme ir suteikti teorinių žinių“, tačiau jų praktinis pritaikymas ir vertybių išlaikymas bei puoselėjimas priklauso nuo organizacijos mikroklimato.

Taigi, valstybės tarnautojų mokymo metu įgytos ir įsisavintos žinios sudaro sąlygas žymiai efektyvesniam organizacijos darbui. Tačiau čia reikėtų pažymėti, jau anksčiau teorinėje darbo dalyje paminėtą, problemą, t.y. **nepakankamą dėmesį valstybės tarnautojų mokymų pažangos vertinimui.**

Valstybės tarnautojų mokymų pažangos vertinimas. Teoriniuose šaltiniuose pažymima, kad „neatliekamas mokymo paslaugų poveikio vertinimas, todėl susidaro sąlygos teikti nepakankamos

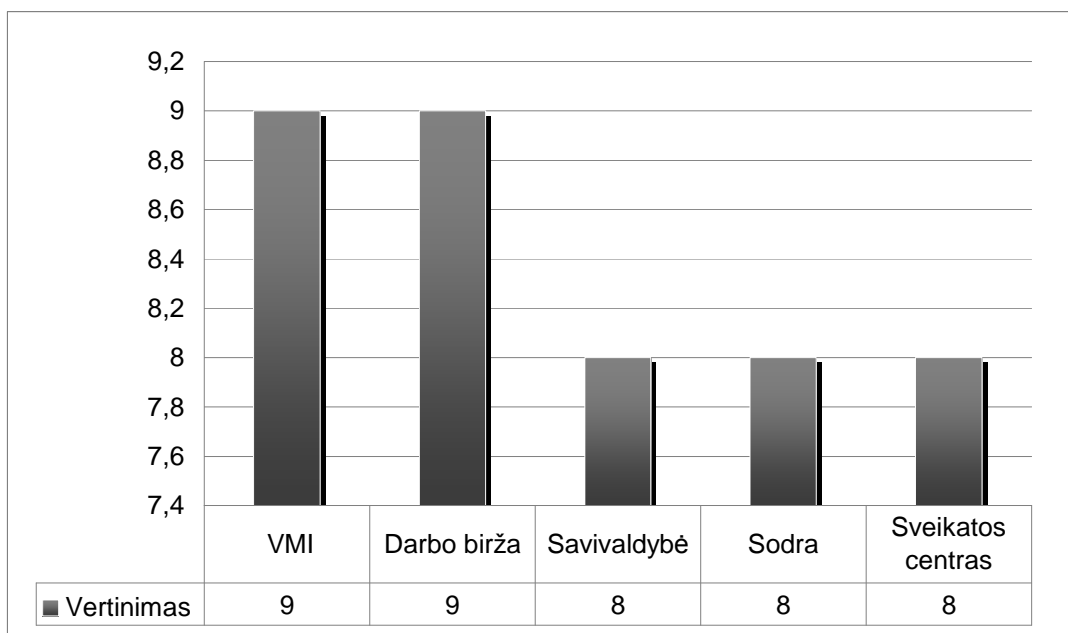
kokybės mokymo paslaugas“. Todėl šią problemą pasiūlyta paanalizuoti ir interviu su ekspertais metu.

Ekspertų vertinimai šiuo klausimu pasiskirstė gana skirtingai. Vieni besąlygiškai sutiko su išsakytų teiginiu, kiti – ne. Telšių rajono savivaldybės atstovas teigė, kad organizacijoje *„naudojama mokymų administravimo programa leidžia gana objektyviai vertinti mokymus kokybės atžvilgiu*“. Jo nuomone sutapo su Telšių darbo biržos eksperto atsakymu.

Kiek labiau kritiškas tiek organizuojamų mokymų, tiek savo institucijos mokymo vertinimo sistemos atžvilgiu buvo Telšių apskrities VMI atstovas. Jo nuomone *„valstybės tarnautojai, grįžę iš mokymų, pildo anketas apie išklaustytus mokymus. Pagal jas galima nustatyti, ar mokymas naudingas ir ar ateityje verta jame dalyvauti. Panašias anketas mokymuose dalyvavusiems klausytojams pateikia ir mokymus organizuojančios įstaigos*“, tačiau tai, respondento nuomone, negali užtikrinti mokymų kokybės.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje kaip vienas iš vertinimo kriterijų yra išskirtas mokymo kokybę **teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičius** (procentais). Tačiau reikia pažymėti, kad nei viena analizuojama Telšių rajono institucija tokių duomenų negalėjo pateikti, nes tokio pobūdžio informacija tiesiog nerenkama.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas balais. Apklausoje pabaigoje ekspertų buvo prašoma įvertinti Strategijos įgyvendinimą organizacijoje dešimties balų sistemoje. Apklausoje rezultatai pateikiami 19 pav.



19 pav. Telšių rajono institucijų Strategijos įgyvendinimo vertinimas balais

Ekspertai pakankamai aukštais balais (9, 8 balai) įvertino Strategijos įgyvendinimą organizacijoje. Visi ekspertai tikino, kad būtų pasiekti dar geresni rezultatai, jeigu būtų skirta

pakankamai lėšų valstybės tarnautojų mokymui bei Strategijoje numatyti visi tikslai sietusi su organizacijos veiklos kryptimi.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo kontrolė. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje pažymima, kad šios Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jos stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas. Todėl ekspertų buvo prašoma įvertinti šios institucijos veiklą Strategijos koordinavimo kontekste.

Keturių institucijų atstovai, Valstybės tarnybos departamentui dėl Strategijos koordinavimo veiklos jokių pastabų neišsakė. Jų nuomone, „*mokymų koordinavimas iš esmės vyko sklandžiai*“, todėl šios įstaigos veiklą vertina gerai arba net labai gerai.

VSD Sodra Telšių skyriuje dirbantis ekspertas plačiau pakomentavo savo atsakymą ir jį pagrindė pavyzdžiais. Jo nuomone, Valstybės tarnybos departamento ataskaitų formos, įstaigai ne tik nesukėlė didelių sunkumų, bet leido „*dar labiau susisteminti vidinius įstaigos dokumentus. Ši sistema „apibrėžia mokymo organizavimo tvarką, mokymo dalyvių apskaitą, išklaustytų temų ir valandų apskaitą*“ ir kt.

Tačiau be teigiamų pokyčių, išskyrė tam tikras problemas, tai „*ataskaitos pateikimas už praėjusius metus. Jos buvo reikalaujama pernelyg anksti, kai Finansų skyrius dar tik tikslina duomenis apie panaudotą darbo užmokesčio fondą*“.

Taigi, ekspertų teigimu, Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas organizacijoje, leido įgyti tam tikrų žinių, kurios pritaikytos davė atitinkamos naudos ne tik organizacijai, bet ir svarbiausioms interesų grupėms, visuomenei. Tačiau reikia pažymėti, kad ši nuomonė, nėra pagrįsta jokiais rodikliais. Institucijos šiuo klausimu negalėjo pateikti statistinių duomenų apie valstybės tarnautojų mokymų vertinimą, taip pat atsakymą pagrįsti visuomenės apklausos duomenimis apie organizacijos teikiamų paslaugų kokybę ir pan.

4.4. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų ir 2011-2013 metų strateginių nuostatų lyginamoji analizė

2011 metų sausio 12 dieną buvo patvirtinta nauja Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija (Žin., 2011, Nr. 6-230) (žr. 7 priedą). Tuo metu magistro darbas buvo įpusėtas rašyti. Palyginus Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų ir 2011-2013 metų strategijas pastebimi ne tik strateginių nuostatų, bet ir pačios strategijos struktūros, vertinimo kriterijų ir atsakomybės nustatymo skirtumai.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija turinio atžvilgiu daug trumpesnė. Naujoje strategijoje, vietoj išsamios Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje pateiktos mokymo būklės ir SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizės, yra pateikiama vos kelių pastraipų *įžanga*. Šioje įžangoje fragmentiškai apžvelgiama Strategijos įgyvendinimo situacija ir rezultatai.

Antrame Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos skyriuje yra pateikiami **tiksiai, uždaviniai ir vertinimo kriterijai**.

Bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai išliko beveik tapatūs, t.y. susiję su valstybės tarnautojų gebėjimų efektyviai atlikti tiesiogines pareigas bei veiksminga valstybės tarnautojų mokymo sistema (žr. 20 pav.)

<p>Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje numatyti bendrieji mokymo tikslai</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius. 2. Užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą. 	<p>Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatyti bendrieji mokymo tikslai</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas. 2. Tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas.
---	---

20 pav. Bendrieji mokymo tikslai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010, 2011-2013 metų strategijomis

Lyginant Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų ir 2011-2013 metų strategijose pateiktus **prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus** pastebimi tam tikri pokyčiai: vienu prioritetu atsisakyta, kiti buvo palikti tie patys, ir dviem buvo papildyta (žr. 21 pav.)

Atsisakyta šių 2007-2010 metų prioritetų:	Prioritetai atkelti iš 2007-2010 metų Strategijos:	Naujai pateikti prioritetai:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. 2. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą. 3. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą. 4. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES 2013 metais procesuose. 2. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją. 2. Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.
<p>Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos prioritetiniai mokymo tikslai</p>		
<hr/> <p>Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos prioritetiniai mokymo tikslai</p>		

21 pav. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų ir 2011-2013 metų strategijų prioritetiniai mokymo tikslai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010, 2011-2013 metų strategijomis

Strategijoje pažymima, kad valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, papildomai nustato ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje vertinimo kriterijai pateikiami dokumento pabaigoje ir labai apibendrinti, o naujoje 2011-2013 metų strategijoje vertinimo kriterijai detalizuojami po tikslų ir uždavinių pateikimo. Visa tai leidžia kokybiškiau ir tiksliau įvertinti pasiektų tikslų ir uždavinių rezultatą.

Taigi, be visų aptartų pokyčių, tyrimo medžiaga suteikia pagrindą teigti, kad naujoje Strategijoje pateikiami detalesni įgyvendinimo etapai, išskiriami tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai bei tiksliau apibrėžiama institucijų atsakomybė.

Praktinės dalies apibendrinimas

Atlikus Telšių rajono institucijų *dokumentų, žinybinių duomenų analizę* bei *ekspertų* apklausą tikslinga apibendrinti duomenis bei juos palyginti.

Visų pirma reikia pastebėti, kad atliekant *dokumentų turinio (content) analizę* bei *ekspertų apklausą* didžia dalimi gauti rezultatai sutapo. Buvo pastebėta keletas nesutapimų, tarp dokumentuose užfiksuotų ir ekspertų išsakytų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų. Ši situacija galėjo atsirasti dėl to, kad dokumentuose buvo ieškoma pakankamai tikslų Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje išskirtų frazių. Tuo tarpu ekspertai rėmėsi turima patirtimi, todėl kai kurios tikslios sąvokos (tikslūs mokymo tikslai, mokymo grupės) nebuvo itin svarbūs.

