

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ina Pundziuvienė

**APYLINKIŲ TEISMŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ
TOBULINIMO POREIKIS IR GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ina Pundziuvienė

**APYLINKIŲ TEISMŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ
TOBULINIMO POREIKIS IR GALIMYBĖS**

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

Magistro darbo autorius: Ina Pundziuvienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: doc. dr. Laima Lukinevičienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas:.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Ina Pundziuvienė

Apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėti organizacijų valdymo teoriniai aspektai. Analizuojama organizacijos valdymo ir vadybinių kompetencijų samprata vadybinės kompetencijos organizacijos valdymo funkcijų įgyvendinimo kontekste, vadovavimo stiliai, mokymo reikšmė, vadybinių kompetencijų tobulinimo svarba. Atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių administravimą Lietuvos Respublikos apylinkių teismuose, analizė.

Tyrimo tikslas - įvertinti vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas bei atskleisti vadovų kompetencijų tobulinimo poreikius - buvo įgyvendintas, taikant kokybinius tyrimo metodus. Pusiau standartizuoto interviu metodu gauti tyrimo rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę, jog, poreikis tobulinti vadybines kompetencijos organizacijos valdymo funkcijų įgyvendinimo kontekste priklauso nuo vadovo lygmens ir atsakomybės. Iširta, kaip vadovai suvokia pagrindinių valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) svarbą, bei nustatyti vadovų vadybinių kompetencijų lygiai, įgyvendinant šias funkcijas.

SUMMARY

Ina Pundziuvienė

Demand and Possibilities of Management Competences Development of District Courts' Managers

Master thesis

In the final master thesis, we have analysed the theoretical aspects of organization management researched by various Lithuanian and foreign authors. Here, we have analysed the conception of administration and management in the context of management competencies, when implementing the administrative functions in organization, styles of management, significance of training, and importance of development of management competencies. We have performed the analysis of the legal acts of the Republic of Lithuania, which regulate the administration in the district courts of the Republic of Lithuania.

The aim of the research - to evaluate the management competencies of the managers according to the main administrative functions and to reveal the demand of the managers' competencies development – has been implemented by applying qualitative methods of research. The research results obtained by means of the semi-standardized interview method confirmed the hypothesis that the demand to develop management competencies in the context of implementation of administrative functions in organization depended upon the manager's level and responsibility. We have examined, how the managers perceived the importance of the main administrative functions (planning, organization, management and control), and established the level of management competencies of the managers, when implementing these functions.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS VALDYMAS KAIP VADYBINIS PROCESAS IR JAM REIKALINGOS KOMPETENCIJOS.....	11
1.1. Organizacija ir jos valdymo funkcijos.....	11
1.1.1. Organizacijos samprata.....	11
1.1.2. Organizacijos valdymo samprata.....	13
1.1.3. Organizacijos valdymo funkcijos.....	14
1.2. Viešojo administravimo organizacijų valdymas.....	17
1.3. Valdymo lygiai.....	21
1.4. Vadovavimo stiliai.....	23
1.5. Vadovo vadybinės kompetencijos ir jų tobulinimas.....	26
1.5.1. Vadybinės kompetencijos sampratos problematika.....	26
1.5.2. Vadybinių kompetencijų tobulinimas.....	31
1.6. Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas.....	33
1.7. Valstybės tarnautojų tobulinimosi aktualumas.....	37
2. TEISMAS KAIP SAVITA ORGANIZACIJA IR JOS VALDYMO YPATUMAI.....	39
2.1. Apylinkių teismai ir jų administravimas.....	39
2.1.1. Lietuvos apylinkių teismų administravimas.....	40
2.1.2. Europos šalių apylinkių teismų administravimas.....	43
2.2. Administravimo problemos apylinkių teismuose.....	44
2.3. Teismų darbuotojų mokymai.....	46
3. APYLINKIŲ TEISMŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO POREIKIS IR GALIMYBĖS.....	48
3.1. Duomenų rinkimo metodas.....	48
3.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	50
3.3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas.....	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI.....	72
1 priedas: Viešojo valdžia pagal atliekamas funkcijas skirstoma į tris valdžios grupes.....	73
2 priedas: Administravimo teismuose nuostatai.....	74
3 priedas: Lietuvos Respublikos teismų sistemos raida.....	77
4 priedas: Akmenės rajono apylinkės teismo struktūrinė valdymo schema.....	78
5 priedas: Pavyzdinis teismo raštinės vedėjo pareigybės aprašymas.....	79
6 priedas: 2009 metų teisėjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas.....	81
7 priedas: Bendroji kvalifikacijos tobulinimo programa.....	86
8 priedas: Reikšmingos vadovų savybės ir gebėjimai.....	87
9 priedas: Pagrindinės sąvokos.....	88

LENTELĖS

1 lentelė : Valdymo funkcijos.....	14
2 lentelė: Pagrindinių keturių valdymo funkcijų apibūdinimas.....	16
3 lentelė : Kompetencijos blokai ir charakteristikos.....	30
4 lentelė: Mokymo poreikių nustatymo lygiai.....	35
5 lentelė: Interviu pagrindiniai ir papildomi klausimai.....	50
6 lentelė: Demografinės tiriamųjų charakteristikos (vadovai).....	52
7 lentelė: Demografinės tiriamųjų charakteristikos (skyrių vedėjai).....	53
8 lentelė: Apylinkių teismų vadovų veiklos apibūdinimas.....	54
9 lentelė: Apylinkių teismų skyrių vedėjų veiklos apibūdinimas.....	55
10 lentelė: Reikšmingos vadovo savybės ir gebėjimai.....	59
11 lentelė: Apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės.....	60
12 lentelė: Apylinkių teismų skyrių vedėjų vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės.....	61
13 lentelė: Priemonės, siekiant pasiekti didesnio valdymo veiklos efektyvumo.....	63

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.....	15
2 pav. Santykinė valdymo įgūdžių priklausomybė nuo valdymo lygių.....	22
3 pav. Apylinkės teismo (kaip įstaigos) valdymo schema.....	42
4 pav. Apylinkės teismo valdymo funkcinis organizavimas.....	43
5 pav. Teisėjų mokymo organizavimo schema.....	46
6 pav. Šiaulių apygardos teismai.....	52
7 pav. Teismų vadovų atliekamos funkcijos.....	53

ĮVADAS

Problema. Vadovams nuo senovės reikėjo efektyvios planavimo, organizavimo, personalo, sprendimų vykdymo ir kontrolės sistemos. Organizacijos valdymo tobulinimas – tai ne tik tinkamo vadovo ar valdymo sistemos parinkimas, bet labai svarbu ir dėmesys personalui. Dėmesys organizacijos veiklos tobulinimui bei personalo valdymui pastaraisiais metais labai išaugo. Valdymas ypač susijęs su laiko ir organizacijoje susiklosčiusių žmonių tarpusavio santykių klausimais.¹ A. Seilius teigia, kad valdymo sistemą sudaro valdymo aparatas, valdymo funkcija ir technika. Autorius mano, kad įmonės valdymo aparatas yra darbuotoju kolektyvas – tai svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida².

Vadovo funkcijas analizavo mokslininkai, tyrę klasikinės ir šiuolaikinės organizacijos vadybą ir vadovų funkcijas: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004), Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006), Vengrienė B. (2006), Appleby R. C. (2003), Mikoliūnienė V. (2002) ir daugelis kitų. Vadovo funkcijos analizuotos įvairiais pjūviais: per jo atliekamus vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus.

Personalo valdymo bei tobulinimo svarbą įvairias aspektais nagrinėjo tokie Lietuvos mokslininkai kaip A. Makštutis (1999), B. Martinkus, B. Neverauskas (2000), A. Marčinskas (2001), B. Melnikas (2002), P. Zakarevičius (2002), B. Leonienė (2002), A. Vasiliauskas (2002), F. S. Butkus (2003), J. Bivainis, A. Tamošiūnas (2003), N. Paliulis, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė (2004), A. Seilius (1998). Reikšmingi I. Bakanauskienės (1996, 2000), A. Sakalo (1998, 2003) darbai, kuriuose nagrinėjami personalo valdymo funkcijų įgyvendinimo klausimai. Iš užsienio mokslininku personalo valdymo problematiką nagrinėjo tokie mokslininkai, kaip C. D. Fisher (1997), G. Dessler (2001), R. Gatewood ir H. Feild (2001), S. McShane ir M. A. Von Glinow (2002), B. R. Jewell (2002), M. L. Lengnick ir S. Moritz (2003), W. Cascio (2003).

Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių. Dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos. Todėl asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo

¹ Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, D.R. (2000) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

² Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.

administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas.³

Vienas pagrindinių dabartinio laikmečio iššūkių viešajam administravimui – didinti šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių kompetenciją, t. y. pasitikėjimą jų gebėjimais.⁴

Lietuvai atgavus Nepriklausomybę, pradėjus teismų reformą, teismams tapus savarankiškiems asignavimų valdytojams, teismų vadovų veikla tapo žymiai sudėtingesnė ir įvairesnė. Tačiau vis dar kyla diskusijos – ar teismų vadovams reikia tokių pačių žinių ir kompetencijų kaip ir verslo organizacijų vadovams? Išskirsime du požūrius:

- Teismų vadovai skiriasi nuo kitų organizacijų vadovų, nes yra nepasirengę atlikti ūkines-administracines funkcijas, nes jie negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko savo vadybinei veiklai, jiems svarbiausias teisinis darbas, o vadyba užsiima papildomu laiku.

- Dauguma šių ūkinių-administracinių funkcijų nebūdingos teisėjo pareigybei.⁵

Tačiau vykstant dabarties permainoms, vadovui nebeįmanoma vadyba užsiimti tik papildomu laiku. Dirbdamas šiuolaikinėje valstybinėje organizacijoje, vadovas privalo žinoti ir išmanyti veiklos metodus ir būdus, kurie buvo taikomi tik versle, o dabar tapo privalumais valdyme.

Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiu klausimu: ar apylinkių teismuose vadovai tobulina savo vadybines kompetencijas? Ar yra poreikis gebėti valdyti organizaciją, tobulinti savo vadybinius gebėjimus?

Tyrimo aktualumas. Lietuva yra viena iš šalių, išgyvenančių gana dideles permainas, kuriant žmogaus teisės į teisingą teismą užtikrinimo prielaidas. Teismų sistema išgyveno reikšmingą institucinę reformą, kurios pagrindinė išdava yra plati teisminės valdžios autonomija. Naujai sukurtos teisminės valdžios savivaldos institucijos, tokios kaip Teisėjų taryba, ėmėsi sveikintinų iniciatyvų gerindamos organizacinę infrastruktūrą ir kadru politiką. Priimti nauji procesiniai įstatymai, reikalaujantys užtikrinti teisingo teismo sampratą. Nepaisant reikšmingos pažangos, reikalingos papildomos pastangos modernizuojant teismų sistemos ir teismų valdymą ir administravimą, tobulinant jų finansavimo tvarką, gerinant teisėjų atrankos sistemą, keliant teisėjų kvalifikaciją ir atskaitingumą, užkertant kelią procesiniams teisės į teisingą teismą pažeidimams, gerinant teisinės pagalbos kokybę ir tobulinant vykdomąjį procesą.⁶

Mano pasirinktos temos aktualumą nusako tai, jog literatūros valdymo ir vadovavimo klausimais gausa yra didelė, tačiau nei vienas Lietuvos autorių nenagrinėjo Lietuvos Respublikos

³ Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 19, p. 25.

⁴ Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymui. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 1(6), psl. 98.

⁵ Apylinkių teismų administravimo reforma. (2007). Lietuvos Respublikos Seimo Teisės ir teisėtvarkos komiteto sudaryta darbo grupė Teismų įstatymo pakeitimo įstatymo projektui tobulinti. Vilnius.