Iš visų analizuojamų institucijų reikėtų išskirti **Telšių teritorinę darbo biržą** bei **Telšių apskrities VMI**. Šių institucijų sąsajos su Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje pateiktomis nuostatomis buvo itin stiprios, tiek išskirtų mokymo grupių, tiek tikslų įgyvendinimo atžvilgiu. Reikia pažymėti, kad mažiausiai Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje išskirtais prioritetais vadovaujasi **Telšių rajono savivaldybė** bei **Telšių visuomenės sveikatos centras**. Pastarasis didžia dalimi savo veiklą sieja su visuomenės sveikatos užtikrinimu, todėl pagrindiniai strateginiai tikslai būtent koncentruojasi ties šia kryptimi.

Telšių rajono savivaldybėje šiuo metu už personalo klausimus yra atsakingas Juridinis ir personalo skyrius. Pastebėta, kad šių dviejų sričių sujungimas į vieną skyrių sudaro tam tikrą keblumą. Pastebėta, kad šioje institucijoje itin mažai dėmesio skiriama valstybės tarnautojų mokymo klausimams. Pateiktos valstybės tarnautojų mokymo ataskaitos neišsamios, dažnai sudarytos ne pagal numatytas formas, neišbaigtos. Visa tai sudarė tam tikrą kliūčių, dėl kurių nebuvo gautą itin svarbių tyrimui duomenų.

Apibendrinant galima teigti, kad Telšių rajono viešojo administravimo institucijos įgyvendindamos Strategiją ir ją vertindamos didžia dalimi susiduria su problemomis esančiomis organizacijos viduje, t.y. organizacijos struktūros, veiklos bei vadovavimo ypatumais.

IŠVADOS

Išanalizavus strateginio valdymo ypatumus valstybės tarnautojų mokymo kontekste, pateikiamos šios **magistro darbo teorinės išvados**:

- Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad strateginis valdymas visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo, tarp jų ir žmogiškųjų išteklių mokymo, srityse tampa lemiamais organizacijos pažangos veiksniais, kurie sudaro sąlygas sėkmingai reaguoti į daugybę naujų iššūkių bei efektyviai spręsti tiek esamas, tiek galinčias kilti problemas.
- Nuolatiniai pokyčiai bei modernėjanti visuomenė, kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims. Valstybės tarnautojai, reaguodami į vis didėjančius profesinius reikalavimus privalo nuolat tobulinti kompetenciją, sugebėti savarankiškai ir kokybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, nes nuo jų darbo rezultatų dažnai formuojamas ne tik konkrečios institucijos, bet ir visos valstybės tarnybos įvaizdis.
- Siekiant modernizuoti valstybės tarnybą ir gerinti valstybės valdymo efektyvumą, skatinant žinių visuomenės plėtrą, mokymas ir mokymasis turėtų tapti savaiminiu procesu. Šiuo metu Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymas vis dar tebėra vienas iš aktualiausių valstybės strateginių tikslų, kuris reglamentuojamas atitinkamais dokumentais. Vienas iš pagrindinių dokumentų, numatančių valstybės tarnautojų mokymą Lietuvoje, yra „*Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija*“, kurioje išskiriamos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės bei prioritetingi tikslai.
- Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas apima šias pagrindines administracines veiklas: metinių mokymo planų sudarymas, išteklių paskirstymas, organizavimo bei vadovavimo aspektų nustatymas. Strategiją įgyvendinus atliekamas vertinimas ir tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai.
- Strategijos įgyvendinimo vertinimą turėtų atlikti bet kokio dydžio organizacija, nes šio proceso metu suteikiama galimybė stiprinti strategijos įgyvendinimo veiksmus, jei reikia, atlikti koregavimus, sustiprinti arba reformuluoti valstybės tarnautojų mokymo politiką, atsižvelgiant į kintančius poreikius. Strategijoje numatyti vertinimo kriterijai leidžia įvertinti veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangą. Institucijų strateginiuose veiklos planuose dažniausiai pateikiami efekto, rezultato ir paslaugos vertinimo kriterijai.

Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijose atliktas kokybinis tyrimas leido suformuoti šias **magistro darbo praktines išvadas:**

- Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad Telšių rajono viešojo sektoriaus institucijų strateginiuose dokumentuose (misijoje, vizijoje) akcentuojamas valstybės tarnautojų mokymas ir kompetencijos tobulinimas, siekiant tokių rezultatų kaip krašto gerovės kūrimas, efektyvesnių ir kokybiškesnių paslaugų teikimas klientams ir visuomenei.

- Telšių rajono institucijos, formuodamos prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei grupes, dažniausiai vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje išskirtais prioritetais. Organizacijose išskirti mokymo tikslai ir/ar grupės, dažnai apibrėžiamos nurodant pareigas, o ne trūkstamų žinių poreikį.

- Remiantis žinybine duomenų analize bei ekspertų apklausa išsiaiškinta, kad pagrindinis valstybės tarnautojų mokymo finansavimo šaltinis – valstybės skiriamos lėšos. Šiuo metu institucijos nepakankamai dalyvauja ES finansuojamose projektuose. Organizacijų neveiklumas šioje srityje gali būti siejamas ir su žinių bei atitinkamų gebėjimų administruoti paramą trūkumu, nes tik viena institucija pažymėjo, kad darbuotojai įsisavino ES projektų administravimo srities žinias, kurios buvo numatytos Strategijoje.

- Atlikus Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimo vertinimą remiantis:

- **paslaugos kriterijumi** pastebėta, kad organizuojami mokymai organizacijose vyksta atsižvelgiant į Strategijoje numatytus mokymų prioritetus. Tačiau dar efektyvesniam Strategijos nuostatų įsisavinimui trukdo šios problemos: organizuojamų mokymų kokybė, lėšų trūkumas, darbuotojų motyvacija ir pan.
- **rezultato kriterijumi** pastebėta, kad valstybės tarnautojai mokymų metu įgijo pakankamai žinių bei patobulino savo veiklos funkcijas atitinkamose srityse. Ekspertų teigimu, visa tai tiesiogiai įtakojo organizacijos teigiamus pokyčius ir veiklos efektyvumą.
- **efekto kriterijumi** pastebėta, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimas Telšių rajono viešojo administravimo organizacijose, leido įgyti tam tikrų žinių ir gebėjimų, kurios pritaikytos davė teigiamų rezultatų ne tik organizacijai, bet ir svarbiausioms interesų grupėms, visuomenei. Tačiau reikia pažymėti, kad šie teiginiai institucijose nebuvo pagrįsti atitinkamais rodikliais.

Magistro darbo pradžioje suformuluotos **hipotezės** H1 ir H2, remiantis teorine šaltinių analize bei empirinio tyrimo rezultatais, buvo pagrįstos taip:

H1: *Telšių rajono viešojo administravimo institucijos, organizuodamos valstybės tarnautojų mokymus, vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijoje išskirtais prioritetais, tačiau nepakankamai dėmesio skiria institucijos mokymo poreikių nustatymui, atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį ir darbuotojų kompetencijos lygį.*

Hipotezė H1 nepasitvirtino. Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos Telšių rajono viešojo administravimo institucijose įgyvendinimas vyko pakankamai sistemingai. Analizuojamos institucijos daug dėmesio skyrė Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytiems prioritetams, t.y. didžioji dalis mokymų orientuoti būtent į Strategijoje užsibrėžtus tikslus. Nepaisant to, reikia pažymėti, kad organizacijos strateginiuose dokumentuose taip pat akcentuojamos institucijos veiklos sritį ir valstybės tarnautojų mokymo poreikį atitinkančios mokymų kryptys. Visa tai įrodo pakankamai didelis kitų organizuojamų mokymų skaičius, kuris orientuotas į institucijos prioritetus ir atsiradusį poreikį metų eigoje.

H2: *Telšių rajono viešojo administravimo institucijos per mažai dėmesio skiria Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimo institucijoje vertinimui, taip sudarant prielaidas nepakankamai mokymų kokybei ir veiklos rezultatų efektyvumui.*

Hipotezė H2 pasitvirtino. Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos įgyvendinimo metu vis dar susiduriama su tam tikromis problemomis: mokymų vertinimu, lėšų trūkumu bei teikiamos naudos išorinėms interesų grupėms nustatymu. Pastebėta, kad kai kurių Telšių rajono viešojo administravimo institucijų pildomos ataskaitos neišsamios ir neatitinkančios numatytų formų. Visos tirtos institucijos negalėjo pateikti tam tikrų Strategijoje numatytų vertinimo rodiklių (pvz.: mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičiaus).

REKOMENDACIJOS

Remiantis moksline literatūros šaltinių analize, empirinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, galima pateikti šias rekomendacijas, kuriomis galėtų vadovautis ne tik viešojo sektoriaus institucijos, bet ir Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą koordinuojanti institucija, t.y. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos bei valstybės tarnautojų mokymus organizuojančios institucijos:

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą koordinuojančiai institucijai, t.y. **Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos** rekomenduojama:

- siekiant dar labiau paskatinti viešąsias institucijas vadovautis Strategijoje numatytais tikslais, siūloma *viešai skelbti gerosios patirties pavyzdžius*, t.y. nurodyti instituciją, pasiektą tikslą bei mokymų rezultatą, kuris turėjo įtakos tam tikriems organizacijos teigiamiems pokyčiams.
- siekiant atlikti kokybišką ir tikslų Strategijos įgyvendinimo vertinimą, siūloma labiau *kontroliuoti viešųjų organizacijų ataskaitų pateikimą* ir nustatytų formų naudojimą.
- siekiant *išvengti klaidų naujos Strategijos vertinimo etape*, rekomenduojama baigiantis Strategijos įgyvendinimo laikotarpiui atlikti elektroniniu būdu viešųjų organizacijų apklausą, kurios metu būtų identifikuojamos problemos ir pateikiami pasiūlymai naujos Strategijos formavimui.

Telšių rajono ir kitoms viešojo sektoriaus institucijos rekomenduojama įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo strategiją atsižvelgti į šiuos pasiūlymus:

- atsižvelgiant į tai, kad būtų *efektyviau panaudojamos* valstybės tarnautojų mokymams skirtos *lėšos ir išlaikytas mokymų krypties tęstinumas*, siūloma identifikuoti prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, akcentuojant ne darbuotojų pareigas ar veiklos pobūdį, bet siekiamą įgyti žinių sritį. Tai leistų konkrečiau pasirinkti mokymų programas, pagal trūkstamų žinių pobūdį.
- norint *išspręsti* valstybės tarnautojų mokymui skiriamų *lėšų klausimą*, patariama aktyviau dalyvauti ES finansuojamose projektuose. Taip pat ieškoti galimybių dalyvauti projektuose su kitomis, panašia veiklos sritimi užsiimančiomis valstybinėmis, tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių institucijomis. Būsiami projektai ne tik išspręstų skiriamų lėšų klausimą, bet ir pagerintų veiklos valdymą, geresnių paslaugų teikimą.
- atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų *mokymo poreikio nustatymui*, bei valstybės tarnautojų mokymo kokybės klausimams nagrinėti. Pasinaudojant tam tikrais tyrimo metodais (anketinėmis apklausomis, Focus grupės

apklausomis) identifikuoti pagrindines problemas ir siekti spręsti. Kartą metuose, atlikti apklausą, kurioje būtų prašoma įvertinti mokymų kokybę, įgytas žinias ir gebėjimus.