⁶ Žmogaus teisių įgyvendinimas Lietuvoje. Apžvalga [Internete]. [žiūrėta 2009-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmi.lt/downloads/structure//teismu_sistema_ir_teise_i_teisinga_teisma.pdf>.

teismų valdymo ypatumų. Netiesiogiai šią temą palietė F. S. Butkus (2002), V. Domarkas (2004), V. Juknevičienė (2007) savo moksliniuose straipsniuose analizavę viešojo administravimo institucijų raidą ir valdymą. Apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą ir plėtrą yra nemažai mokslinių straipsnių (V. Domarkas, V. Juknevičienė, A. Raipa, E. Gustas, J. Staponkienė ir t. t.).

Teismai yra ypatinga institucija, pagal valdžių padalijimo principą – tai trečioji valdžia (plačiau žr. 1 priede). Teismų paskirtis – teisingumo vykdymas sprendžiant nustatyta procesine tvarka baudžiamąsias, civilines ir administracines bylas. Teismai formuojami įvairiais būdais: teisėjai vienur renkami, kitur skiriami. Teisminė valdžia laiduoja tikslų įstatymų taikymą, teismas kiekvienu konkrečiu atveju užtikrina teisingumą, jis laiduoja įstatymų laikymąsi.⁷

Pagrindiniai teismų darbą reglamentuojantis teisės aktai: LR Konstitucija ir Lietuvos Respublikos Teismų įstatymas (Valstybės žinios, 1994, Nr. 46-851). Dėl gana uždaros teismų sistemos, konkrečiai apie darbuotojų tobulinimą teismuose, teorinės medžiagos rasti nepavyko, todėl bus analizuojami apylinkių teismų vidaus dokumentai.

Tyrimai. Prieš įstojant Lietuvai į Europos Sąjungą 2002 m. Atviros Visuomenės institutas atliko tyrimą „Stojimo į ES proceso stebėseną: Teismų vaidmuo, funkcijos“.⁸

Buvo atliktas teismų sistemos tyrimas 10 šalių-kandidačių ir duotas įvertinimas dėl teismų finansavimo, nepriklausomumo, teisėjų mokymų, jų veiklos vertinimų ir t. t. Tyrimo apie apylinkių teismų darbuotojų, tame tarpe ir vadovų, ir valstybės tarnautojų, ir teisėjų vadybinius įgūdžius, jų tobulinimą, rasti nepavyko.

Teismuose dirba valstybės tarnautojai, kurie turi atitikti nustatytus kvalifikacinius reikalavimus (išsimokslinimas, darbo patirtis, valdininko darbo stažas, bendrosios žinios ir įgūdžiai, asmeninės savybės). Tačiau būna atvejų, kai pareigas užima asmenys, neturintys reikiamų žinių ir įgūdžių. Dažnai tokiose institucijose yra sunku įvertinti savo veiklos spragas, jos turi tik nuojautą apie tai. Tas spragas įvertinti padeda kokybinis tyrimas. Toks tyrimas buvo atliktas Šiaulių regiono apylinkių teismuose, siekiant išsiaiškinti kaip organizacijų vadovai ir skyrių vedėjai naudoja bei plėtoja vadybines kompetencijas individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui, siekdami įgyvendinti savo politiką bei strategiją ir užtikrinti veiksmingą darbuotojų veiklą.

Tyrimo objektas – Šiaulių apskrities, kaip atspindinčios ir kitų apskričių situaciją, apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikis ir galimybės. Tyrimo objekto struktūrą sudaro šie pagrindiniai komponentai: organizacijos valdymas, vadovavimo stilius, mokymas ir vadybinių kompetencijų kėlimo galimybės.

⁷ Lietuvos Respublikos Konstitucija.// Žin. 1992, Nr. 33-1014.

⁸ Atviros visuomenės institutas (2002). Ar gresia pavojus Lietuvos teismų sistemai ? [Internete]. [žiūrėta 2009-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.eumap.org>>.

Tyrimo hipotezė – apylinkių teismų vadovai ir skyrių vedėjai neturi galimybių gerinti vadybines kompetencijas, o poreikis tobulinti vadybines kompetencijas organizacijos valdymo funkcijų įgyvendinimo kontekste priklauso nuo vadovo lygio, užimamų pareigų, atsakomybės.

Tyrimo tikslas – įvertinti įvairių lygių apylinkių teismų vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas ir atskleisti apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikius ir galimybes.

Iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios organizacijos, valdymo ir vadovavimo sampratą, valdymo funkcijas, vadybines kompetencijas, teismų raidos, sistemos, funkcijų ir uždavinių bei valdymo apžvalgą, išskirti pagrindinius teorinius teismų valdymo aspektus.

2. Atskleisti vadybinių kompetencijų elementus, būtinus efektyviam valdymo funkcijų realizavimui teismuose.

3. Išryškinti teismų vadovų vadybinių gebėjimų tobulinimosi poreikius praktikoje.

Tyrimo metu buvo panaudoti šie **metodai**:

- Teoriniam tyrimui naudotas mokslinės literatūros analizės metodas.
- Empirinio tyrimo duomenų rinkimui naudotas individualus giluminis pusiau struktūruotas interviu.
- Empirinio tyrimo duomenų analizei taikytas kokybinės (content) turinio analizės metodas.
- Dokumentų turinio (content) analizė.

Tiriamieji. Šiaulių apygardos teismo veiklos teritorijoje dešimt apylinkių teismų. 1994 m. birželio 15 d. įstatymu „Dėl Lietuvos Aukščiausiojo Teismo, Lietuvos apeliacinio teismo, apygardų teismų įsteigimo, apygardų ir apylinkių teismų veiklos teritorijų nustatymo bei Lietuvos Respublikos prokuratūros reformavimo“ nustatyta, kad Šiaulių apygardos teismo veiklos teritorija apima: Šiaulių miesto apylinkės teismo veiklos teritoriją, Akmenės, Joniškio, Kelmės, Mažeikių, Pakruojo, Radviliškio, Raseinių, Šiaulių ir Telšių rajonų apylinkių teismų veiklos teritorijas.⁹

Tyrimui buvo atrinkti devyni Šiaulių apygardos apylinkių teismų pirmininkai ir devyni raštinės vedėjai (n=18), kurie davė sutikimą dalyvauti interviu. Vieno interviu trukmė – 60 minučių. Interviu sudarė penki kompleksiniai klausimai, kurie pateikti tyrimo rezultatų ir jų aptarimo dalyje.

⁹ Šiaulių apygardos teismai. [Internete]. [žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą: < www.sateismai.lt >

1. ORGANIZACIJOS VALDYMAS KAIP VADYBINIS PROCESAS IR JAM REIKALINGOS KOMPETENCIJOS

1.1. Organizacija ir jos valdymo funkcijos

Vadybos vaidmens didėjimas – objektyvus dėsningumas, būdingas šiuolaikinei visuomenei. Organizacijos valdymas darosi vis labiau sudėtingesnis ir reikalaujantis ypatingo dėmesio. Nuo šios veiklos efektyvumo daug priklauso pažanga įvairiose gyvenimo srityse.

Svarbiausia valdymo funkcija ir jo paskirtis yra suderinti, susieti įvairias ūkines veiklos sritis ir užtikrinti jų sąveiką. Norint pasiekti tikslą, reikia nustatyti ir palaikyti būtinas kokybines ir kiekybines skirtingų darbo ir veiklos rūšių sąsajas, jas tiksliai ir nuosekliai vykdyti laiko ir erdvės atžvilgiu, tikslingai ir racionaliai naudoti intelektualinius, materialinius bei darbo išteklius. Taigi organizacijos valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis dirbančiųjų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant jo veiklą efektyviausiems darbo rezultatams mažiausiomis sąnaudomis gauti.¹⁰

Lietuvai stiprinant savo valstybingumo pagrindus ir jungiantis į euroatlantines struktūras, smarkiai didėja viešojo administravimo organizacijų svarba tiek valstybės kaip savitos organizacijos raidoje, tiek ir kiekvieno jos piliečio gyvenime. Siekiant kuo rezultatyvesnės ir efektyvesnės tų organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos.¹¹

Valdant bet kokią organizaciją, turi būti nuosekliai realizuojamas darbų, dažniausiai vadinamų vadybos funkcijomis arba vadybos ciklo elementais, kompleksais: planavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė, reguliavimas ir atlyginimas.¹²

1.1.1. Organizacijos samprata

Lietuvos ir užsienio valstybių mokslininkai įvairiai apibūdina organizaciją. S. P. Robbins apie organizaciją rašo kaip apie sąmoningai koordinuojamą socialinį vienetą, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus.¹³ Anot P. Jucevičienės (1996), organizacija, visų pirma yra socialinė sistema, kuri sudaryta iš aibės elementų – žmonių, jų grupių, susijusių tam tikrais ryšiais. Socialinę sistemą sudaro žmonės,

¹⁰ Seilius, A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.

¹¹ Butkus, F.S. (2003). Vadyba. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p.46.

¹² Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius, p.10.

¹³ Robbins., S., P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.

komunikuojantys tarpusavyje.¹⁴ Jai pritarė P. Zakarevičius (2003). Anot jo, organizacija - grupė žmonių, susietų kokio nors pobūdžio ryšiais.¹⁵

Paliulis N. ir Chlivickas E.(1998) mano, kad organizacija – tai grupė žmonių, kuriuos sieja bendras tikslas ir kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui ar tikslams siekti.¹⁶ Panašus organizacijos apibrėžimas ir pas V.Damašienę (2002): organizacija - tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti.¹⁷

V. Barvydienė ir J.Kasiulis organizaciją (pranc. *organisation*, gr. *organizo* – sutvarkau, surengiu) apibūdami kaip struktūrą, sandarą, sistemą, taip pat akcentuoja ir žmonių kolektyvą, susidariusį ar sudarytą tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintį atskirą turtą ir valdymo organus.¹⁸

A. Seilius apie organizaciją rašo : „Organizacija – tai įmonės struktūros sudarymo procesas, kuris leidžia žmonėms efektyviai kartu dirbti siekiant bendrų tikslų“.¹⁹

T. Pitersas ir R. Votermenas, sukaupę didelę patirtį ir apibendrinę sukaupią informaciją konsultuojant daug ir įvairių organizacijų, paskelbė darbą, kuriame išdėsto savo sampratą apie tobulą šiuolaikinę organizaciją. Anot T. Piterso ir R. Votermeno, tobula organizacija privalo turėti šiuos pagrindinius bruožus:

1) objektyvus vidinis poreikis veikti. Organizacijos personalas nori tobulėti; vadovai asmeniškai dalyvauja daugelyje akcijų; vyrauja neformali atmosfera;

2) veiklos ir vadybos atvirumas. Atvirai skelbiama ir vykdoma organizacijos filosofija; vertybės aptariamoms atvirai; skatinamas pasitikėjimas, tikėjimas vizija;

3) autonomiškumas. Autonomiškai veikia atskiros grupės, komandos, padaliniai; skatinamas novatoriškumas, rizika, sugebėjimai integruoti idėjas, toleruojamos nesėkmės;

4) produktyvumas dėka dirbančių firmoje žmonių. Darbuotojai elgiasi bei dirba garbingai ir oriai; puoselėjamas entuziazmas, pasitikėjimas;

5) visas dėmesys vartotojui. Vartotojo patenkinimas – pagrindinė mintis, vyraujanti visose veiklos srityse; vartotojo nuomonė sąlygoja viską;

6) paprastos vidinės organizacinės formos. Valdymo personalo kiekis – minimalus, valdymas – decentralizuotas; skatinamos vadybinės inovacijos, diegiamos lanksčios organizacinės formos;

8) liberalios ir griežtos tvarkos derinimas. Griežta centro strateginė ir finansinė kontrolė derinama su taktinio ir operatyvinio valdymo decentralizavimu, autonomija, kūrybiškumu.²⁰

¹⁴ Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.

¹⁵ Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.

¹⁶ Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998). Vadybos pagrindai. Vilnius: „Technika“.

¹⁷ Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.

¹⁸ Kasiulis J. Barvydienė V.(2001).Vadovavimo psichologija. Kaunas.