- atsižvelgiant į tai, kad institucijose Strategijos įgyvendinimo vertinimas atliekamas nepakankamai efektyviai bei įvertinus faktą, kad kai kurių institucijų ataskaitos, susijusios su valstybės tarnautojų mokymais, itin neinformatyvios siūloma **įvertinti personalo skyriaus darbuotojų kvalifikaciją**.

- siekiant **išsiaiškinti** visuomenės nuomonę apie valstybės tarnautojų **darbo kokybę**, rekomenduojama kas dveji metai elektroniniu būdu organizuoti apklausas.

Mokymo institucijoms, organizuojančioms Valstybės tarnautojų mokymus rekomenduojama:

- atsižvelgiant į ekspertų išsakytas pastabas **dėl mokymų temų įvairovės ir praktiškumo**, rekomenduojama rengti labiau specializuotas mokymo programas. Taip pat siūloma teorines žinias paremti praktiniais (užsienio institucijų gerosios užsienio patirties) pavyzdžiais.

- siekiant **atlikti išsamų prarastų mokymų vertinimą**, kurio metu būtų identifikuojami pagrindiniai privalumai bei trūkumai, siūloma mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų apklausą vykdyti ne tik įvykus mokymams, bet ir praėjus tam tikram laiko tarpui (pvz.: po trijų mėnesių).

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*. 5(24). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=9&hid=122>>.
2. Adamonienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B. ir kt. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius.
3. Ališauskas, K., Balvočiūtė, R. (2005). Mokymasis organizacijoje kompetencijų įgijimui: nuo individualaus iki organizacinio lygmens. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Andriuščenka, J. (2006). *Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. Tarptautinės mokslinės konferencijos „Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai“ straipsnių rinkinys*, 7. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/7/23.pdf>>
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Armalienė, J. (2011, sausio 13). Savivaldybės darbuotojai tobulina savo kvalifikaciją. *Kalvotoji Žemaitija*, p. 5.
7. Armstrong, M., Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*, CIPD. London.
8. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, p. 25-34 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-13]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239492>
9. Aušra, A. (2009). *Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas*. Konferencijos medžiaga. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.e-library.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20prezentacija.pdf>.
10. Bagdonienė, L. (2009). *Strateginis planavimas*. Paskaita „Organizacijų vadyba“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 04 13]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Strategija_09.pdf>
11. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
12. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42. Vilnius: Vilniaus universitetas.
13. Baranauskienė, I., Gudinavičius, B. (2008). Profesinės reabilitacijos specialisto (tarpininko) profesinė kompetencija: teorinis modelis. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(18). Šiauliai: Šiaulių universitetas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6433/05_Baranauskiene_Gudinavicius.pdf>
14. Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success:

toward a new conceptual framework // *International Journal of Project Management*, 16, p. 21 – 26.

15. Bendorienė, A., Bogušinė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
17. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
18. Boyatzis, R.E. (1982). *Core Competencies in Coaching Others*. USA: Case Western reserve University.
19. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda.
20. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Mokymo medžiaga [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/kiek2/kiek2.html&course_file=kiek2_turiny.html>
21. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, Nr.1(2) p. 13-14. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.
22. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
23. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
24. Chlivickas, E.; Marcelienė, K., Vaitenkovaitė, R. (2002). *Civil Servant's Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration: the Example of Lithuania* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005005.pdf>>
25. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, p. 86-92.
26. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=25&hid=122>>.
27. Daukilas, S. (1998). *Strateginių mokėjimų ugdymo pedagoginė technologija*. Kaunas: Akademija.
28. David, F. R. (2003). *Concepts of strategic marketing* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
29. David, F.R. (2004). *Strategic Management: Concepts and Cases. Ninth Edition, John Wiley & Sons*.
30. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

31. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19. p. 25-31.
32. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). *Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr 47. p. 23-42.
33. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 54, p. 53-66.
34. Guion, R., M. (1991). *Personnel Assessments, Selection, and Placement*. In M.D. Dunnette.
35. Guskey, T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
36. Gustas, E. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5, p. 65.
37. Hunger, J.D (1994). *Strategic Management*. Wheelen.- 4th. Ed.
38. Ivanovic, A., Collin, P. (1997). *Dictionary of Human Resources & Personnel Management*. USA: Peter Collin Publishing Ltd.
39. Jančauskas, E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
40. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
41. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai, Nr. 1 (22). Kaunas: Technologija.
42. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
43. Jucevičius, J., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
44. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 84-89.
45. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
46. Krišpinovičius, S. (2009). Artėja mokymų sezonas. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 16, p. 30.
47. Krupavičius, A. (2004). Valstybės tarnybos įvaizdis Lietuvoje. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 1. p. 17.
48. Kulberga, I. (2011). Professional Competence if Changes Implementation in Business Management in Latvia. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 57, p. 62. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=9&hid=122>.
49. Kumpikaitė, V. (2004). Personalo ugdymo ypatumai organizacijoje, integruojantis į ES (Lietuvos organizacijų pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 2. Kaunas: Technologija.
50. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.3, p. 42. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239916.
51. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: VDU leidykla.

52. Lietuvos darbo birža prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2008). Vilnius. interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/Informacija/Puslapiai/default.aspx>>.
53. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
54. Lepaitė, D., (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Monografija. Kaunas: Technologija.
55. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
56. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
57. McInerney, R., Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-27]. Prieiga per internetą: <www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>
58. Meyer-Sahling, J., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27. p.7-15.
59. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf>
60. Melnikas, B. (1999). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas. *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos*. Kaunas: Naujasis lankas. p. 97-100.
61. Minkevičius, A. (2005). Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos. *Valstybės tarnybos aktualijos*. Nr. 3, p. 42-45.
62. Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 257-272.
63. Morkevičius, V. (2011). Įvadinio kurso į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę mokomoji medžiaga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_4.2.html>.
64. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
65. Papšienė, P., Černiauskienė A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Nr. 19 (4). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-03]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=4&hid=122>>.
66. Patapas, A., Kasparavyčiūtė, R. (2009) Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 28. p. 70.

67. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Ekonomikos teorija ir praktika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-10-13]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf>.
68. Poister, T.H., Streib, G.D. (1999). Strategic management in public sector, concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22 No. 3. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.fu.uni-lj.si/personal/zdravkop/mvju/clanek28.pdf>>.
69. Poole, M., Warner, M. (2000). *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson learning.
70. Price, A.D.F., Newson, E. (2003). *Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes and Associated Concepts as Applied to Construction*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-06-01]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=0f632f91-14df-4fbc-91f5-c0f8d47ac400%40sessionmgr13&vid=16&hid=15>>.
71. Purvinis, O., Palidauskaitė, J., Vaičekonienė, V. (2003). Lietuvos valstybės tarnautojų etosas: sociologinė perspektyva. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.5, p. 48-56.
72. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 81.
73. Sakalas, A. Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
74. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
75. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons.
76. Schoonover, S.C. (1998). *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-Up Call*. Society for Human Resource Management.
77. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Sokol, J. (2001). *Idealaus vadybininko portretas*. Vadovo pasaulis, Nr. 9.
79. Stankevičienė, A., Korsakienė, R., Liučvaitienė, A. (2009). *The theoretical and practical aspects of human resource management strategy development: a case of Lithuanian telecommunication sector*. 10(4), p. 276-284. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-10-13]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=122&sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104>>.
80. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1 (4). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
81. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
82. Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos teorija ir metodologija (2010). Projekto medžiaga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/turinys.html>>.
83. Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas. Daktaro disertacija*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

84. Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2004). *Pedagogų vadybos vaizdinių psichosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas*. Pedagogika. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 70, p. 195 – 200.
85. Šiupšinskas, S. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Mokymo vadovas. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras.
86. Šnapštienė, R. (2007). Modernios valstybės tarnybos link. *Veidas*. Nr. 27. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-06-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/469b33c5d9121>>.
87. Tabatoni, P., Davies, J., Barblan, A. M. (2000). *Strategic management, a tool of leadership concepts and paradoxes*, p. 5. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf>.
87. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(16). p. 118-130.
88. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
89. Tubutienė, V. (2006) The development of professional competences of public servants in Lithuania (Valstybės tarnautojų profesinių kompetencijų plėtotė Lietuvoje), *Jaunujų mokslininkų darbai*, Nr. 4, Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 175–182.
90. Urbelis, V. (2001). *Strategija jos elementai ir sąvokos evoliucija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>.
91. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų Redakcija.
92. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos informacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?721229854>>.
93. Vasilecas, O., Chlivickas, E. ir kt. (2008). Viešojo sektoriaus mokymo institucijos: informacinių sistemų tobulinimas. *Viešasis administravimas*. Nr. 4(20). Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.
94. Vasile, T., Ivancu, A. (2009). *A model of the strategic management process* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/067.%20Vasile,%20Iancu.pdf>>.
95. Vasiliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodologiniai principai. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-06-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2000_04_04.pdf>.
96. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmos strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
97. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

99. Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas. Mokymo programa (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-05-01]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/mokymo%20programa_kyga_56psl.pdf.
100. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>.
101. Visockas, R. (2009). *Strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimo kontrolė viešajame sektoriuje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.cognos.lt/portal/veiklos-valdymas/vv-verslo-problematika/73-strateginis-planavimas-ir-strategijos-gyvendinimo-kontrol-vieajame-sektoriuje>.
102. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
103. Židonis, Ž., Smalskys, V. (2007). *Veiksmingas viešasis administravimas. Socialinių mokslų srities vadybos ir administravimo krypties mokslinių tyrimų perspektyvos*. 2007-2011 m. programa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-01]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/mru_lt dokumentai/bpd projektai/bpd_0046/20070418/vadyba_perspektivos_santrauka.doc.
104. Баязитов, Т. (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. Корпоративны менеджмент [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml.
105. Бобков, А. (2005). *Стратегическое управление* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.all.mba-school.ru/cms/124/html>.
106. Кадыров, М. С. (2000). *Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно-исследовательская работа* [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>.

DOKUMENTAI

1. 2007 metų duomenų apie personalo formavimo ir ugdymo programos vykdymą lentelės (2008 m. sausio 2 d. Nr. V4-42). Telšiai.
2. 2008 metų duomenų apie personalo formavimo ir ugdymo programos vykdymą lentelės (2009 m. sausio 5 d. Nr. V4-3). Telšiai.
3. 2009 m. duomenų apie personalo formavimo ir ugdymo programos vykdymą lentelės (2010 m. sausio 8 d. Nr. V4-3). Telšiai.
4. Juridinio ir personalo skyriaus veiklos nuostatai. Patvirtinti Telšių rajono savivaldybės direktoriaus 2008 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. A1-378. Telšiai.
5. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įsakymas. Priimtas LR Seimo 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 (Žin., 1999, Nr. 66-2130). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=247558.

6. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas Nr., 1V-451 įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“. (Žin., 2010, Nr. 81-4255). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=377938&p_query=&p_tr2=>>.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 88-3466). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281229&p_query=&p_tr2=>>.
8. Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika. Patvirtinta LR Finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. IK-330. (Žin., 2010, Nr. 127-6490). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/2010-10-25_FM%20isak_VK%20metod%20patvirt_VORT%20tinklapiui.pdf>.
9. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta LR Vyriausybės 2010 metų rugpjūčio 25 d. nutarimu Nr. 1220 (Žin., 2009, Nr. 6-167). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>>.
10. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtintas 2007 m. vasario 26d. Nr. R16-1085. Telšiai.
11. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtintas 2008 m. vasario 25 d. Nr. R16-2274. Telšiai.
12. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtintas 2009 m. vasario 27 d. Nr. R16-2155. Telšiai.
13. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtintas 2010 m. vasario 25 d. Nr. R16-1670. Telšiai.
14. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2008 m. sausio 23 d. Nr. (9.8)-R16-1346. Telšiai.
15. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2009 m. sausio 26 d. Nr.(9.12)-P11-8. Telšiai.
16. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2010 m. sausio 25 d. Nr.(9.12)-P11-13. Telšiai.
17. Telšių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2011 m. sausio 27 d. Nr.(9.12)-P11-11. Telšiai.
18. Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007 metų programa. Patvirtinta Telšių darbo biržos direktoriaus 2007 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. V-5. Telšiai.
19. Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2008 metų programa. Patvirtinta Telšių darbo biržos direktoriaus 2008 m. sausio 7 d. įsakymu Nr. V-2. Telšiai.
20. Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2009 metų programa. Patvirtinta Telšių darbo biržos direktoriaus 2009 m. sausio 6 d. įsakymu Nr. V-2. Telšiai.

21. Telšių darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2007, 2008, 2009 metų ataskaitos.
22. Telšių rajono savivaldybės 2011-2013 metų strateginis veiklos planas. Patvirtintas Telšių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. sausio 27 d. sprendimu Nr. T1-2. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-05-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.telsiai.lt/SPP/images/doc/SPP.pdf>>.
23. Telšių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2010 metų ataskaita. Patvirtinta Telšių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 17 d. sprendimu Nr. T1-33.
24. Telšių visuomenės sveikatos centro 2008 metų veiklos planas. Patvirtintas Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2008 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. V-22. Telšiai.
25. Telšių visuomenės sveikatos centro 2008, 2009, 2010 metų veiklos ataskaitos (Nr. V2-13; Nr. V3-5) Telšiai.
26. Telšių visuomenės sveikatos centro 2009 metų veiklos planas. Patvirtintas Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2009 m. liepos 8 d. įsakymu Nr. V-46. Telšiai.
27. Telšių visuomenės sveikatos centro 2010 metų veiklos planas. Patvirtintas Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2010 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. V-20. Telšiai.
28. Telšių visuomenės sveikatos centro nuostatai. Patvirtinti Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2010 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. V-71. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://telsiai.vvspt.lt/veikla/>>.
29. Valstybės ilgalaikė raidos strategija. Patvirtinta LR Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., Nr. 2002, 113-5029). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888>.
30. Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 1073 (Žin., 2002, Nr. 71-2981). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=170953>.
31. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1163 (Žin., 2006, Nr. 127-4845) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=287371&p_query=&p_tr2=>>.
32. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20 (Žin., 2011, Nr. 6-230). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2=>>.
33. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 m., ataskaita. Patvirtinta Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (2008). Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>>.

34. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2008 m. ataskaita. Patvirtinta Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (2009). Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>>.
35. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2009 m. ataskaita. Patvirtinta Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (2010). Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-2059211288>>.
36. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 (Žin., 2010, Nr. 69-3440). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375123%20&p_query=&p_tr2=>.
37. Valstybės tarnautojų karjeros ir mokymo koncepcija. Patvirtinta LR Krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 22 d. įsakymu Nr. V-1162. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/valstybes_tarnautoju_karjeros_ir_mokymo_koncepcija.html>.
38. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko įsakymas „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2008-2010 metais“. Patvirtinta 2008 m. sausio 29 d. Nr. V-45. Vilnius.
39. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko įsakymas „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2008-2010 metais“. Patvirtinta 2009 m. vasario 5 d. Nr. V-42. Vilnius.
40. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko įsakymas „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2008-2010 metais“. Patvirtinta 2010 m. sausio 27 d. Nr. V- 26. Vilnius.
41. Valstybinio audito ataskaita valstybės tarnautojų mokymas (2009). Lietuvos Respublikos Valstybės Kontrolė, Nr. VA-P-40-1-22. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per internetą: <http://vkontrolė.lt/naujienos_pranesimas.php?1565>.
42. Valstybinis socialinis draudimas Lietuvoje (2008). Vilnius [žiūrėta 2010-04-01]. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/get.php?f.3745>>.

PRIEDAI

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS
ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: TELŠIŲ RAJONO ATVEJIS**

OPERACIONALIZACIJA (TEORINIŲ IR PRAKTINIŲ ASPEKTŲ)

TEORINĖ DALIS		
KATEGORIJA	KRITERIJAI	INDIKATORIAI
STRATEGINIS VALDYMAS	Strateginis valdymas viešajame sektoriuje	<p>Strategijos sampratos apibrėžtis; Strateginio valdymo samprata; Strateginio valdymo stadijos; Strateginio valdymo ypatumai viešajame sektoriuje: Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms bei greitų rezultatų siekimas; Bendradarbiavimo panaudojimas; Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas; Valstybės galios panaudojimas; Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas; Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė; Rizikos vengimas; Strateginių problemų sudėtingumas;</p>
	Strateginio valdymo proceso struktūra	<p>Strateginio valdymo proceso etapai: Veiklos sąlygų analizė; Organizacijos misijos ir tikslų formavimas; Strategijos kūrimas; Strategijos įgyvendinimas; Strateginę kontrolę. Strateginė analizė: PEST analizė; SSGS analizė; Strategijos formavimas: Misija; Vizija; Strateginiai tikslai; Situacijos analizė; Alternatyvų vertinimo visapusiškumas; Strategijos formavimo procesas; Strategijos įgyvendinimas: Strateginis planavimas; Strategijos organizavimas, vadovavimas.</p>
	Strategijos įgyvendinimo vertinimas	<p>Strategijos įgyvendinimo komponentai: Funkcinių strateginių tikslų nustatymas; Specialių planų rengimas; Išteklių paskirstymas ir biudžeto planavimas; Stebėsenos ir kontrolės procedūros. Strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai: Produkto vertinimo kriterijus; Rezultato vertinimo kriterijus; Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai; Programos priemonės; Programos uždaviniai; Strateginio valdymo vertinimo kriterijai: Bendra vadovų suvokiama vertė; „Teisingų“ svarbių atsakymų ir rezultatų pateikimas; Sistemos kūrimas; Sistemos adekvatumas; Papildoma nauda; Strateginio valdymo procesai; Planavimo ir kitų valdymo funkcijų integracija;</p>

	<p>Valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo kontekste</p>	<p>Organizacijos strategija; Žmogiškųjų išteklių vadyba; Strateginio valdymo plėtotė; Darbuotojų tobulėjimo galimybių plėtra; Organizacijų tikslai; Mokymo strategijos formavimas ir realizavimas;</p>
<p>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMA IR YPATUMAI</p>	<p>Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija</p>	<p>Kompetencijos samprata; Profesinė kompetencijos rūšys: Dalyko kompetencija – žinios, įgūdžiai; Socialinė kompetencija – konfliktų sprendimas, atsakomybė; Strateginė kompetencija- sistemingas veiklos planavimas,</p>
	<p>Valstybės tarnautojų mokymo(si) koncepcija</p>	<p>Mokymo ir tobulinimo proceso etapai: Poreikio analizė; Mokymo proceso projektavimas; Veiksmingumo patikrinimas; Mokymo rezultatų įvertinimas; Mokymo rezultatų įtvirtinimas. Mokymo sąvoka; Valstybės tarnautojų mokymas; Įvadinis mokymas: Pareiginis – kompleksinis įvadinis mokymas; Sferinis kompleksinis mokymas; Siaurai specializuotas mokymas; Kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimas; Tęstinės studijos; Specialių profesinių žinių plėtimas Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas; 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas;</p>
	<p>Valstybės tarnautojų mokymo sistema</p>	<p>Valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo ir tobulinimo etapai Lietuvoje: Valdininkų įstatymas; Valstybės tarnybos įstatymas; PHARE Dvynių projektas; Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 m. strategija; Valstybės tarnautojų mokymo modeliai: Decentralizuotas; Centralizuotas; Mišrus; Valstybės tarnautojų mokymo sistemos institucijos ir jų funkcijos: Vyriausybė; Vidaus reikalų ministras; Valstybės tarnybos departamentas; Asmenys, teikiantys mokymo paslaugas valstybės tarnautojams; Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos;</p>
	<p>Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos nuostatos</p>	<p>Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos struktūra; Situacijos analizė: SSGG analizė; Vizija; Tikslai; Tikslų formulavimo principai: Tinkamumas; Realumas; Motyvavimas; Suprantamumas; Įsipareigojimas; Suderinamumas. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai; Mokymo uždaviniai;</p>

	<p>Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės;</p> <p>Mokymų finansavimas;</p> <p>Dalyvavimas mokymuose;</p> <p>Įvadinio mokymo išklauskymas;</p> <p>Kvalifikacijos tobulinimas;</p> <p>Mokymo rūšis;</p> <p>Mokymo įstaigų skaičius;</p> <p>Mokymo programų skaičius;</p> <p>Valstybės tarnautojų skaičiaus sumažėjimas;</p>
<p>Valstybės tarnautojų mokymo dabartinė būklė ir probleminiai aspektai</p>	
PRAKTINĖ DALIS	
<p>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO REZULTATAI</p>	<p>Dokumentų analizė</p>
	<p>Institucijos visija, misija;</p> <p>Profesionalumas ir produktyvumas;</p> <p>Atvirumas naujovėms;</p> <p>Krašto gerovės kūrimas;</p> <p>Strateginiai tikslai;</p> <p>Mokymo prioritetai:</p> <p>Prioritetinės mokymo grupės;</p> <p>Prioritetiniai mokymo tikslai;</p> <p>Strateginių tikslų įgyvendinimas;</p> <p>Dalyvavimas ES sprendimų priėmimo;</p> <p>ES struktūrinės paramos administravimas;</p> <p>Privalomojo mokymo nustatymas;</p> <p>Įvadinis mokymas;</p> <p>Darbinių ES kalbų mokėjimas;</p> <p>Kompiuterinis raštingumas;</p>
	<p>Žinybinių duomenų analizė</p>
	<p>Dalyvių mokymuose skaičius;</p> <p>Valstybės tarnautojų skaičius įstaigoje;</p> <p>Valstybės tarnautojų skaičius mokymuose;</p> <p>Mokymui skirtos lėšos;</p>
	<p>Ekspertų analizė</p>
	<p>Paslaugos kriterijus:</p> <p>Valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai;</p> <p>Mokymų poreikis organizacijoje;</p> <p>Strategijos įgyvendinimo problemos;</p> <p>Mokymo įstaigų vertinimas;</p> <p>Siūlomų paslaugų vertinimas;</p> <p>Mokymų tematikos įvairovė</p> <p>Naujos programos;</p> <p>Mokymų teikiama nauda organizacijai;</p> <p>Mokymų tematika;</p> <p>Mokymams skirtų išteklių vertinimas;</p> <p>Rezultato kriterijus:</p> <p>Mokymų rezultatai;</p> <p>Prioritetiniai mokymo tikslai;</p> <p>Mokymo poreikis;</p> <p>Efekto kriterijus:</p> <p>Mokymų nauda;</p> <p>Mokymų pažangos vertinimas;</p> <p>Organizuojamų mokymų kontrolė</p>

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007-2010 METŲ STRATEGIJOS
ĮGYVENDINIMO EKSPERTINIS VERTINIMAS**

EKSPERTŲ APKLAUSA

Interviu protokolas

Apklausa atliekama, siekiant sužinoti, kaip viešųjų institucijų ekspertai vertina valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą Telšių rajono valdymo ir administravimo institucijose.

A. BENDRI DUOMENYS:

I. Darbovietės pavadinimas	
II. Užimamos pareigos	
III. Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje	

B. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: PASLAUGOS KRITERIJUS¹

B.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos vertinimas pagal išskirtus prioritetinius tikslus

Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijoje numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. 2. Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais. 3. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą. 4. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą. 5. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. 6. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius. |
|---|

1. Kaip vertinate Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 strategijos (Strategijos) įgyvendinimo veiksmingumą pagal joje numatytus prioritetinius tikslus? Pakomentuokite.

¹ Paslaugos kriterijus – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialiniai ar intelektualiniai produktai ar paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius uždaviniui įgyvendinti.

2. Jūsų nuomone, ar Strategijoje numatyti prioritetai buvo savalaikiai ir atitiko Jūsų organizacijos strateginius tikslus numatytu laikotarpiu?

3. Pakomentuokite, kaip šie prioritetiniai mokymo tikslai buvo įgyvendinti Jūsų organizacijoje? Kokie buvo pozityvūs bei negatyvūs prioritetinių tikslų įgyvendinimo aspektai? Pasidalinkite patirtimi.

4. Pakomentuokite, kaip įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategiją Jūsų organizacijoje vyko valstybės tarnautojų mokymas pagal išskirtus prioritetus? Išskirkite pagrindinius etapus.

5. Atsižvelgiant į Jūsų organizacijos veiklą, kokiems iš Strategijoje išskirtų prioritetų buvo skiriama daugiausia dėmesio? Kuriems mažiau? Kokius prioritetus toliau reikėtų plėtoti? Kodėl? Galėtumėte sureitinguoti?

B.2. Valstybės tarnautojų mokymai ir jų poreikis organizacijoje 2007-2010 m.

6. Kiek kartų per metus vidutiniškai organizavote darbuotojams stažuotes ir mokymus, susijusius su jų tiesioginėmis pareigomis? Koks poreikis tokių mokymų?

7. Ar Jūsų organizacijoje buvo įvykdyti valstybės tarnautojų mokymų 2007-2010 metų planai?

a) Jei TAIP, ar buvo organizuojami papildomi mokymai? Kokios sritys?

b) Jei NE, dėl kokių priežasčių teko atsisakyti planuotų mokymų? Kokios tematikos mokymų teko atsisakyti?

8. Su kokiomis problemomis bei kliūtimis susidūrėte įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją? Pasidalinkite patirtimi.

B.3. Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas

9. Kaip vertinate mokymo įstaigų siūlomas valstybės tarnautojų mokymo programas? Pakomentuokite.

10. Kaip vertinate siūlomų mokymų tematiką? Ar ji atitinka tarnautojų poreikius? Kokios tematikos mokymų trūko? Pakomentuokite plačiau.

11. Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jos stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas. Kaip vertinate šios institucijos veiklą? Kaip manote ar mokymų koordinavimas vyko sklandžiai?

B.4. Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas

12. Kokie išoriniai ir vidiniai ištekliai (žmogiškieji, materialieji, finansiniai) lėmė sėkmingą (nesėkmingą) Strategijos įgyvendinimą?

13. Iš kokių lėšų (valstybės, savivaldybės, ES) buvo organizuojami valstybės tarnautojų mokymai minėtu laikotarpiu?

14. Jūsų nuomone, ar finansavimas skirtas Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijai įgyvendinti buvo tinkamas? Pakomentuokite plačiau.

15. Įvertinkite atsakingo personalo darbą įgyvendinant Strategijoje numatytus tikslus ir uždavinius?

C. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS: REZULTATO KRITERIJUS²

C.1. Mokymų rezultatai

16. Kokią naudą gavo valstybės tarnautojai dalyvaudami mokymuose įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 m. strategiją?

17. Kokie teigiami pokyčiai stebimi organizacijoje, įgyvendinus 2007-2010 metų valstybės tarnautojų mokymo strategiją?

Valstybės tarautojų mokymo tikslai	Mokymo(si) REZULTATAS, įgyvendinus Strategiją		
	Įgyvendintas	Įgyvendintas iš dalies	Neįgyvendintas
Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.			
Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.			
Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.			
Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.			
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.			
Stiprinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius			
Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimą			

² Rezultato kriterijus – strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus strategiją, gauna tiesioginiai programos naudotojai.

18. Įvertinkite mokymo(si) rezultatus, pagal numatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus.

19. Nurodykite, kokios srities mokymų poreikis sumažėjo, o kurių padidėjo įgyvendinus Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategiją? Kokie veiksniai lėmė šiuos pokyčius?

C.2. Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės ir jų pasiekti mokymosi rezultatai

20. Remdamiesi žemiau išvardintomis gairėmis įvertinkite prioritetinių valstybės tarnautojų tikslinių grupių mokymosi rezultatus, įgyvendinus Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategijos uždavinius Jūsų organizacijoje. Pakomentuokite pasiektus rezultatus.

Valstybės tarnautojų tikslinės grupės	Mokymo(si) REZULTATAS, įgyvendinus Strategiją		
	Pasiektas	Pasiektas iš dalies	Nepasiektas
Valstybės tarnautojai, atsakingi už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą			
Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą			
Valstybės tarnautojai, atsakingi už savo veiklos funkcijas			
Valstybės tarnautojai, kurie yra susiję su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimu			
Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo administravimą			
Kiti			

21. Kurioms tikslinėms grupėms buvo skiriamas didžiausias dėmesys? Kodėl?

22. Kokias ateityje valstybės tarnautojų mokymo grupes, Jūsų nuomone, reikėtų išskirti kaip prioritėtines?

23. Kaip turėtų būti tobulinama valstybės tarnautojų mokymo sistema siekiant geresnių rezultatų ir didesnio teigiamo poveikio?

D. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS: EFEKTO KRITERIJUS³

D.1. Strategijos įgyvendinimo nauda organizacijai

24. Jūsų nuomone, ar valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas sudarė prielaidas organizacijai dirbti efektyviau, siekti geresnių rezultatų, sėkmingiau organizuoti darbą? Pateikite gerosios patirties pavyzdžių.

25. Kaip manote, ar valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas užtikrina tokias organizacijos vertybes, kaip darbuotojų lojalumas, profesionalumas, komandinis darbas, nuolatinio mokymosi bei mokymosi iš kitų organizacijos narių pasireiškius? Kodėl?

26. Kaip vertinate valstybės tarnautojų mokymo būklę Jūsų organizacijoje, pagal tokius prioritetus kaip korupcijos suvokimas, kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbos įgūdžiai? Kaip jie buvo įgyvendinti?

³ Efekto kriterijus – institucijos strateginio tikslo arba valdymo srities plėtros strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudotojai, bet ir kitos grupės

D.2. Valstybės tarnautojams organizuojamų mokymų kontrolė

27. Jūsų nuomone, ar pakankamai dėmesio skiriama valstybės tarnautojų mokymo pažangos vertinimui?

28. Ar sutinkate su teiginiu: kadangi „neatliekamas mokymo paslaugų poveikio vertinimas, todėl susidaro sąlygos teikti nepakankamos kokybės mokymo paslaugas“. Pakomentuokite savo atsakymą.

29. Įvertinkite valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą savo organizacijoje dešimtbalėje sistemoje (10-puikiai, 1- l. blogai)? Kodėl?

30. Ką papildomai dar galėtumėte pasakyti apie valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos įgyvendinimą?

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!

Interviu atliko Rita Trijonytė, Šiaulių universitetas.

Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI	PAAIŠKINIMAS
Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms bei greitų rezultatų siekimas	Norint strateginiam valdymui prisitaikyti prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Kuo „autoritariškesnė - yra organizacijos aplinka (t.y. kuo labiau ji saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį bei jos laikytis.
Bendradarbiavimo panaudojimas	Viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui labiau yra būdingas bendradarbiavimas.
Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas	Tai gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai, todėl, kad kai kurių paslaugų atveju vartotojau yra visa visuomenė.
Valstybės galios panaudojimas	Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus bei padaro strategijos rengimo procesą formalizuotą. Institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis institucijomis yra sudėtingas.
Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas	Finansavimo ir tikslų skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.
Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė	Didžiausi strateginio valdymo rėmėjai nėra patys politikai. Jų darbas gali būti trumpas. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai pakankamai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“. Svarbiausia yra užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.
Rizikos vengimas	Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą gana retai kada leidžia didelę riziką. Paprastai valstybės tarnautojai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo.
Strateginių problemų sudėtingumas	Problemų gali kilti kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys arba dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos. Taip pat daug problemų kyla dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Strateginio valdymo vertinimo kriterijai