¹⁹ Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, p.75.

²⁰ Pitersas, T., Votermenas, R. (1991). Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis. Vilnius: Mintis.

T. Pitero ir R. Votermeno tobulo organizacijos samprata yra viena iš pagrindinių sėkmingų organizacijų teorijų, kuria vadovaujama ir šiandien.

Apžvelgus įvairių autorių literatūrą, galima teigti, kad organizacija – tai žmonių grupė, kurie kartu dirba tam tikroje srityje siekdami tam tikrų tikslų. Dažniausiai tikslų siekimo procesą koordinuoja vienas asmuo – organizacijos vadovas. Tačiau vienas vadovas užsibrėžtų tikslų nepasieks, todėl jam reikalingi „pagalbininkai“ – personalas. Taigi, kokie bus rezultatai, kaip sėkmingai organizacija pasieks savo užsibrėžtus tikslus, priklauso ir nuo pavaldinių (darbuotojų), ir nuo organizacijos vadovų.

1.1.2. Organizacijos valdymo samprata

F. S. Butkus mano, kad organizacija greta savo pagrindinės funkcijos – darbo siekiant numatytų tikslų, neišsiverčia be organizacijos valdymo. Taigi, valdymas ir vadyba yra vadovo atliekamos vadybos funkcijos organizacijoje, teigia F. S. Butkus.²¹ A. Seilius rašo, kad: „Valdymas užtikrina kryptingą organizacijos funkcionavimą.“²² J. Stoner ir kt. valdymą pateikia kaip sąmoningą ir nuolatinį organizacijos „formos palaikymą“.²³ Žymus amerikiečių vadybos specialistas P. Drakeris taip apibūdina valdymo veiklą: „valdymas- tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.“²⁴ Damašienės V. (2002) manymu, valdymas - tai poveikis visuomenei, turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti.²⁵ Pagal Zakarevičių P., valdymas - tai žmonių, dirbančių vadybinius darbus, informacinė veikla, kurią vykdydami jie reguliuoja veiklą kitų žmonių, tiesiogiai dalyvaujančių socialiniuose, ekonominiuose ir gamybinuose-technologiniuose procesuose.²⁶ Paliulis N. ir Chlivickas E. rašo, kad valdymas - organizuojantis darbą procesas siekiant nustatyto tikslo pagal iš anksto parengtą planą.²⁷

Apibendrinant, valdymas – tai kryptingas valdančiojo lygmens poveikis valdomajam, siekiant bendro tikslo nuolat tvarkant ir tobulinant darbo procesą.

Tiek organizacijos valdymo procesas, tiek jos vadovo darbas ir valdymo stilius priklauso nuo organizacijos dydžio, gaminamos produkcijos ar atliekamų paslaugų pobūdžio, o taip pat darbuotojų kolektyvo, jų išsilavinimo, kultūros lygio ir kitų veiksnių.²⁸

²¹ Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius, p.16.

²² Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, p.88.

²³ Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2000). Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.76.

²⁴ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija, p.92.

²⁵ Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.

²⁶ Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU.

²⁷ Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998). Vadybos pagrindai. Vilnius: „Technika“.

²⁸ Organizacijos valdymas [Internete] [Žiūrėta 2009-04-01] Prieiga per internetą: <http://www.emokymas.lt/emokymas/verslininkyste/174390.html>.

1.1.3. Organizacijos valdymo funkcijos

Akivaizdu, kad sprendžiant iškilusius uždavinius valdymo procesas išskaidomas į valdymo funkcijas, todėl valdymo funkcijas galima įsivaizduoti, kaip vadybinės veiklos sritis, sąveikaujanti su valdomu objektu.²⁹ Valdymo turinį nusakančių valdymo funkcijų buvimą sąlygoja darbo pasidalijimas pačioje valdymo veikloje, nes vienas žmogus gerai atlikti visų valdymo veiksmų negali, todėl organizacijos valdymo procesas yra skaidomas į santykinai savarankiškas funkcijas. Tai visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstamumas. Valdymo funkcija - tai specializuota reguliaraus valdymo darbo dalis, besiskirianti nuo kitų savais tikslais, procesais, veiksniais bei poveikio būdais.³⁰

Šiuolaikiniai autoriai dažniausiai priima Fayol'io klasifikacija kaip atspirties tašką ir papildo ją savo tyrimais, išskirdami penkias bendrąsias valdymo funkcijas, kiti pateikia septynias, ar net daugiau, tokių būdų, kai kurias iš „klasikinių“ keturių valdymo veiklų išskaidydami į keletą „smulkesnių“. Daugelis autorių teigia, kad pagrindinės funkcijos, vykdomos valdymo procese, yra planavimas, organizavimas, motyvacija ir kontrolė.³¹ Vadovavimo funkciją išskiria ne visi autoriai (žr. 1 lentelę). Tai priklauso nuo pačios vadovavimo sampratos. Pvz. Martinkus, V. Žilinskas vadovavimo funkcijos neišskiria, mini skatinimo funkciją, kuri yra žmonių pastangų veikti organizacijos nurodyta kryptimi sužadinimas.³²

1 lentelė

Valdymo funkcijos

Autorius	Valdymo funkcijų klasifikavimas
A. Fajolis	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė
L. Gjulikas	Planavimas. Organizavimas. Darbas su personalu. Operatyvinis vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė ir atsiskaitomybė. Biudžeto sudarymas
D. Kuncas S. O'Donelas	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė
M. Meskonas M. Albertas F. Chedouri	Planavimas. Organizavimas. Motyvacija. Kontrolė

Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija, p.94.

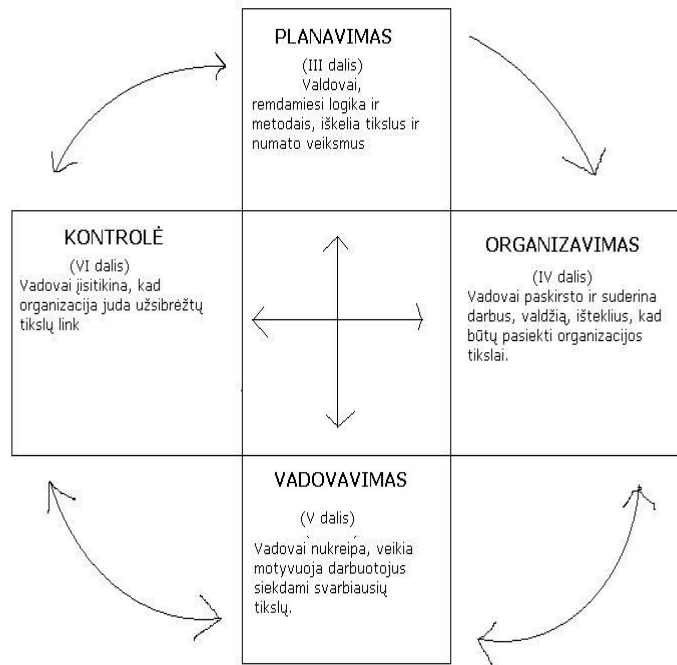
²⁹ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija, p.92.

³⁰ Organizacijos valdymas [Internete] [Žiūrėta 2009-04-01] Prieiga per internetą: <http://www.emokymas.lt/emokymas/verslininkyste/174390.html>.

³¹ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija, p.92.

³² Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L., Zaicev, S. (2001). Ekonomikos teorijos pagrindai : Kaunas : Smaltija, p.357.

Anot S. Stoškaus ir D. Beržinskienės, šiuo metu yra suformuluotos ir naudojamos (pagal esmę atitinkančios H. Fajol'io suformuluotas) šios bendrosios valdymo funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė*. (žr. 1 pav.)



1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Vadyba (2000).

Apibendrinant, galima teigti, kad daugelis mokslininkų sudėtingame organizacijos valdymo procese išskiria *keturias pagrindines valdymo funkcijas* (arba *keturias pagrindines vadovo veiklos rūšis*), bet skiriasi jų apibūdinimas autorių darbuose.

Šie skirtumai tampa dar labiau akivaizdūs, kai funkcijų apibūdinimai sugretinami. Būtent tai ir pateikiama 2 lentelėje. Įvairių autorių valdymo funkcijų apibūdinimą pateikiau chronologiškai.

Pagrindinių keturių valdymo funkcijų apibūdinimas

Autorius	Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Sakalas A., Šilingienė V. (2000, 30-34)	<i>Pagrindinė aukštesnio lygio vadovo darbo funkcija.</i> Tai tikslų ir uždavinių įvardijimas, apsisprendimas, kaip įgyvendinti išskeltus uždavinius, pasiekti užsibrėžtus tikslus.	Darbų, atsakomybės, išteklių paskirstymas organizacijos nariams.	Efektyvus bendradarbiavimo tarp vadovo ir pavaldinių užtikrinimas. Svarbus šios funkcijos aspektas - darbuotojų <i>motyvavimas</i> .	Vertinimo kriterijų nustatymas ir jų palyginimas su pasiektais rezultatais, būtinų koregavimo veiksmų atlikimas.
Appleby R.C. (2003, 38-39)	Tai ateities aplinkybių ir reikalavimų numatymas, apsisprendimas dėl uždavinių, politikos ir diegiamu standartų; ilgalaikių ir trumpalaikių planų sudarymas.	Tai - darbo pasidalijimas ir paskirstymas grupėms ir asmenims, apibrėžiant jų tarpusavio santykius, atsakomybę bei jos delegavimo lygį	Pavaldinių priežiūra ir nukreipimas įmonei reikalinga linkme; patarimai, kaip geriau atlikti darbą, <i>motyvavimas</i> našesniai darbu.	Atlikto darbo įvertinimas, nukrypimų nuo planų koregavimas.
Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004, 108-112)	Sprendimo įgyvendinimo projektas, (...) kai išdėstoma, kokius veiksmus ir kada reikia atlikti.	Plano įgyvendinimo organizacinės sistemos (žmonių, darbų ir tarpusavio ryšių) sudarymas.	Tai sprendimų priėmimas ir jų įgyvendinimo organizavimas. Kartu su juo būtinas koordinavimas - tai vykdytojų veiksmų neatitikimo koregavimas.	Tai duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimas, analizė ir įvertinimas. Tiesioginė ir netiesioginė kontrolė.
Stoškus S., Beržinskienė D. (2005, p.96-97, 121, 162, 169)	Tai - būsimos veiklos sumanymas, tikslo nustatymas, veiklos programos sudarymas. <i>Tai - valdymo veiksmingumo garantas.</i>	Organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą, apimantis plano įgyvendinimo detalizavimą, veiklos funkcijų, atsakomybės, išteklių (...), terminų nustatymą ir derinimą.	Tai procesas, telkiantis žmones (ir jų grupes) ir jiems padedantis siekti tikslų; transformuojantis žmonių ir jų grupių potencinę jėgą į realius veiksmus.	Darbų eigos ir rezultatų palyginimas su numatytaisiais. Vertinimui palyginimui būtini aiškūs, suprantami, realūs, pasiekiami rodikliai. <i>Tai - veiksmas, kuriam pavaldiniai labiausiai priešinasi.</i>

Lentelė sudaryta darbo autorės.

Kaip matome iš 2 lentelėje pateiktų pavyzdžių, tą pačią funkciją įvairūs autoriai apibūdina nevienodai, išskirdami ir pabrėždami tam tikrus tos pačios valdymo veiklos aspektus, susijusius su organizacijos veiklos pobūdžiu, dydžiu, struktūra ir pan.

Valdymo procesui būdingi bendrieji ir specifiniai procesai, priklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio, nuo konkrečios įmonės vidinių ir išorinių sąlygų. Atkreipdami dėmesį į šiuos aspektus, kai kurie mokslininkai išskiria bendrąsias ir specialiasias valdymo funkcijas³³. Šių autorių nuomone, specialiosios funkcijos atspindi organizacijos veiklos srities ypatumus, t.y. šios funkcijos būtinos ir būdingos tik tam tikrai veiklos sričiai, arba net tik tam tikrai realiai įmonei.

Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 103 str. numato, kad teismų pirmininkai vadovauja teismo organizaciniam darbui, t. y. atlieka visas valdymo funkcijas.³⁴ 2002 m. birželio 17 d. Teismų taryba nutarime Nr. 11 „Dėl administravimo teismuose nuostatų“ įvardijo, kad apylinkių teismų pirmininkai organizuoja ir kontroliuoja teismo bei teisėjų administracinę veiklą.³⁵ (*žr.2 priedą*)

Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Jos vienaip ar kitaip veikia organizacijos kolektyvą ir todėl organizacijai reikalingas vadovas, kuris koordinuotų visų valdymo funkcijų vykdymą.

1.2. Viešojo administravimo organizacijų valdymas

Priklausomai nuo organizacijų ypatybių, jų veikla valdoma skirtingais būdais. Vienas svarbiausių vadybai organizacijų klasifikacijos pagrindų yra produkto prigimtis: materialus produktas (gaminys ar vėliau perdirbama medžiaga), intelektinis produktas (projektas, programa, sprendimas, meno kūrinys ir kt.), ar paslauga- tam tikri vartotojui reikalingi veiksmai (pardavimas, pristatymas, mokymas, konsultavimas ir kt.). Teoriniai valdymo pagrindai pirmiausia buvo kuriami įvertinant materialių produktų gamybos ypatybes. O intelektinių produktų darymo procesas ir to proceso valdymas iš esmės skiriasi. Tame procese naudojamos darbo priemonės taip pat gali būti intelektinės (formulės, dėsniai, priklausomybės, įstatymai, reglamentai ir kt.) Jos gali būti saugomos ne tik organizacijai priklausančiose informacijos saugyklose, bet ir kvalifikuotų darbuotojų atmintyse. Tai kelia papildomų darbo priemonių apsaugos bei darbuotojų skatinimo ir kvalifikacinio ugdymo problemų. Teikiant paslaugas, skirtingai negu darant ankščiau paminėtus produktus, į organizacijos darbo aplinką patenka ir pats vartotojas, kuriam reikia papildomo ypatingo dėmesio.

³³ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.

³⁴ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.Nr. I-480// Žin., 1994, Nr.46-851 (nauja įstatymo redakcija nuo 2002-05-01 Nr.IX-732, Žin.,2002, Nr.17-649)

³⁵ Teismų tarybos 2002-06-17 d. nutarimas Nr.11 „Dėl administravimo teismuose nuostatų“.(aktuali redakcija nuo 2005-12-02)

Viešojo administravimo organizacijos savo darbo vartotojams dažniausiai teikia intelektinį produktą- informaciją arba paslaugą.³⁶

Viešojo administravimo organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėjimo permainos. Galima išskirti bent tris šių permainų lygmenis. Kuriantis pilietinei visuomenei institucijų atvirumas, piliečių dalyvavimas, sprendžiant bendruomenės reikalus, pasireiškia kaip laikmečio iššūkis ir kaip naujų normų visuma viešojo administravimo srityje. Tai reikalauja viešųjų įstaigų veiklos skaidrumo, viešųjų ir privačių interesų suderinamumo, visuomenės informavimo ir konsultavimo, derybų bei jos organizacijos ir socialinės aplinkos dialogo palaikymo sudėtingais klausimais.³⁷

Atsižvelgiant į tai, kad mus domina teismų valdymo klausimas, analizuojame valdymo konceptą remdamiesi literatūra, kuri liečia viešojo administravimo sektorių.

Vadovai įvairiose mokslo srityse apibūdinami labai įvairiai. Psichologinėje literatūroje vadovu yra įvardijamas žmogus, kuriam yra suteikti įgaliojimai būti atsakingam už tam tikros grupės veiklą. Panaši samprata yra išsigalėjusi ir vadyboje, kur vadybininkas - žmogus, kuris organizuoja konkretų darbą, vadovaujantis šiuolaikiniais metodais. Vadybinėje literatūroje teigiama, kad vadovų funkcija yra sprendimo priėmimas visais valdymo aparato veiklos svarbiausiais klausimais, įskaitant ir pavaldžių objektų valdymą, ir paties aparato darbo organizavimą.³⁸

I. Bakanauskienė ir N. Petkevičiūtė taip apibrėžia vadovo sąvoką: “Vadovas-valdymo veikla realizuojantis asmuo, kuris apsprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą (efektyviai ir efektingai) panaudojant visas turimas priemones ir išteklius“.³⁹

Vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį valdyme. Tačiau vadovo veikla nesibaigia tik pagrindinių funkcijų atlikimu. Vadovo darbas labai sunkus ir atsakingas, reikalaujantis ne tik išsilavinimo ir teorinių žinių, bet kartu ir patirties, supratimo, atsakingumo, drąsos, išvalgumo, sugebėjimo įtikinti ir dar daug kitų bruožų. P. Drucker (1992) manė, kad „tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe“. L. Iacca (1998) nuomonė- tai ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti - bendrauti su jais. „Tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, kartu tai yra gavimas tai, ko vadovui reikia ir ko jis nori“- rašė D. H. Kuck. Norint gerai vadovauti, reikia ne tik būti formaliu grupės vadovu, bet ir lyderiu, reikia pasitikėti savimi, tačiau kartu neprarasti ir pasitikėjimo pavaldiniais.

Būdingos organizacijų vadovų funkcijos yra situacijos analizė, politikos alternatyvų formulavimas, programų ir projektų planavimas, finansų, personalo ir informacinių sistemų kūrimo

³⁶ Butkus, F.S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. Viešoji politika ir administravimas, Nr.1, p 47.

³⁷ Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. Viešoji politika ir administravimas, Nr.6.

³⁸ Швальбе Б., Швальбе Х, (2003). Личность карьера успех. Психология бизнеса. Москва.

³⁹ Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N., (2003). Vadovo darbas. VDU leidykla, Kaunas.

ir tobulinimo gairių nustatymas; vidurinės grandies vadybininkų – pasirinktos politikos alternatyvos įgyvendinimas, pavaldinių motyvavimas ir pan. Organizacijų vadovų ir vidurinės grandies vadybininkų funkcijoms atlikti reikalingas skirtingas mokslingumo lygmuo. Vadovai dažniausiai analizuoja bendrąsias situacijas ir su jomis susietas problemas, kurioms spręsti būtinas platus sisteminis požiūris bei sugebėjimas pasitelkti taikomas ir bendrąsias teorijas, taip pat naudotis techninio lygmens informacija. Vidurinės vadybos grandies darbuotojai paprastai sprendžia konkrečius uždavinius, dirbdami su sau tiesiogiai pavaldžiais žmonėmis. Todėl jiems labai svarbios konkrečios atitinkamos veiklos srities žinios bei žinios žmogiškųjų santykių, lyderiavimo, derybų, organizacijų elgsenos ir kt. srityse. Realiame gyvenime retai tepasitaiko, kad atitinkamo valstybės tarnautojo (pareigūno) veiklą būtų galima vienareikšmiai priskirti tik vienam lygmeniui. Kompleksinėje valstybės tarnautojų veikloje dažniausiai esama įvairiems sampratos lygmenims atitinkančių bruožų. Tai siejasi ir su tuo, kad darbo viešojo administravimo organizacijose specifika rengiant ir įgyvendinant sprendimus dažnai reikalauja komandinio darbo.⁴⁰

Vadovai valdomą procesą veikia ne tiesiogiai, bet per jam pavaldų personalą; jie nustato ir suderina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių tarnybų, parenka darbuotojus, organizuoja bendrą valdomosios sistemos darbą. Darbas su žmonėmis reikalauja iš vadovo, be asmeninių savybių, psichologijos, etikos ir kitų sričių žinių. Kaip tik valdymo objektas – žmonės – iš esmės nulemia vadovų darbo pobūdį.⁴¹

Viešojo administravimo įstaigoje vis dar gyvuoja požiūris į specialistą kaip į viršininko valios vykdytoją. Viršininkas, naudodamasis suteiktais jam įgaliojimais priimančias ir atleidžiant darbuotojus, vertinant jų darbo kokybę ir keliant pareigybės lygį, linkęs pasikliauti savo sprendimais. Vadovavimo demokratizavimas susijęs su informacijos srautu organizavimu, kad reikalinga informacija laiku pasiektų kiekvieną darbo vietą, kiekvieną padalinį ir iš ten ateitų atgalinė informacija. Svarbi vadovo ir darbuotojų santykių aplinkybė – daugumos darbuotojų orientacija į tokias vertybes kaip profesionalumas, kūrybinė saviraiška, teigiama aplinka ir geri bendradarbių santykiai. Tai gerokai skiria šiuolaikinį valstybės tarnautoją nuo griežtai hierarchinės sistemos darbuotojo, nes čia stipresnė orientacija ne į užduočių pobūdį, o į pareigas. Darbuotojo asmenybės augimas visų pirma reiškiasi jo kvalifikaciniu laipsniu, priklausomybe grupei; taip pat vertinamas reikšmingas, įdomus darbas, tarnybiniai ryšiai. Galima sakyti, jog šalia tradicinės –

⁴⁰Domarkas, V. (2003). Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose. Viešojo politika ir administravimas, Nr.5, psl.60.

⁴¹ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, p.50.

pareiginės subordinacijos atsiranda kompetencijos kvalifikacinė subordinacija. Pastarosios motyvacinė galia yra, ko gero, didesnė arba bent jau labiau susijusi su kasdiene darbuotojų veikla.⁴²

Taigi vadovavimas personalui, teisė priimti sprendimus ir atsakomybė už patikėto personalo darbą ir yra pagrindiniai kriterijai, priskiriant darbuotojus vadovo kategorijai.⁴³

Vadovavimo sąvoka apima tam tikras artimai susijusias ir viena kita papildančias funkcijas, kurias atlieka kiekvienas vadovas:⁴⁴

- **Vadovo organizatoriaus funkcija.** Atlikdamas šią funkciją vadovas suformuluoja tikslus ir uždavinius, kolektyvo sprendžiamus dabar ir spęstinus ateityje, nurodo tų uždavinių sprendimo kelius, sukuria palankias sąlygas kolektyvo darbui.
- **Vadovo administratoriaus funkcija:** vadovas įgaliotas asmeniškai arba kartu su pavaldiniais vykdyti kadru politiką. Tik teisingai parinkęs ir išdėstęs kadrus vadovas išvengia pavaldinių neatsakingumo.
- **Vadovo specialisto funkcija:** įstaigos vadovas turi gerai išmanyti valdomos srities techniką ir technologiją, turėti pakankamai žinių ir patyrimo konkrečioje sferoje, kad galėtų atsakingai kelti uždavinius ir kompetentingai juos analizuoti.

Apylinkių teismų vadovai ne tik vykdo organizacijos valdymą. Apylinkės teismo pirmininkas organizuoja ir kontroliuoja apylinkės teismo bei teisėjų administracinę veiklą bei atlieka teisingumo vykdymo funkciją: nagrinėja bylas, priskiriamas pirmosios instancijos teismų kompetencijai. Kadru politiką teismų vadovai vykdo tik iš dalies: priima ir atleidžia teismų valstybės tarnautojus ir darbuotojus. Teisėjus skiria į pareigas Teisėjų tarybos patarimu Respublikos Prezidentas.

Dar valdymo teorijos pradininkas A. Fayol teigė, kad pirmoji sąlyga, keliamą vadovui, - būti geru administratoriumi, t.y. sugebėti atlikti šias pagrindines valdymo funkcijas:

- numatyti,
- organizuoti,
- tvarkyti,
- derinti,
- kontroliuoti.

Antroji sąlyga – kompetentingumas, t. y. vadovas privalo išmanyti specialias įmonės funkcijas.⁴⁵

⁴² Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. Viešoji politika ir administravimas, Nr.6.

⁴³ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, p.50.

⁴⁴ Швальбе, Б., Швальбе, Х. (2003). Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. Москва, p.183.

⁴⁵ Baranauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Vadovo darbas. Kaunas, p.12.

Apibendrinant, galima teigti, kad visi autoriai sutinka su tuo, kad vadovo darbas neapsiriboja vien tik pagrindinių valdymo funkcijų atlikimu. Šiuolaikiniam vadovui svarbios asmeninės savybės, psichologijos, etikos ir kitų sričių žinojimas, profesinis tobulėjimas.

1.3. Valdymo lygiai

Ankstesniame skyriuje buvo išnagrinėta, kokias funkcijas apskritai atlieka vadovai organizacijose. Buvo aptarta, kokių funkcijų reikalauja vadovo vaidmens realizavimas. Šiame skyriuje bus atkreiptas dėmesys į tai, kaip vadovų funkcijos (jų kiekis ir pobūdis) priklauso nuo valdymo lygmens.

Hierarchijos lygių skaičius organizacijose yra įvairus. Įmonės dydis taip pat vienas iš veiksnių, pagal kuriuos galima spręsti apie lygių skaičių joje. Išskiriami tokie pagrindiniai valdymo lygiai:⁴⁶

- Aukščiausiasis (top managers);
- Vidurinis (middle managers);
- Žemiausias (first - line managers)

Mūsų nagrinėjamoje srityje- teismuose taip pat egzistuoja valdymo lygiai. Prie žemiausiojo lygio vadovų galima priskirti skyrių vedėjus, kurie vadovauja teismo raštinės darbui, organizuoja tinkamą dokumentų informinimą ir atlieka daug kitų aukštesnio lygio vadovo jam deleguotų funkcijų.

Vidurinio lygio vadovai yra ne visuose apylinkių teismuose. Tai teismo pirmininko pavaduotojas, kuris gali būti skiriamas teisme, kuriame yra ne mažiau kaip dešimt teisėjų. Apylinkės teisme, kuriame yra daugiau kaip dvidešimt teisėjų, gali būti skiriami du pirmininko pavaduotojai. Viduriniojo lygio vadovai vadovauja žemesniojo lygio vadovams, ir kartais specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Viduriniojo lygio vadovų pagrindinė funkcija- vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais.⁴⁷ Teismo pirmininko pavaduotojas atsako už tą teismo organizacinio darbo sritį, kurią jiems paveda teismo pirmininkas arba nustato įstatymai. Teismo pirmininko pavaduotojui gali būti pavesta atlikti teismo pirmininkui priskirtas administravimo funkcijas.

Teismo pirmininkas yra aukščiausiojo lygio vadovas. Jis atsako už visos organizacijos valdymą. Sociologas T. Parsons išžiūri tris kategorijas, susijusias su funkcijomis, atliekamomis vadovų organizacijoje:⁴⁸

⁴⁶ Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija.

⁴⁷ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

⁴⁸ Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.

- Techninio lygio asmenys organizuoja gamybos procesą ar rūpinasi efektyviu paslaugų teikimu, daugiausia kasdieninėmis operacijomis ir veiksmis, būtinais efektyviam darbui gamybos procese ar teikiant paslaugas;
- Valdymo lygio asmenys derina skirtingas veiklos formas ir stiprina skirtingus organizacijos poskyrius;
- Institucinio lygio vadovai užsiima perspektyvių planų rengimu, tikslų formulavimu.

Fayol'is, vadybos mokslo pradininkas, savo darbuose nagrinėjęs vadovavimo ir administravimo procesų ypatumus, teigia, kad vadovams žemesnėje grandyje būdingi techniniai sugebėjimai, o aukštesnėje - administraciniai sugebėjimai, kurių esmę sudaro prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė.⁴⁹ (žr. 2 pav.)

Auksčiausias Valdymo Lygis	Koncepciniai		
Vidurinis Valdymo Lygis		Darbo su Žmonėmis	
Žemiausias Valdymo lygis			Techniniai

2 pav. Santykinė valdymo įgūdžių priklausomybė nuo valdymo lygių.

Šaltinis: Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Vadyba (2000).

A. Jurkauskas mano, kad galima aprašyti vadovo vaidmenį ir funkcijas, remiantis jo pagrindine veikla, kurią sudaro atskiros veiklų grupės, tokios kaip politikos formavimas, planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė ir veikimas (operatyvinis). Pasak autoriaus, politikos formavimu paprastai užsiima aukščiausio vadybos lygio vadovai, nusakdami įmonės veiklos kryptis ateityje. Planavimas atliekamas, kai bendrosios politikos kryptys jau nustatytos. Detalesnis planavimas, t.y. atskirų užduočių parengimas, dažniausiai perduodamas kitam, žemesniam, vadovu lygiui. Užduočių įvykdymo organizavimas, koordinavimas ir kontrolė pereina į pirmos linijos grupės vadovų vadybininkų rankas. Pagaliau kažkas turi atlikti patį darbą, t.y. valdyti jau suformuotą sistemą, kad ji veiktų efektyviai, o paslaugos ir prekės pasiektų vartotoją ir patenkintų jo norus.⁵⁰ Autorius mano, kad šis darbas pavedamas žemiausio lygio vadovams, kurie valdo procesą. Pagal autoriaus pateiktas organizacinių veiklų grupes ir jų atlikėjų-vykdytojų apibūdinimą išskirtas keturias pagrindines vadovo funkcijas būtų galima padalinti į dvi grupes, tuo pačiu išskiriant ir vadovų lygius:

⁴⁹ Fayol H. (2005). Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.

⁵⁰ Jurkauskas A. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

- *aukščiausio lygio* vadovai atlieka įmonės politikos formavimą ir planavimą;
- *viduriniojo ir žemiausiojo lygio* vadovai atlieka organizavimą, koordinavimą, kontrolę bei operatyviosios veiklos užtikrinimą.

Tokiam vadovo funkcijų skirstymui pritaria A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), teigdami, kad planavimas - tai pagrindinė aukštesniojo lygio vadovo darbo funkcija, daranti didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei paliečianti visą organizaciją. Šie autoriai pabrėžia, kad pirmasis planavimo žingsnis yra tikslų bei uždavinių įvardijimas. Tik žinodamas galutinį organizacijos tikslą, vadovas gali numatyti, ką būtina atlikti. Autoriai teigia, kad aukščiausio lygio vadovai sudaro ilgalaikius planus (2-5 metams, kartais ir ilgesniam laikotarpiui), o žemesniųjų lygių vadovų sudaromi planai apima daug trumpesnius laikotarpius.⁵¹ R. C. Appleby (2003) pritaria A. Sakalo ir V. Šilingienės teiginiams, patikslindamas, kad aukštesnieji vadovai planuoja organizacijos veiklos kryptis, priimdami sprendimus ką ir kaip daryti, o žemesnieji vadovai sprendžia kada ir kas tai turėtų padaryti, parengdami atskirų skyrių veiklos planus.⁵²

Toks vadovų funkcijų skirstymas egzistuoja ir apylinkių teismuose. Strateginiai veiklos planai, už kuriuos atsakingas teismo pirmininkas, yra sudaromi 3 metams, o metinius veiklos planus sudaro skyrių vedėjai.

Apibendrinant šiame skyriuje išsakytas mintis, galima teigti, kad planuoja visi vadovai, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, bet kuo aukštesnė valdymo hierarchijos pakopa, tuo daugiau dėmesio skiriama organizacijos *tikslų ir strategijos* planavimui, (teismuose strateginių tikslų planavimą vykdo teismo pirmininkas), o vidurinio ir žemiausiojo lygio vadovai užsiima atskiromis bendrojo plano dalimis (teismuose skyrių vedėjai rengia metinius veiklos planus).

1.4. Vadovavimo stiliai

Vadybos terminų žodyne vadovavimo stilius apibūdinamas kaip vadovo elgesio būdas įgyvendinant vadovavimo funkciją.⁵³

A. Sakalas (2003) teigia, jog vadovavimo stilius - tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.⁵⁴ Jis išskiria objektyvius ir subjektyvius veiksnius, formuojančius vadovavimo stilių. Prie objektyvių veiksnių priskiria organizacijos ir įmonės specifiką, sprendžiamų klausimų specifiką, valdymo lygį, vadovaujamo kolektyvo ypatumus, vadovo karjeros kelią ir mokyklą. Subjektyviems veiksniams priskiria individualias savybes, charakterio bruožus, psichikos ypatybes, elgsenos orientaciją.

⁵¹ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas.- Kaunas: Technologija.

⁵² Appleby, R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibd.

⁵³ Бизнес менеджмент терминологический словарь. (1997). Москва: Инфра-М.

⁵⁴ Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) vadovavimo stilių apibūdina kaip žmonių santykių organizacijoje visumą. Čia įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija.⁵⁵

Anot V. Žilinsko ir kt. vadovavimo stilius - tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį.⁵⁶ Su šiuo teiginiu sutinka J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999), kurie mano, kad vadovavimo stilius - tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka vadovai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką. Taip pat mano ir B. Neverauskas ir J. Rastenis (2000), kurie vadovavimo stilių traktuoja kaip įprastą vadovo elgesio su pavaldiniu maniera norint daryti jam įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų.⁵⁷

J. Pacevičius (2002) teigia, kad veikla didžia dalimi nulemta pasirinkto stiliaus adekvatumo. Jis išskiria pagrindinius veiksnius, lemiančius vadovavimo stilių:⁵⁸

- Vadovo asmeninės savybės;
- Darbo elgesio pobūdis, kuris gali būti nukreiptas arba žmonių geriesiems santykiams sukurti ir išsaugoti, arba gerai atlikti darbo užduotis;
- Sugebėjimas adekvačiai suvokti formalią valdžią ir ja naudotis;
- Pavaldinių darbas ir psichologinės kompetencijos;
- Darbo užduočių sunkumas ir aiškumas pavaldiniams.

Labiausiai paplitusi vadovų darbo stilių klasifikacija, atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinio santykius, remiantis valdžios pobūdžiu: autokratija - vieno valdžia; demokratija - daugumos valdžia; liberalizmas - niekieno valdžia.⁵⁹

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) vadovavimo stilius skirsto į tradicinius ir naujuosius.⁶⁰ Tradiciniams vadovavimo stiliams priskiriamas **autokratinis stilius**. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo pobūdžiu ir paklusnumu.⁶¹ Šis stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Autokratinis vadovavimo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą. Pastebėtina, kad vadovai, kurių vadovavimo stilius – autokratinis, dažniausiai linkę į vienvaldystę, norint pasiekti geresnių rezultatų. Reikalinga, kad vadovai keistų šį vadovavimo stilių, nes šie vadovai neturi pakankamai kompetencijos, kad galėtų dirbti įvairiose

⁵⁵ Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija

⁵⁶ Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.

⁵⁷ Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.

⁵⁸ Pacevičius, J. (2002). Elgesio ir profesinės veiklos stiliaus problema. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.

⁵⁹ Žilinskas, V.J., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas. p.102.

⁶⁰ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.