KRITERIJUS	KLAUSIMAI
<p>Bendra vadovų suvokiama vertė Šiuo kriterijumi siekiama nustatyti, kokia yra vadovų nuomonė apie sistemą: ar padedanti efektyviai vykdyti jų strateginius įsipareigojimus ir ar iš tiesų sistema yra jiems naudinga.</p>	<p><i>Ar sistema iškelia ir atsako į svarbiausius klausimus? Ar ji yra susijusi su pagrindiniais tikslais, strateginėmis kryptimis, esminėmis vertybėmis, teikiamomis paslaugomis ir klientų grupėmis? Ar sistema priverčia nustatyti strategines kryptis ir imtis strateginių projektų? Ar sistema atskleidžia ateities galimybes ir grėsmes?</i></p>
<p>„Teisingų“ svarbių atsakymų ir rezultatų pateikimas Dėmesys sutelkiamas į strateginio valdymo turinio sampratą.</p>	<p>Vertinimo klausimai gali apimti pasitenkinimo lygį daugeliu galutinių sistemos produktų įskaitant: <i>organizacijos misijos suformavimą, pagrindinių galimybių nustatymą, pagrindinių grėsmių numatymą, prioritetų išaiškinimą, strategijos įgyvendinimo išteklių (lėšų, personalo) sutelkimą</i> ir kt.</p>
<p>Sistemos kūrimas Dėmesys sutelkiamas į veiksnius, kurie nulemia strateginio valdymo sistemos kūrimą ir padaro ją unikalią ir suderinamą su institucijos sąlygomis.</p>	<p>Ar vyriausiasis organizacijos vadovas rūpinasi sistema? Ar pagrindiniai planuotojai dirba kartu su aukščiausio lygio vadovybe ir žemiausio rango vadovais? Ar pagrindiniai planuotojai teikia pasiūlymus filialams bei kitiems organizaciniais vienetams strateginio valdymo ir strateginio plano sudarymo klausimais?</p>
<p>Sistemos adekvatumas Siekama nustatyti sistemos efektyvumą užtikrinant operacinio aptarnavimo bei paslaugų kokybę</p>	<p>Norint tai pasiekti reikia įvertinti šiuos veiksnius: <i>strateginio valdymo institucijų kokybę; mokymo proceso lygį, turintį užtikrinti strateginės veiklos kokybę</i> ir kt.</p>
<p>Papildoma nauda Vertinama, kiek sistema suteikia papildomos naudos</p>	<p>Sistema gali duoti papildomos naudos, kuri yra susijusi su organizacijos stiprinimu, kuris yra būtinas strateginiams planams įgyvendinti. Pvz.: <i>geresnės komunikacijos, tobulesnės valdymo sistemos, efektyvesnis vadovų mokymo procesas bei didesnės galimybės prisidėti prie organizacijos sėkmės</i> ir kt.</p>
<p>Strateginio valdymo procesai Siekama nustatyti strateginio valdymo procesų efektyvumą</p>	<p>Ar skiriama laiko ir pastangų strateginiam valdymui? Koks vadovų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo strateginio valdymo procesais ir darbo reikalavimais laipsnis? Ar procesas yra ganėtinai lankstus, kad būtų galima iškelti problemas ir priimti sprendimus tada, kada reikia, neatsižvelgiant į tai, kas numatyta plane? Ar ne per mažai skiriama dėmesio pažangos vertinimo rodikliams? Ar numatyti patikrinimai ir analizės nereikalauja pernelyg daug laiko ir yra produktyvūs?</p>
<p>Planavimo ir kitų valdymo funkcijų integracija Perėjimas nuo starteginio planavimo prie starteginio valdymo parodo, kad vien tik planavimas neužtikrins būtinos kompetencijos ir nesutelks reikiamų išteklių</p>	<p><i>Ar plano strateginė kryptis yra susijusi su jos įgyvendinimu: išteklių paskirstymu, įgyvendinimo programomis, žmogiškųjų išteklių poreikiais? Ar reikia keisti sistemą, kad toliau diegiant kitas valdymo funkcijas ir planavimą būtų geriau įgyvendinama strategija?</i></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: : Mykolo Riomerio universitetas.



Lietuvos Respublikos Vyriausybė

NUTARIMAS

**DĖL VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2002–2006 METŲ STRATEGIJOS
PATVIRTINIMO**

2002 m. liepos 8 d. Nr. 1073
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 47 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos Vyriausybė n u t a r i a :

Patvirtinti Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategiją (pridedama).

Ministras Pirmininkas

Algirdas Brazauskas

Vidaus reikalų ministras

Juozas Bernatoniš

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 1073

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2002–2006 METŲ STRATEGIJA

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Ši strategija nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

2. Valstybės tarnautojų mokymas apima įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Valstybės tarnautojų mokymo formos yra su einamosiomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose.

II. STRATEGIJOS TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

3. Strategijos tikslai:

3.1. Sudaryti sąlygas gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą, sukurti veiksmingą valstybės tarnybą.

3.2. Iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis, ypač daug dėmesio skirti administracinių gebėjimų ugdymui.

4. Numatomi svarbiausieji uždaviniai:

4.1. Nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

4.2. Nustatyti institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą.

4.3. Užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę.

4.4. Užtikrinti, kad racionaliai būtų panaudojami finansiniai ištekliai, skiriami valstybės tarnautojams mokytis.

III. ESAMOS BŪKLĖS APŽVALGA

5. Valstybės tarnautojų mokymo aplinkybės:

5.1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas nustato privalomą valstybės tarnautojų mokymą, mokymo rūšis, finansavimą ir organizavimo principus.

5.2. Rengiamasis narystei Europos Sąjungoje didina nuolatinio valstybės tarnautojų mokymo poreikį. Lietuvos Respublikos administracinių ir teisminių gebėjimų stiprinimo veiksmų planu, patvirtintu 2002 m. balandžio 18 d. Vyriausybės Europos integracijos komisijos, siekiama užtikrinti aukštą valstybės tarnybos lygį įgyvendinant Europos Sąjungos teisę (*acquis*).

5.3. Šalyje yra nemaža valstybės tarnautojų mokymo institucijų: Lietuvos viešojo administravimo institutas vykdo valstybės tarnautojų įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, susijusį su integracijos į Europos Sąjungą procesu, ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymą; ministerijų įsteigtos įstaigos vykdo neformalųjį suaugusiųjų švietimą. Aukštosios mokyklos yra įsteigusios neformaliojo suaugusiųjų švietimo padalinių, valstybės ir savivaldybių tarnautojams mokymo paslaugas teikia ir kiti juridiniai asmenys.

6. Valstybės tarnautojų mokymą skatinančios priežastys:

6.1. Europos Komisijos 2001 metų ataskaitoje apie šalių kandidačių pažangą rengiantis narystei Europos Sąjungoje nurodytos konkrečios sritys, kuriose būtina:

6.1.1. gerinti tarpžinybinį koordinavimą ir užtikrinti sistemišką valstybės tarnautojų mokymą;

6.1.2. per 2002–2003 metus pasiekti tokių administracinių gebėjimų lygį, kuris leistų vykdyti visas su naryste Europos Sąjungoje susijusias funkcijas;

6.1.3. užtikrinti institucijų administracinius gebėjimus panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas.

6.2. Būtinybė didinti viešojo administravimo vadybos kompetenciją verčia aktyviau siekti, kad valstybės tarnautojai įgytų naujų gebėjimų strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų vedimo ir kitose srityse.

IV. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PRINCIPAI

7. Valstybės tarnautojų mokymo sistema grindžiama sistemiškumo, nenutrūkstamo mokymo ir finansinio racionalumo principais.

7.1. Sistemiškumo principas: valstybės tarnautojų mokymas turi būti vykdomas sistemaiškai ir apimti visas valstybės ir savivaldybės institucijas bei įstaigas.

7.2. Nenutrūkstamo mokymo principas: valstybės tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinę institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius.

7.3. Finansinio racionalumo principas: valstybės tarnautojams mokytis skiriami finansiniai ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą.

V. PRIORITETINIAI VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TIKSLAI IR PRIORITETINĖS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO GRUPĖS

8. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

8.1. Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu.

8.2. Pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje.

8.3. Užsienio kalbų mokėjimas.

8.4. Kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas.

8.5. Gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.

9. Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

9.1. Valstybės tarnautojai, atsakingi už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimą.

9.2. Valstybės tarnautojai, kurie vykdo pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas.

9.3. 18–20 kategorijų valstybės tarnautojai.

9.4. Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.

9.5. Valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu.

10. Kiti valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius ir finansines galimybes.

VI. INSTITUCIJŲ, DALYVAUJANČIŲ MOKANT VALSTYBĖS TARNAUTOJUS, SISTEMA

11. Institucijos, dalyvaujančios mokant valstybės tarnautojus, turi garantuoti socialinių, ekonominių ir kultūrinių pokyčių lemiamą mokymo programų įvairovę, gerą jų kokybę ir teikiamų paslaugų prieinamumą valstybės tarnautojams.

12. Institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą sudaro Vidaus reikalų ministerija, valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga (toliau vadinama – valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga), kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, patvirtintos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka.

13. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, rengia ir įgyvendina valstybės tarnautojų mokymo metinius planus, kurie kasmet pateikiami valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai.

VII. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS

14. Mokymo kokybei užtikrinti valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose nustatomi prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės, tvirtinamos valstybės tarnautojų mokymo programos ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, tikrinama, kaip įgyvendinamos atskiros mokymo programos, keliama dėstytojų kvalifikacija.

15. Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Šios programos atnaujinamos atsižvelgiant į kintančius valstybės tarnautojų mokymo poreikius, mokymo dalyvių pastabas.

16. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga vykdo valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo procedūrą pagal šiuos kriterijus:

16.1. Tvirtinimo procedūra turi būti skaidri: informacija apie visas analogiškas patvirtintas programas, jų turinį ir vertinimo rezultatus turi būti prieinama visiems su tvirtinimo procesu susijusiems subjektams – programų rengėjams, vykdytojams, vertintojams, asmenims, priimančioms sprendimus dėl programų tvirtinimo.

16.2. Tvirtinant valstybės tarnautojų mokymo programas, orientuojamasi į mokymo naudos gavėjo – valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos valstybės tarnautojų poreikių tenkinimą.

VIII. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO FINANSAVIMAS

17. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokytį gali būti naudojamos ir kitos lėšos.

18. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokytį, pirmiausia turi būti naudojamos šios strategijos 9 punkte nustatytoms prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms mokytį.

19. Valstybės ir savivaldybių finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas turi būti numatytas institucijų strateginiuose planuose ir išlaidų sąmatose, kurios kasmet įstatymų nustatyta tvarka teikiamos Finansų ministerijai.

20. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos gali inicijuoti joms reikalingų mokymo programų, finansuojamų iš Lietuvos Respublikos valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų ir skirtų valstybės tarnautojams, parengimą.

IX. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

21. Šios strategijos įgyvendinimą koordinuoja valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga.

22. Valstybės tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose organizuoja ir už jį atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimančios asmenys.

**DĒL VALSTYBĒS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007–2010 METŲ STRATEGIJOS
PATVIRTINIMO**

2006 m. lapkričio 22 d. Nr. 1163
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 47 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos Vyriausybė n u t a r i a :

1. Patvirtinti Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategiją (pridedama).
2. Nustatyti, kad už šiuo nutarimu patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos vykdymą Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos atsiskaito Vidaus reikalų ministerijai, kasmet teikdamas vidaus reikalų ministrui ataskaitas apie Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą.

Ministras Pirmininkas

Gediminas Kirkilas

Vidaus reikalų ministras

Raimondas Šukys

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2006 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1163

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2007–2010 METŲ STRATEGIJA

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija (toliau vadinama – ši Strategija) siekiama nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, tuo sudaryti sąlygas valstybės tarnautojų mokymo plėtrai.