⁶¹ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas.

srityse.⁶² Taip pat visai atvirkščiai, yra atskleidžiami teigiami autokrato bruožai K. Levino darbuose. Jis pastebėjo, kad autokratiniai vadovai sugebėdavo atlikti daugiau darbų negu demokratiniai. Tačiau iš kitos pusės jų motyvacija buvo maža, neoriginalūs sprendimai, prastesnis bendravimas grupėse, didelis agresyvumas, labiau priklausoma ir paklusni elgsena.⁶³ Prie tradicinių – autokratinų valdymo stilių, kaip teigia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), dar priskiriami **charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis valdymo stiliai.**

Prie naujų vadovavimo stilių priskiriamas **demokratinis vadovavimo stilius.** Demokratas remiasi aukštesnio lygio poreikiais. Kai dominuoja šis stilius, yra didelė įgaliojimų decentralizacija. Pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus ir turi didelę laisvę atlikdami užduotis. Demokratinei vadovybei yra būdingas valdžios pasidalijimas ir darbuotojų dalyvavimas valdant: atsakomybė ne koncentruojama, o paskirstoma.⁶⁴ Su B. Neverausku sutinka A. Sakalas ir V. Šilingienė: „Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą.“⁶⁵ Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik ypač sudėtingus klausimus, visa kita pavaldiniam palieka spręsti kolektyviai. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamas ugdyti tokius darbuotojus. Trūkumas – dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų, net antraeilių klausimų, užsitęsia pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo įmonės darbą.⁶⁶

I. Bakanauskienė teigia, kad kuo aukštesnis vadovo išsilavinimas, tuo labiau jis linkęs vadovauti demokratiškai, dažniau atsisako autokratinio vadovavimo stiliaus.⁶⁷ J. Albrechtas (2005) mano, kad demokratinis vadovavimo stilius pasižymi apibrėžtų valdymo įgaliojimų pasiskirstymu tarp vadovo ir kolektyvo.⁶⁸

„Laisvas vadovavimo stilius dažnai vadinamas **liberaliu valdymo stiliumi**, kuriam būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą“, – teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005).⁶⁹ Anot B. Neverausko ir J. Rastenio (2000), liberali vadovybė pasižymi minimaliu vadovo dalyvavimu - grupė turi visą laisvę sprendimams priimti. Palyginti su demokratine, liberali vadovybė pasiekia mažesnę našumą, žemesnę darbų kokybę, atsiranda daugiau neatsakingumo.⁷⁰

Liberalus vadovas - vadovas, apibrėžiantis planines užduotis ir leidžiantis pavaldiniams spręsti kaip jų siekti.⁷¹ Jo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais toks vadovas vengia įsakinėti. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę,

⁶² Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.

⁶³ Razauskas, R. (1997). Aš vadovas. Vilnius: Pačiomis.

⁶⁴ Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.

⁶⁵ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, p.50.

⁶⁶ Juozaitienė, L., Staponkienė, J., (2003). Verslo ir vadybos įvadas. Šiaulių universiteto leidykla, p.112.

⁶⁷ Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU, p.114.

⁶⁸ Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.

⁶⁹ Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas

⁷⁰ Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.

⁷¹ Žilinskas, V.J., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.

naudojasi ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Bendraudamas su darbuotojais, vadovas liberalas ypatingai, gal netgi per daug mandagus, geranoriškas ir taktiškas.⁷²

Apibendrinant mokslininkų pasisakymus apie liberalų vadovą galima teigti, kad liberalas vadovas yra neaktyvus, jis linkęs nusileisti aplinkybėms, jį lengva paveikti, jis nesiekia karjeros ir netinka valdymui sudėtingomis ir dinamiškomis darbo sąlygomis.

Apie vadovavimo stilius apylinkių teismuose bus kalbama empirinio tyrimo rezultatų aptarimo dalyje.

1.5. Vadovo vadybinės kompetencijos ir jų tobulinimas

Pastaruoju metu vadybos literatūroje pastebimas didelis susidomėjimas mokymosi ir žinių valdymo procesais organizacijose, nes žinios jau tapo strateginiu organizacijos turtu bei konkurencinio pranašumo šaltiniu. Intelektiniai organizacijos darbuotojų gebėjimai bei protiniai įgūdžiai itin svarbūs kuriant gerovę, keičiant pasiklovimą fiziniais įgūdžiais ir biurokratine kontrole kūrybiniais, lanksčiais sprendimais nuolat besikeičiančios aplinkos ir ekonomikos sąlygomis.⁷³

Šiuolaikinėje visuomenėje, kaip mano V. Baršauskienė ir kt. (1999), pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija. Valdant labai svarbu siekti kuo geresnių rezultatų. Jų vadovas turėtų siekti padedamas kitų žmonių – pavaldinių. Tyrimais įrodyta, kad efektyviau yra deleguoti dalį vadovavimo funkcijų vadovaujamam personalui, nei pačiam vadovui gaišti savąjį laiką. V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė (1999) mano, kad, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos viešojo sektoriaus personalo sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šio sektoriaus darbuotojams galimybę kompetentingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis.⁷⁴

1.5.1. Vadybinės kompetencijos sampratos problematika

Nors ir nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją kasdienėje aplinkoje, šios sąvokos samprata gana įvairi ir dažnai neatitinkanti tikrosios vertės. Mokslinėje literatūroje sąvoka kompetencija“ taip pat nėra iki galo ir išsamiai išnagrinėta.

Kompetencijos analize siekiama atskleisti reikšmingo vadybinio darbo sudedamąsias dalis. Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Iškilus dviem požiūrių į vadybinę kompetenciją kryptims – Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) ir

⁷² Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.

⁷³ Diskienė, D., Gaputienė, I. (2003). Learning processes in organizations: empirical study. Inžinerinė ekonomika. Nr.2(33).[Internete]. [žiūrėta 2009-09-23] Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/>

⁷⁴ Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.

Jungtinės Karalystės mokslininkų, – atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. Ligi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“ ir manoma, kad tai yra neįmanoma (Grzeda, 2001). Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas, o kompetencijos – įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas.

Nepaisant koncepcinio dviprasmiškumo, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų organizacijose. Kompetencijos struktūra organizacijose veikia kaip integruojantis mechanizmas valdant intelektualų organizacijos potencialą (įmonių išteklius). Tinkamai pritaikytos kompetencijos struktūros gali būti panaudotos vadovų atrankos, samdos, vertinimo, grįžtamojo ryšio procesuose (Santo, 1998). Literatūroje labiausiai akcentuojamas kompetencija grįstas vadovų ugdymas.⁷⁵

Vadybinės kompetencijos esmės apibūdinimas, jos turinys ir vertinimas yra daugelio autorių tirta sritis (Boyatzis, 1982, 1998; Pearson, 1984; Schoonover, 1998; Tett et.all, 2000). Iki šiol šie klausimai kelia nemažai diskusijų ir reikia vis naujų tyrimų patvirtinti skirtingus kompetencijos modelius ir jų pritaikymo galimybes. Vadovo kompetencija - tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Tai gebėjimas efektyviai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje.⁷⁶

JAV mokslininkai kompetenciją dažniausiai apibrėžia taip:

- tai įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinys;
- tai esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos) (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer, Spencer, 1993).⁷⁷

J. Kasiulis ir V. Barvydienė mano, kad „kompetencija- tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus“.⁷⁸

Naujausiuose vadybos darbuose dar vieną kompetencijos apibrėžimą pateikia O. Nordhaug (1993): „žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti panaudoti atliekant darbą“.⁷⁹ O. Nordhaug remiasi hipotetiniais ryšiais tarp kompetencijos vystymosi ir organizacinės strategijos, akcentuodamas labiau sisteminę kompetencijos sampratą. Šis autorius mato glaudų ryšį tarp darbuotojo įgūdžių, žinių, jo sugebėjimų ir reikalavimų, kuriuos pats savaime sukuria darbas ar

⁷⁵ Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, Nr.1, p.65.

⁷⁶ Diskienė, D. (2009). Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos.[Internete]. [žiūrėta 2009-09-23]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD

⁷⁷ Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, Nr.1, p.66

⁷⁸ Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas, p.165.

⁷⁹ Nordhaug O. (1993). Human Capital in Organizations - Competence, Training and Learning. Scandinavian University Press.

užduotis. Panašų požiūrį savo darbe pateikia ir R. Boyatzis, kur kompetencija apibrėžiama kaip: „žmogaus priežastingai (neatsitiktinai, causally) susijusio su efektyviu ar puikiu darbo atlikimu' charakteristikos“.⁸⁰ Kitokį kompetencijos koncepcijos supratimą pateikia White, kuris „peržiūri motyvaciją“ ir kompetenciją apibrėžia taip: „organizmo sugebėjimas efektyviai prisitaikyti prie jį supančios aplinkos“ ir atitinkamai „bendravimas su aplinka reiškia nenutrūkstantį susitarimą, sandėrį, kuris palaipsniui keičia asmens santykį su aplinka“.⁸¹

Iš Boyatzis'o ir Nordhaug'o apibrėžimų susidaro išpūdis, kad kompetencija yra labiausiai susijusi su darbuotojo elgsena konkrečioje darbo situacijoje. Vadinasi, pabrėžiame asmenybę ir jos sugebėjimus įvykdyti duotas užduotis. Atrodo, kad kompetencija yra tarsi klausimas, kaip gerai vienas ar kitas žmogus tinka vienam ar kitam darbui ir organizacijos tikslams. Su White įgyjame supratimą, kaip individai kontaktuoja su juos supančia aplinka besitęsiančiame kompetencijos formavimosi procese.⁸²

Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.

A. Pearson (1984) siūlo apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ko nors“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai. Taigi sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetentingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų. Ankstesnis požiūris į kompetenciją buvo tapatinamas su asmenų darbo atlikimu organizacijose ir siekiu diferencijuoti darbo atlikimo lygius, kai kompetencijos požymiai (įrodymai) gali būti apibrėžti stebint asmens darbo atlikimą (McClelland, 1973). Šiuo požiūriu remiamasi nustatant vadovų kompetenciją (Boyatzis, 1982). Daug organizacijų Vakaruose ėmėsi sudarinėti bendrus kompetencijų sąrašus ir juos taikyti organizacinei elgsenai.⁸³

Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir pan. Dažniausiai išskiriama:

- **konceptualinė** (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt.);
- **techninė-technologinė** (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai);

⁸⁰ Boyatzis R. E.(1982). The Competent Manager. New York.

⁸¹ Aušra, A.(2005). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijos. [Žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą:

http://www.elibrary.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20A1girdo%20Ausros%20pranesimas.pdf

⁸² Ten pat.

⁸³ Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, Nr.1, p.66

- *tarpasmeninė* (žodinis bendravimas, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

Dabar tyrėjai akcentuoja ir darbingumo bei fizinę kompetenciją, kuri apima fizinio atsparumo, atsparumo stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžius darbo sėkmingumui didinti.⁸⁴

Vadybinė literatūra kompetencijos sampratoje, kuri yra paremta teorinių žinių įgijimu, pažinimu, vis dėlto akcentuoja, kad vienas iš pagrindinių kompetencijos požymių yra visuma gebėjimų specifinių darbų atlikimui – t.y. praktinės žinios.⁸⁵

Vadybinė kompetencija – tai gebėjimas apskritai organizuotai veikti, tai organizacijos valdymas.⁸⁶

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, keliama nauji reikalavimai tradicinei vadybines kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetetingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualus kapitalas. Suvokiama, kad „kompetetingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“ (Pickett, 1998).

Kadangi egzistuoja nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalaus modelio, siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. R. P. Tett ir kt. (2000), pripažindami, kad vertybės priklauso nuo konteksto, į vientisą modelį sujungė 12 prieš tai analizuotų kompetencijos sistemų. Apibendrinančiame modelyje skiriamos 53 kompetencijos, kurios sujungtos į 9 blokus:⁸⁷

1. **Tradicinės funkcijos:** problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas.

2. **Orientacija į užduotį:** iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, skubumas, ryžtingumas.

3. **Orientacija į asmenį:** užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, politinis nuovokumas, kategoriškumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją.

⁸⁴ Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas, p.165.

⁸⁵ Aušra, A. (2005). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijos. [Žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą:

http://www.elibrary.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20A1girdo%20Ausros%20pranesimas.pdf

⁸⁶ Martinkus, B. ir kt. (2002). Įmonės ekonomika. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla.

⁸⁷ Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, Nr.1.

4. **Organizacinis tapatumas:** drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas.

5. **Pažiūros:** tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas.

6. **Emocinė kontrolė:** tvirtumas, stresų valdymas.

7. **Komunikavimas:** klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija.

8. **Savęs ir kitų ugdymas:** tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdymas.

9. **Profesinis sumanumas ir interesas:** techninė patirtis; organizacinis sąmoningumas; kiekybės; kokybės; finansinis ir saugumo interesai.

Literatūroje yra vadybinės kompetencijos pavyzdžių ir kaip priklausomo kintamojo, ir kaip nepriklausomo kintamojo pagal vadybinę elgseną. JAV mokslininkų požiūriu, kompetencija yra nepriklausomas kintamasis pagal vadybinę elgseną, o Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriu, kompetencija – priklausomas atitikmuo darbo atlikimo standartams.