**II. MOKYMO BŪKLĖS IR SSGG (STIPRYBĖS, SILPNYBĖS, GALIMYBĖS, GRĖSMĖS)
ANALIZĖ**

Mokymo būklės analizė

2. Valstybės tarnautojų mokymo būklės analizė atlikta atsižvelgiant į Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 1073 (Žin., 2002, Nr. 71-2981), įgyvendinimo patirtį, atliktus valstybės tarnautojų mokymo poreikių tyrimus, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ataskaitas.

3. Valstybės tarnautojų mokymo aplinkybės:

3.1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) nustato valstybės tarnautojų pareigą mokytis, privalomą valstybės tarnautojų mokymą, mokymo rūšis, finansavimą, organizavimo principus ir mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūrą.

3.2. Parengti ir įsigaliojo būtini teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą:

3.2.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategija nustatė prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes;

3.2.2. Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimu Nr. 780 (Žin., 2006, Nr. 88-3466), nustato valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką;

3.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės, patvirtintos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 (Žin., 2002, Nr. 77-3311; 2005, Nr. 69-2487), nustato valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras;

3.2.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės, patvirtintos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 341 (Žin., 2002, Nr. 77-3312), nustato reikalavimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir šių įstaigų tvirtinimo procedūrą;

3.2.5. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, patvirtinti vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339 (Žin., 2002, Nr. 77-3310; 2006, Nr. 60-2144), nustato valstybės tarnautojų mokymo programų turinį ir jų įforminimą.

3.3. Sukurta ir tobulinama institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistema:

3.3.1. Institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistemą sudaro Vidaus reikalų ministerija, valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekanti įstaiga – Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau vadinama – Valstybės tarnybos departamentas), kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, patvirtintos vidaus reikalų ministro.

3.3.2. Institucijos, dalyvaujančios mokant valstybės tarnautojus, siekia socialinių, ekonominių ir kultūrinių pokyčių lemiamos mokymo programų įvairovės ir labiau prieinamų valstybės tarnautojams teikiamų paslaugų.

3.3.3. 2002–2006 metais Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Iki 2006 m. liepos 1 d. patvirtintos 96 valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, kurios išsidėsčiusios visuose Lietuvos regionuose.

3.3.4. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengia valstybės tarnautojų mokymo programas, kurias įvertina ir tvirtina Valstybės tarnybos departamentas. Iki 2006 m. liepos 1 d. įvertintos ir

patvirtintos 208 valstybės tarnautojų mokymo programos, iš kurių dvi skirtos 18–20 kategorijų valstybės tarnautojams, 18 programų yra įvadinio mokymo, 57 – kompiuterinio raštingumo ir informacinių technologijų, 131 kvalifikacijos tobulinimo programa orientuota į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius.

3.3.5. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, finansines galimybes ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, rengia valstybės tarnautojų mokymo planus.

3.4. Valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nuostatas turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. 2005 metais valstybės tarnautojų mokymo finansavimas viršijo 1 procentą, tačiau pastebimi skirtumai tarp centrinio, teritorinio ir vietos savivaldos lygmens institucijų. Ministerijos valstybės tarnautojų mokymui skyrė 1,44, apskričių viršininkų administracijos – 0,72, o savivaldybių administracijos – 1,32 procento metinio valstybės tarnautojų darbo užmokesčio.

3.5. Valstybės tarnautojų, tobulinusių kvalifikaciją 2004 ir 2005 metais, skaičiai yra panašūs: tiek 2004 metais, tiek 2005 metais mokyme dalyvavo apie 70 procentų visų valstybės tarnautojų, iš jų įvadiniame mokyme – 2306 valstybės tarnautojai (2004 metais – 4647), 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokyme – 177 (2004 metais – 79). Mokymą, susijusį su naryste Europos Sąjungoje, išklausė 2269 (2004 metais – 1125), užsienio kalbų mokymą – 4008 (2004 metais – 6266), kompiuterinio raštingumo – 2932 (2004 metais – 2364) dalyviai, specialias profesines žinias tobulino 25457 mokymo dalyviai (atkreiptinas dėmesys į tai, kad tikrasis kvalifikaciją tobulinusių valstybės tarnautojų skaičius yra 2–3 kartus mažesnis už mokymo dalyvių skaičių, nes tas pats valstybės tarnautojas dažnai dalyvauja kelių rūšių mokyme).

3.6. Dalyvavimas Europos Sąjungos (toliau vadinama – ES) sprendimų priėmimo procese ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimas sudaro galimybes Lietuvos valstybės tarnautojams perimti gerą patirtį. Dalyvauti įvairiose ES Tarybos ir Europos Komisijos darbo grupėse ir komitetuose paskirta daugiau kaip 800 valstybės tarnautojų, kurie turi išklausti specialią mokymo programą. Per 2003–2006 metus šią mokymo programą išklausė 247 valstybės tarnautojai.

4. Valstybės tarnautojų mokymo svarba:

4.1. Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, tuo sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainų iššūkius.

4.2. Būtinybė didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų administracinius gebėjimus tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje lemia būtinybę formuoti valstybės tarnyboje naują organizacinę elgseną ir suteikia Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama. Paramos lėšų planavimo ir panaudojimo efektyvumas priklausys nuo šioje srityje dirbančių valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos.

4.3. Būtinybė efektyviai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese, atstovauti Lietuvos interesams, tinkamai ir laiku įgyvendinti ES sprendimus lemia naujų žinių, gebėjimų ir įgūdžių poreikį.

4.4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius.

5. Esant decentralizuotai valstybės tarnautojų mokymo sistemai, sunku koordinuoti valstybės tarnautojų mokymą. Antai:

5.1. 2005 metų praktika parodė, kad valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikių nustatymo ir mokymo koordinavimo dalimi. Sudarant valstybės tarnautojų mokymo planus, ne visada atsižvelgiama į strateginiams tikslams įgyvendinti būtinus mokymo poreikius.

5.2. Valstybės tarnautojų mokymo paslaugų rinkoje veikia nemažai mokymo paslaugas teikiančių ir jas perkančių subjektų. Tačiau nepakanka susistemintos ir viešai prieinamos informacijos apie valstybės tarnautojų mokymą, kadangi nebaigta kurti valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema.

6. Tobulinama valstybės tarnautojų vertinimo sistema: valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas susiejamas su jų tarnybinės veiklos vertinimu. Tuo siekiama užtikrinti valstybės tarnautojams suteiktą mokymo paslaugų veiksmingumo vertinimą.

SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizė

7. Atlikus valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizę, įvertinti vidaus ir išorės veiksniai. Vidaus veiksniai įvertinti šiais aspektais: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, planavimo sistema. Vidaus veiksmių įvertinimas leido nustatyti valstybės tarnautojų mokymo stiprybes ir silpnybes, o išorės veiksmių – nustatyti valstybės tarnautojų mokymo galimybes ir grėsmes. Išnagrinėjus šių veiksmių santykį, siūloma šalinti tam tikras silpnybes bei grėsmes ir išnaudoti stiprybes bei galimybes.

8. Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analize atskleistos šios:

8.1. Stiprybės:

8.1.1. Sukurta ir tobulinama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema.

8.1.2. Diegiama valstybės tarnautojų mokymo planavimo sistema valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose.

8.1.3. Sukurta ir tobulinama valstybės tarnautojų mokymo teisinė bazė.

8.1.4. Užtikrintas kompiuterinio raštingumo pagal ECDL programą (*European Computer Driving Licence*) ir informacinių technologijų srities mokymo programų prieinamumas visų Lietuvos regionų valstybės tarnautojams.

8.1.5. Valstybės tarnautojai nuolat mokomi dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis.

8.1.6. Panaudojama ES fondų parama valstybės tarnautojų mokymui.

8.1.7. Lietuvos Respublikos valstybės biudžete ir savivaldybių biudžetuose numatoma vis daugiau lėšų valstybės tarnautojų mokymui.

8.2. Silpnybės:

8.2.1. Kai kurios apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijos valstybės tarnautojų mokymui skiria mažiau lėšų, negu nustatyta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme.

8.2.2. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas nepakankamai susietas su jų tarnybinės veiklos vertinimu.

8.2.3. Nepakankamai koordinuojama valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veikla.

8.2.4. Nėra galimybių bent dalį Valstybės tarnybos departamento inicijuojamų valstybės tarnautojų mokymo programų finansuoti iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, todėl neįmanoma tinkamai koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo.

8.2.5. Nebaigta kurti valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema neleidžia teikti susistemintos informacijos apie valstybės tarnautojų mokymą.

8.2.6. Nepakankama kai kurių teritorinio ir savivaldos lygmens vadovų lyderio kompetencija, todėl nepasiekiamas, kad mokymas būtų traktuojamas kaip investicija, o ne kaip išlaidos.

8.2.7. Silpni valstybės tarnautojų darbinį ES kalbų mokėjimo įgūdžiai.

8.2.8. Dalis valstybės tarnautojų, atsakingų už personalo tvarkymą, stokoja gebėjimų atlikti žmogiškųjų išteklių vystymo funkcijas.

8.2.9. Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose.

8.2.10. Tobulintina specialistų, administruojančių ES struktūrinę paramą, kvalifikacija.

8.2.11. Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai įvairiose viešojo ir vidaus administravimo srityse.

8.2.12. Nepakankama mokymo programų specifinių specialybių valstybės tarnautojams pasiūla.

8.3. Galimybės:

8.3.1. Sudarytos teisinės sąlygos plėtoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą.

8.3.2. Narystė Europos Sąjungoje skatina nuolat tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose.

8.3.3. Stabili ekonomikos plėtra įgalina skirti daugiau lėšų valstybės tarnautojų gebėjimams didinti.

8.3.4. ES struktūrinė parama sudaro sąlygas geriau finansuoti valstybės tarnautojų mokymo projektus.

8.4. Grėsmės:

8.4.1. Nepakankamos valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos lemia valstybės tarnautojų profesionalumo stoką.

8.4.2. Nepakankamas valstybės tarnautojų profesionalumas mažina valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumą, kartu ir visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba.

8.4.3. Nėra veiksmingo valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmo, neatliekamas mokymo paslaugų poveikio vertinimas, todėl susidaro sąlygos teikti nepakankamos kokybės mokymo paslaugas.

8.4.4. Kadangi silpnos valstybės tarnautojų mokymo sąsajos su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginiais tikslais, atsiranda galimybė neracionaliai naudoti mokymui skirtas lėšas.

8.4.5. Nepakankama valstybės tarnautojų kvalifikacija gali trukdyti skaidriai ir tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą, dėl to nukentėtų šalies ekonomikos plėtra ir sumažėtų parama.

8.4.6. Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese sudarytų sąlygas ES teisės aktus priimti neatsižvelgiant į Lietuvos interesus.

8.4.7. Dėl nepakankamų valstybės tarnautojų gebėjimų tinkamai įgyvendinti ES sprendimus galimi finansiniai nuostoliai – gali tekti mokėti Europos Teisingumo Teismo paskirtas baudas už ES teisės pažeidimus.