JAV mokslininko R. E. Boyatzis (1982 m.) manymu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Plačiausiai žinomame R. E. Boyatzis darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliami reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus.

R. E. Boyatzis išskyrė kompetencijos blokus ir jų atitinkančias charakteristikas. (žr. 3 lentelę)

3 lentelė

Kompetencijos blokai ir charakteristikos

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Suinteresuotumo įtaka (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai</i>) Diagnostinis koncepcijų taikymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Orientacija į efektyvumą (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo</i>)
Intelektualiojo potencialo valdymas	Adekvatus savęs vertinimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Vadovavimas grupiniams procesams (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>)

	Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Dėmesys kitiems	Objektyvus suvokimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Savikontrolė (<i>charakterio savybė</i>) Ištvermingumas ir prisitaikymas (<i>charakterio savybė</i>)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (<i>socialinis vaidmuo</i>)

Šaltinis: Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, 2003, Nr.1, p.68.

Taigi vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais bei pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu.

1.5.2. Vadybinių kompetencijų tobulinimas

Daugelis mokslininkų teigia, kad neįmanoma nustatyti bendrų bruožų visiems vadovams, nes tam tikros vadovo kompetencijos, kurios yra reikalingos vienoje darbo situacijoje, neturi didesnės reikšmės kitoje. Efektyvus vadovų funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos. Jau daugiau kaip prieš 70 metų valdymo teorijoje suformuluotas A. Fajolio principas, kuris skelbia, kad kuo žemesnio lygio vadovas, tuo didesnė turi būti jo kompetencija konkrečiais techniniais klausimais. Ir atvirkščiai – kuo vadovo lygis aukštesnis, tuo svarbiau gerai išmanyti valdymo teoriją ir praktiką, matyti perspektyvą, visuomeninių reiškinių priežastis ir padarinius.⁸⁸

Žmonių vertybės, kurios formuoja mikroklimatą, iš esmės skiriasi nuo ekonominių vertybių, todėl dabartinėmis sąlygomis pats vadovas turi didinti savo vadybinę kompetenciją ir tobulinti įgūdžius valdyti save patį ir tobulėti, kad sėkmingiau būtų valdomos ir kitos sistemos: žmonės, technika, aplinka. Tad vadovams labai svarbu tobulinti profesinius įgūdžius, gerai įsisąmoninti profesiniame darbe iškilusias problemas, lanksčiau taikyti savo žinias padedant spręsti pačias įvairiausias problemas.

Daugelis vadybos teoretikų, vadovo sugebėjimų vystymąsi visų pirma sieja su individų sugebėjimų atitikimu jų užimamoms pareigoms, arba vice versa, arba šių dviejų dalykų kombinaciją. Į pastangas tobulėti galima žiūrėti iš įvairių perspektyvų, ir atskiri individai tobulėja dėl skirtingų priežasčių – funkcinių, išteklių, humanistinių ar kt. Dabartiniai požiūriai kartais yra kritikuojami dėl per didelio racionalumo ir neatsižvelgimo į tai, kad kiekvienas individas savaip suvokia savo darbą, vaidmenį ar užduotį. Taip pat nemažai kritikos yra skiriama pernelyg bendriems vadovų sugebėjimų apibrėžimams ir prielaidoms, kad individo, įsisavinusio skirtingus

⁸⁸ Razauskas, R. (1997). Aš vadovas. Vilnius: Pačiolis.

šių modelių aspektus, elgsena turi būti laikoma kompetentinga. Iš esmės, požiūriai į vadovų sugebėjimų vystymą, ugdymą yra kritikuojami, nes nekreipiamas dėmesys į šios elgsenos praktinį aspektą.⁸⁹

Mumfordas (1994) išskiria keturis mokymosi stilius:⁹⁰

- **Intuityvus**- kai pirmenybė teikiama mokymuisi iš patirties, tačiau ne apgalvotu būdu. Mokymasis turi eiti koja kojon su vadovavimu.
- **Atsitiktinis**- kai mokymasis priklauso nuo progų, o atsitiktinumai verčia mokytis ir reikalauja apžvalgos.
- **Atgalinis**- vadovai, kuriems tinka šis požiūris, pamokas formuoja iš praeitų patyrimų, ypač paremtų klaidomis ar sunkumais.
- **Numatomas**- jį sudaro atgalinio stiliaus komponentai, tačiau į jį įeina ir planavimas, kad būtų galima numatyti, kaip ateities įvykiai leis mokytis.

Verslo strategijos instituto parengtas vadybinių kompetencijų modelis apima 7 esmines kompetencijas, išsišakojančias į gebėjimus, supratimą bei žinojimą:⁹¹

- **Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija** gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentoriaus, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia organizacija; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, panaudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.
- **Lyderystės kompetencija** reikalauja sekančių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir “uždegti” žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.
- **Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetenciją** sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; nuostata geografiniam mobilumui; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keistis kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.
- **Intelligentiškumo kompetenciją** sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją panaudoti

⁸⁹ Aušra, A.(2005). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. [Žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą:

http://www.elibrary.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20pranesimas.pdf

⁹⁰ Hale, R., Whitlam, P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas. Vilnius, p.121.

⁹¹ Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. Ekonomika ir vadyba, Nr.14, p.789.

sprendimų priėmimui; gebėjimas integruoti įvairių sričių/ šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.

- **Veiklos efektyvumo kompetencija** turi dvi esmines dedamąsias kompetencijas, bei eilę gebėjimų bei žinojimų: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioritetizuoti; gebėjimas konceptualizuoti; gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso žinojimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos monitoringo gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).
- **Komunikacinė kompetencija** sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperacijai ir įsipareigojimui; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

Kaip motyvaciją vadovo sugebėjimų vystymuisi suprantame organizacijos suvokimą, jog jie egzistuoja dinamiškame, sudėtingame ir neramiame pasaulyje. Interpretuojant Butkaus teiginius, galima pasakyti, jog vadovo tobulėjimas visada bus judėjimas tarp praeities, dabarties ir ateities – judėjimas, kuriame praeitis, arba jos interpretacija, visuomet stipriai įtakos mūsų gyvenimą ateityje. Vadovų tobulėjimas taip pat tampa priklausomu nuo to, kaip objektyviai interpretuosime organizacijos aplinką ir aplinkybes, kuriomis ji veikia.

Vykstantieji pasikeitimai organizacijoje veikia ir lemia vadovo kompetencijų poreikį, tuomet, siekiant įgyti ir išlaikyti kompetencijas, jų tobulinimas neišvengiamas.

1.6. Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas

Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad valstybės tarnautojai be paliovos gilintų vadybos žinias ir naujus vadybinius gebėjimus. Šiandieniniame gyvenime kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių svarba. Todėl daug lemia ne tik kruopštus valstybės tarnautojų atrinkimas, bet ir tinkamas jų mokymas, bei mokymo programų sudarymas. Tinkamas ir savalaikis mokymas valstybės tarnautojui gali suteikti faktų, reikalingų priimant sprendimus, tinkama linkme nukreipti jo mąstymo struktūrą, veikti jo gebėjimą priimti „sankcionuotus“ sprendimus; arba gali padėti įdiegti vertybes, kuriomis vadovaudamasis jis priimtų sprendimus.⁹²

⁹² Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, p.32.

Y. Venna ir J. Nedergaard pabrėžia, kad mokymo poreikių analizė arba vertinimas yra tai, nuo ko reikėtų pradėti planuoti mokymą.⁹³ Mokymo poreikis reiškia kompetencijos stoka, kuri panaikinama mokant ar mokantis. Mokymo poreikis nustatomas asmens faktiškų darbo rezultatų arba kompetencijos lygio ir darbo arba kompetencijos standarto skirtumų. Skirtumas, kurį galima panaikinti mokant, ir yra mokymo poreikis.⁹⁴ Institucijos mokymo poreikiai susiję su jos atliekamu darbu, t.y. tuo, kokia kompetencija darbuotojams reikalinga norint atlikti darbo užduotis taip, kad jos atitiktų standartus. Šie objektyvūs reikalavimai yra nustatomi asmeniui pagal jo pareigas. Darbo standartų šaltiniai gali būti įvairūs:

- *Organizacijos ar institucijos standartai arba vadovybės lūkesčiai.* Nors dažnai šie standartai neišreiškiami konkrečiais žodžiais, tačiau lengva nustatyti, kada dirbama ne pagal juos.
- *Teisiniai standartai.* Teikiant visuomenines paslaugas standartai, kuriais reikia vadovautis, yra numatyti įstatymuose.
- *Profesiniai standartai, profesinė etika.* Šiuos standartus nustato profesines organizacijos.
- *Tarptautiniai standartai.* Įgyvendinant strateginius ar valstybinės reikšmės projektus, standartai dažniausiai nustatomi stebint tarptautinę patirtį. Šiandien-tai ES standartai.
- *Asmeniniai standartai* susiję su asmenybės bruožais. Ambicingi žmonės patys sau nustato tikslus. Jų netenkina lengvai pasiekti rezultatai, jei siekia aukštos profesinės kokybės ir tobulumo ir todėl pripažįsta mokymo poreikius ir noriai dalyvauja mokymo kursuose bei nori įgyti naujų įgūdžių.⁹⁵

Svarbus veiksnys atliekant mokymo poreikių analizę yra vyriausybinių programų ir valstybės tarnybos kvalifikacijos gerinimo nacionalinės programos, kartu atsižvelgiant į tokius dalykus kaip prastų darbo rezultatų sprendimas, pokyčių diegimas, naujų darbuotojų priėmimas ir karjeros planavimas bei specifinių profesinių įgūdžių nustatymas. Organizacijos mokymo poreikių nustatymas reikalauja nuolatinio dėmesio, gerai parinktos tyrimo metodikos.⁹⁶ Yra siūlomi keli

⁹³ Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. Viešasis administravimas, Nr. 2(6), p 94-101.

⁹⁴ Juralevičienė, J. (2007). Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba, Technologija, Kaunas, p.119.

⁹⁵ Velička, A., Minkevičius, A. (2005) Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. Viešasis administravimas, Nr. 2(6), p 94-101.

⁹⁶ Česnuliavičienė, B.,Kvietkus, A., Tuleilienė, L.(2003). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.

mokymo poreikių nagrinėjimo variantai. Y. Venna siūlo mokymo poreikius analizuoti trimis lygiais:⁹⁷

Pirmas lygis apima *individualių* darbuotojų poreikius. Ugdymo departamentai turi išsiaiškinti darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes, konsultantai privalo įtraukti darbuotojus į ugdymą, o darbuotojai taip pat turi įvertinti savo poreikius.

Antras analizės lygis apima *organizacines* profesinio ugdymo programų reikmes. Šis lygis gali apimti skirtingus departamentus, darbinės grupes ar apimti visą organizaciją. Šiuo atveju gali būti taikomos dvi strategijos. Pirmoji apima darbų analizę ar detalizuoja darbo grupės atliekamas užduotis, reikalingus įgūdžius ar išskirtinius įgūdžių lygius ir numato atitinkamas ugdymo programas. Kitos strategija susijusi su problemų analize ir apima duomenų, susijusių su problemomis atranką ir analizę.

Paskutinis lygis yra *strateginių poreikių* analizė; šiame lygyje nekonkretizuojama kokia nors šiandieninė funkcija ar individuali užduotis, ji sutelkta į tai, kokios funkcijos organizacijai bus reikalingos ateityje. Tai išsiaiškinus galima nustatyti, kiek ir kokių darbuotojų reikės ateityje.

Ostroff ir Ford siūlo organizacijos mokymo poreikius analizuoti tokiais trimis - individo, darbo grupės ir organizacijos lygmenimis, neanalizuojant strateginių poreikių.⁹⁸ Šiuos nuostatos apibendrintos 4 lentelėje.