III. MOKYMO VIZIJA, TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

9. Ši Strategija, atsižvelgiant į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488 (Žin., 2004, Nr. 69-2399), nustatytus siekius „sukurti skaidrią, veiksmingą, orientuotą į rezultatus ir tinkamą asmenų aptarnavimą viešojo administravimo sistemą, pagrįstą informacinėmis technologijomis“ ir į dabarties iššūkius, susijusius su žinių visuomenės kūrimu, remiasi mokymo vizija „*Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę*“. Valstybės tarnautojų profesionalumas čia reiškia tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o produktyvumas – efektyvų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymą siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų.

10. Mokymo tikslai:

10.1. Didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius.

10.2. Užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą.

11. Mokymo uždaviniai:

11.1. Mokyti valstybės tarnautojus pagal nustatytus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus.

11.2. Tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmą.

IV. MOKYMO PRIORITETAI

12. Valstybės tarnautojai mokomi atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų poreikius, finansines galimybes, prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

13. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

13.1. Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.

13.2. Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.

13.3. Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.

13.4. Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.

13.5. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

13.6. Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

14. Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

14.1. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą.

14.2. Valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą.

14.3. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.

14.4. Valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklaudyti nustatytas mokymo programas.

14.5. Valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.

V. MOKYMO KOKYBĖS PRIEŽIŪRA IR VERTINIMAS

15. Siekiant užtikrinti veiksmingą mokymo kokybės priežiūrą ir vertinimą, tobulinamas valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmas, kaupiama, sisteminama, analizuojama ir skelbiama informacija, susijusi su valstybės tarnautojų mokymu:

Priedo 6 tęsinys

15.1. Kasmet valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, Valstybės tarnybos departamentas analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius.

15.2. Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose nustatomi prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės.

15.3. Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose rengiami ir Valstybės tarnybos departamentui teikiami valstybės tarnautojų mokymo einamųjų ir ateinančiųjų metų planai.

15.4. Pagal nustatytus kriterijus vertinamos ir tvirtinamos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

15.5. Vertinamos ir tvirtinamos valstybės tarnautojų mokymo programos.

15.6. Tobulinami valstybės tarnautojų mokymo organizavimą, kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimą ir mokymo programų turinį reglamentuojantys teisės aktai.

15.7. Tikrinama, kaip įgyvendinamos konkrečios mokymo programos.

15.8. Tobulinami valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos moduliai, susiję su valstybės tarnautojų mokymu.

15.9. Informacija skelbiama Valstybės tarnybos departamento interneto tinklalapyje (www.vtd.lt).

16. Valstybės tarnautojų mokymo koordinavimą padeda atlikti Valstybės tarnybos departamentui atskaitinga patariamoji Mokymo koordinavimo taryba, kurios sudėtį ir nuostatus tvirtina vidaus reikalų ministras.

VI. MOKYMO FINANSAVIMAS

17. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokytį gali būti naudojamos ir ES struktūrinės paramos lėšos.

18. Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokytį, pirmiausia turi būti naudojamos šios Strategijos 14 punkte nustatytoms prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms mokytį.

19. Valstybės ir savivaldybių finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas turi būti numatytas institucijų strateginiuose planuose ir programų sąmatose, kurie kasmet teisės aktų nustatyta tvarka teikiami Finansų ministerijai.

20. Valstybės tarnybos departamento inicijuojamos valstybės tarnybai reikalingos mokymo programos finansuojamos iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų.

VII. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

Strategijos įgyvendinimas ir stebėseną

21. Šios Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jos stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas.

22. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. 1097 (Žin., 2006, Nr. 120-4568), Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006–2009 metų veiksmų plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. balandžio 12 d. nutarimu Nr. 359 (Žin., 2006, Nr. 42-1522), ir Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. sausio 17 d. nutarimu Nr. IX-711 (Žin., 2002, Nr. 10-355; 2006, Nr. 8-283), įgyvendinimo priemonių plane numatytos atitinkamos priemonės, susijusios su valstybės tarnautojų mokymu, yra šios Strategijos įgyvendinimo priemonės. Valstybės tarnybos departamentas kasmet iki vasario 1 d. savo interneto tinklalapyje skelbia šios Strategijos įgyvendinimo einamųjų metų priemones ir informaciją apie šios Strategijos įgyvendinimo praėjusių kalendorinių metų priemonių įvykdymą.

Vertinimo kriterijai

23. Šios Strategijos stebėseną atliekama pagal šiuos vertinimo kriterijus:

23.1. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme, dalis (procentais);

23.2. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme pagal atskirus prioritetinius tikslus, dalis (procentais);

23.3. valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos (procentais);

23.4. patvirtintų valstybės tarnautojų mokymo programų skaičius (vienetais);

23.5. mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičius (procentais).



Lietuvos Respublikos Vyriausybė

NUTARIMAS

**DĖL VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011–2013 METŲ STRATEGIJOS
PATVIRTINIMO**

2011 m. sausio 12 d. Nr. 20
Vilnius

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 47 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos Vyriausybė **n u t a r i a** :
Patvirtinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją (pridedama).

Ministras Pirmininkas

Andrius Kubilius

Vidaus reikalų ministras

Raimundas Palaitis

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011–2013 METŲ STRATEGIJA

I. IŽANGA

1. Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos (toliau – Strategija) tikslas – nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

2. Strategija susijusi su Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 (Žin., 2010, Nr. [69-3440](#)), kurioje viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių yra valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį.

3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) 2002 metais nustatyta decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema nuolat tobulinama ir plėtojama.

2008 metais prasidėjęs ekonomikos sunkmetis lėmė valstybės tarnautojų mokymo sumažėjimą: 2009 metais kvalifikaciją tobulino 35,9 procento visų valstybės tarnautojų, t. y. 13,6 procento mažiau nei 2008 metais, kai kvalifikaciją tobulino 49,5 procento visų valstybės tarnautojų.

Pagal Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1163 (Žin., 2006, Nr. [127-4845](#)), nustatytus prioritetinius mokymo tikslus 2007–2009 metais valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.

Siekiant užtikrinti mokymo kokybę, buvo tobulinami teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymą, – sugriežtinti reikalavimai asmenims, siekiantiems mokytis valstybės tarnautojus, pakeisti valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, supaprastintos mokymo planavimo procedūros. 2009 metais Valstybės kontrolė, atlikusi valstybės tarnautojų mokymo auditą, nustatė tam tikrą esamos mokymo sistemos trūkumų: „Nustatytos nepakankamos valstybės tarnautojų mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūros priemonės, todėl, nepašalinus trūkumų, didėja nekokybiško mokymo rizika <...>.“; „<...> valstybės tarnautojų mokymo poreikis formuojamas neįvertinus ankstesnių mokymų naudos, o įvadinis mokymas organizuojamas neatsižvelgus į valstybės tarnautojų turimas žinias ir įgūdžius, todėl netaupiai naudojamos valstybės biudžeto lėšos.“⁴ Todėl būtina ir toliau tobulinti teisinį reglamentavimą – nustatyti pareigą valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms vertinti bei analizuoti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą ir sudaryti galimybes tai atlikti pasinaudojant informacinėmis technologijomis.

4. Siekdamas nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, 2010 metais Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Valstybės tarnybos departamentas) vykdė valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose einančių pareigas įstaigų vadovų bei personalo administravimo funkcijas atliekančių asmenų apklausą (toliau – apklausa). Apklausoje duomenimis, 87 procentų respondentų nuomone, esama valstybės tarnautojų mokymo sistema turi būti tobulinama, o 84 procentai respondentų nurodė, kad reikia tobulinti mechanizmą, kaip įvertinti valstybės tarnautojų mokymo poreikius. 82 procentai respondentų sutinka, kad valstybės tarnautojų mokymas turėtų būti labiau susietas su jų karjeros vystymu. Respondentai nurodė, jog pirmiausia dėmesys turėtų būti skiriamas valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos tobulinimui (84 procentai), gebėjimų bendrauti su į valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas besikreipiančiais asmenimis tobulinimui (79 procentai).

II. TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR VERTINIMO KRITERIJAI

5. Bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

5.1. siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas;

⁴ Valstybinio audito 2009 m. lapkričio 30 d. ataskaita Nr. VA-P-40-1-22 „Valstybės tarnautojų mokymas“.

Priedo 7 tęsinys

- 5.2. tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta kokybė bei efektyvumas.
6. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:
 - 6.1. tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
 - 6.2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
 - 6.3. plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
 - 6.4. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.
7. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, papildomai nustato ir kitus savo institucijai ar įstaigai aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus.
8. Tikslų vertinimo kriterijai:
 - 8.1. valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijose įvertinta gerai ir labai gerai, skaičius (procentais);
 - 8.2. mokymo kokybę ir efektyvumą teigiamai vertinančių mokymo dalyvių dalis, kuri nustatoma periodiškai, skyrus lėšų, atliekant mokymo dalyvių apklausą (procentais).
9. Strategijos tikslų įgyvendinimo uždaviniai:
 - 9.1. mokyti prioritetines valstybės tarnautojų grupes:
 - 9.1.1. valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas;
 - 9.1.2. valstybės tarnautojus, dalyvaujančius Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;
 - 9.1.3. valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams;
 - 9.2. valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus, papildomai nustatyti ir kitas institucijai ar įstaigai aktualias prioritetines mokymo grupes ir jas mokyti;
 - 9.3. plėtoti sistemą, padedančią vertinti ir analizuoti valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose einančių pareigas valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir mokymo efektyvumą.
10. Uždavinių vertinimo kriterijai:
 - 10.1. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme, dalis (procentais);
 - 10.2. valstybės tarnautojų, per metus dalyvavusių mokyme pagal atskiras prioritetines mokymo grupes, dalis (procentais);
 - 10.3. lėšos, kasmet vidutiniškai skirtos vieno valstybės tarnautojo mokymui (litais);
 - 10.4. iki 2013 metų išplėstas ir patobulintas Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo modulis, padėsiantis valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms vertinti ir analizuoti mokymo efektyvumą.

III. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

11. Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jo stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas.
12. Įgyvendinant Strategiją, dalyvauja visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos. Kasmet valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos:
 - 12.1. analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir mokymo efektyvumą;
 - 12.2. atsižvelgdamos į Strategijoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes bei į valstybės ir savivaldybių institucijoje ar įstaigoje nustatytus prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, organizuoja atitinkamą mokymą.
13. Valstybės tarnautojų, dalyvaujančių Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose, mokymą koordinuoja Užsienio reikalų ministerija.
14. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokyti gali būti naudojamos ir kitos lėšos.
15. Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšos, skirtos valstybės tarnautojams mokyti, pirmiausia turi būti naudojamos:
 - 15.1. mokymui pagal Strategijoje nustatytus prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms mokyti;
 - 15.2. mokymui pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų nustatytus su strateginių tikslų įgyvendinimu susijusius prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms mokyti.