4 lentelė

Mokymo poreikių nustatymo lygiai

Lygis	Kas atsakingas	Metodai ir priemonės
Individualus	Ugdymo departamentas	Testai, vertinimo centrai, mandatinės ugdymo priemonės
	Kontrolieriai	Vertinimas, darbuotojų vystymo planai, darbuotojų kryžminio ugdymo programa
	Darbuotojai	Individualus sutikimas su mandatiniu ugdymu, savarankiškas tobulinimasis, sertifikatai, darbuotojų vystymo planai
Organizacinis	Ugdymo departamentas, kartais veikiantis kartu su kitais departamentais	Metodai 1. Planavimo stadija 2. Tyrimo stadija 3. Užduočių/įgūdžių inventorizavimas 4. Užduočių/įgūdžių analizavimas 5. Programų sudarymas 6. Naujų ar patikrintų programų įgyvendinimas
		Darbų eiliškumo metodai 1. Suvokiamų problemų stadija 2. Pirmalaikio analizavimo stadija

⁹⁷ Venna Y. Nedergaard J. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai. [Internete]. [žiūrėta 2008-05-16]. Prieiga per internetą: < <http://www.training.lt/word/lipa/MPA.doc>. >

⁹⁸ Ostroff, C., Ford, J.K. (1989). Assessing Training Needs: Critical Levels of Analysis. In Goldstein and Associates: Training and Development in Organizations. San-Francisko: Jossey-Bass.,

		3. Duomenų rinkimo stadija 4. Poreikių analizės stadija 5. Poreikių rezultatų vertinimai
Strateginis	Ugdymo departamentas, veikiantis kartu su personalo aprūpinimo ar kvalifikacijos kėlimo departamentu	Organizacijos prioritetų keitimas Personalo prognozavimas Organizacijos požiūrių vertinimas

Šaltinis: Juralevičienė, J. (2007). Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. Naujoji viešoji vadyba, Technologija, Kaunas.

Atlikus poreikių analizę reikiamuose lygiuose, sudaromos ugdymo programos, pagal keliamus reikalavimus ir nustatytus tikslus. Šioje srityje nemažą indėlį turi įdėti ir tiesioginis vadovas, ir personalo skyrius. Mokymo procesas negali būti stichiškas. Labai svarbu yra nustatyti, kuriuos darbuotojus reikia mokyti ir ko juos mokyti, kada tai daryti ir kokias programas reikia parinkti. Todėl šiuo tikslu svarbus valstybės tarnautojų mokymo planavimo procesas. Mokymo planavimo proceso kokybei itin svarbus darbuotojų vertinimas. Vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas.

2007 m. patvirtintoje Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2011 metų strategijoje numatyta, kad valstybės tarnautojų mokymo formos yra su einamomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštosiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme yra numatytos kelios valstybės tarnautojų mokymo rūšys. *Įvadinis mokymas* skirtas priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas valstybės tarnautojų žinioms įgyti ir įgūdžius formuoti. Šis mokymas susideda iš mokymosi pagal patvirtintas programas, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja, kad pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti. *Kvalifikacijos tobulinimas* apima tęsines studijas, specialių profesinių žinių plėtimą, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimą paties valstybės tarnautojo ar valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18-20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskirimo į šias pareigas dienos privalo išklausti patvirtintas *18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas*. Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus.⁹⁹

⁹⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316. Valstybės žinios, 1999. Nr. 66-2130.

Viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių efektyvus vystymas dabartinių laikotarpiu įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija. Todėl asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas. Be to, keičiantis socialinei, politinei ir ekonominei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita, o kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos metodai.¹⁰⁰

Konkrečiai apie teismų darbuotojų mokymą kalbėsiu 2.3. skyriuje.

1.7. Valstybės tarnautojų tobulinimosi aktualumas

Siekiant valstybės tarnybos veiksmingumo, valstybės tarnautojų mokymas tampa vis svarbesnis dėl šių priežasčių:

- Valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai nuolat spartėja, o tai reikalauja, kad valstybės tarnautojai nuolat įgytų naujų gebėjimų ir nuostatų;
- Valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas reikalauja, kad likę valstybės tarnyboje asmenys įgytų įvairesnių gebėjimų;
- Lietuvai įstojus į ES reikalaujama, kad valstybės tarnautojai išmanytų ne tik savo šalies valstybės tarnybos, bet ir ES funkcionavimo ypatumus;
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnyboje iki šiol vyravo tradicija, kad valstybės tarnautojui kopiant karjeros laiptais daugiau akcentuojama techninė, o ne vadybinė kompetencija. Dažnai vadovais tampa arba skiriami aukšto lygio siauros srities profesionalai, neturintys vadybinių gebėjimų ir negalintys efektyviai vadovauti;
- Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai, kuriuos įvykdyti galima tikrai tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas;
- Visuomenė reikalauja, kad valstybės tarnyba savo veiksmingumą įrodytų realiais pasiekimais, kad visų lygių valstybės tarnautojai sugebėtų efektyviai planuoti savo veiklą ir strategiškai mąstyti.

Pagal parengtą ir pasiūlytą žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo strategijos metodiką valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo strategijos kūrimo procesą sudaro du etapai:

- Esamos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos ugdymo būklės apibūdinimas;
- Valstybės tarnautojų mokymo strategijos rengimas ir diegimas.

¹⁰⁰ Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas, Nr.19, psl.31.

Vienas svarbiausių strategijos rengimo elementų – esamos valstybės tarnautojų mokymo kvalifikacijos ugdymo būklės apibūdinimas. Šiuo metu Lietuvoje sudarytos teorinės prielaidos valstybės tarnautojų mokymui:

- Egzistuoja teisinė bazė - Valstybės tarnybos įstatyme įvardyta: mokymo rūšys, privalomumas, finansavimas ir mokymo proceso valdymas;
- Yra numatyti finansiniai ištekliai- LR Valstybės tarnybos įstatymas ir LR valstybės biudžeto įstatymas laiduoja, kad valstybės tarnautojų mokymui institucijų ar įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios, palyginti su asignavimais valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui, turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų šių asignavimų dydžio;
- Yra veikiančios valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo įstaigos, įkurti žinybiniai mokymo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą. Visos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos sudaro atskirą nuo švietimo ir studijų sistemą, teikiančią valstybės tarnautojų specifikai pritaikytas ir pagal suaugusiųjų mokymo principus parengtas mokymo programas.¹⁰¹

¹⁰¹ Chlivickas, E., (2007). Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra ES plėtros sąlygomis. Naujoji viešoji vadyba, Technologija, Kaunas, p.144-145.

2. TEISMAS KAIP SAVITA ORGANIZACIJA IR JOS VALDYMO YPATUMAI

2.1. Apylinkių teismai ir jų administravimas

Teismas - valstybės institucija, vykdanči teisingumą, nagrinėdama ir sprendama civilines, baudžiamąsias, administracines ir kai kurių kitų kategorijų bylas procesinių įstatymų nustatyta tvarka. Įvairiose šalyse būdami neabejotinai panašūs, teismai skirstomi pagal pačius įvairiausių struktūrinius požymius:¹⁰²

- pagal nacionalines sistemas (anglų teismų modelis);
- pagal valstybės santvarkos formas (JAV, Šveicarijoje, be federalinės teismų sistemos, veikia federacijos subjektų sistemos);
- į konstitucinius ir administracinius, bendros kompetencijos ir specializuotus teismus ir pan.

Valstybės visų teismų, turinčių bendrus uždavinius, susijusius tarp savęs teisingumo įgyvendinimo santykiais, visuma sudaro teismų sistemą.

Teismų sistemą ir kompetenciją nustato LR Konstitucija, Teismų ir kiti įstatymai. Lietuvos Respublikos teismai steigiami remiantis įstatymu. Pagal Konstitucijos 111 straipsnį Lietuvos Respublikos teismai yra Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, apygardos ir apylinkės teismai. Administracinių, darbo, šeimos ir kitų kategorijų byloms nagrinėti pagal įstatymą gali būti įsteigti specializuoti teismai.¹⁰³

Teismų įstatymo 12 straipsnio 1 dalyje nurodyta, kad vientisą Lietuvos Respublikos teismų sistemą sudaro bendrosios kompetencijos ir specializuoti teismai. Įstatyme taip pat sakoma, kad Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, apygardos ir apylinkės teismai yra bendrosios kompetencijos teismai, nagrinėjantys civilines ir baudžiamąsias bylas. Apylinkės teismai nagrinėja ir jų kompetencijai įstatymų priskirtas administracinių teisės pažeidimų bylas. Be to, įstatymai numato galimybę steigti ir kitus specializuotus teismus darbo, šeimos, nepilnamečių, bankroto ir kitų kategorijų byloms nagrinėti.¹⁰⁴ Lietuvoje 55 apylinkių teismai buvo įsteigti 1992 m. vadovaujantis 1992-03-13 Lietuvos Respublikos teismų įsteigimo įstatymu Nr. I-2375. (*plačiau apie teismų įsteigimą žiūrėti priede Nr.3*).

¹⁰² Valančius, V. (2001). Teismo ir teisėjo nepriklausomumo principo įgyvendinimas. Daktaro disertacija. Lietuvos teisės universitetas. Vilnius, p.38.

¹⁰³ Lietuvos Respublikos Konstitucija.// Žin. 1992, Nr. 33-1014.

¹⁰⁴ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649.

2.1.1. Lietuvos apylinkių teismų administravimas

Administravimas teismuose vyksta vadovaujantis galiojančių Lietuvos Respublikos Teismų įstatymu.

Apylinkės teismo pirmininką skiria Respublikos Prezidentas Teisėjų tarybos patarimu. Apylinkės teismo pirmininkas, pirmininko pavaduotojas skiriamas penkeriems metams.¹⁰⁵

Kandidatūras į laisvas apylinkės teismo pirmininko vietas parenka ir teikia jas Respublikos Prezidentui pagal Teismų Įstatymo 55⁽¹⁾ straipsnio 1 dalyje nurodyta Atrankos komisija. Kandidatūras į nurodytas pareigas Atrankos komisija atrenka pagal Teisėjų tarybos patvirtintus Teisėjų karjeros siekiančių asmenų atrankos nuostatus ir Teisėjų karjeros siekiančių asmenų vertinimo kriterijus.¹⁰⁶

Apylinkės teismo pirmininkas iš pareigų atleidžia Respublikos Prezidentas.¹⁰⁷

Administravimas teismuose susideda iš dviejų dalių:¹⁰⁸

- vidinis teismo administravimas - teismo pareigūnų organizacinė veikla;
- išorinis teismo administravimas - organizacinės veiklos priežiūra. Administracinės veiklos priežiūrą apylinkių teismuose atlieka atitinkamo apygardos teismo pirmininkas.¹⁰⁹

Apylinkės teismo organizaciniam darbui vadovauja teismo pirmininkas, pirmininko pavaduotojas ir skyriaus pirmininkas. (žr. 3 pav.) (*konkretaus teismo struktūrinę valdymo schemą žiūrėti Priede Nr. 4*). Teismo pirmininkas:

- skiria teisėjus į teismo skyrius;
- nustato teisėjų specializaciją atskirų kategorijų byloms nagrinėti;
- paveda atlikti hipotekos teisėjo funkcijas;
- tvirtina teismo struktūrą;
- organizuoja ir prižiūri administravimą teisme;
- kontroliuoja, kaip laikomasi Teisėjų etikos kodekso reikalavimų;
- tiria asmenų skundus dėl teismo pirmininko pavaduotojų, skyrių pirmininkų ir kitų teisėjų neprocesinių veiksmų, nesusijusių su teisingumo vykdymu, ir suinteresuotiems asmenims praneša tyrimo rezultatus;
- šalina nustatytus teismo darbo trūkumus ir atlieka kitas jam priskirtas teismo administravimo funkcijas.¹¹⁰

¹⁰⁵ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649, str.74.

¹⁰⁶ Ten pat, str.76.

¹⁰⁷ Ten pat, str.81.

¹⁰⁸ Ten pat, str.102.

¹⁰⁹ Ten pat, str.104.

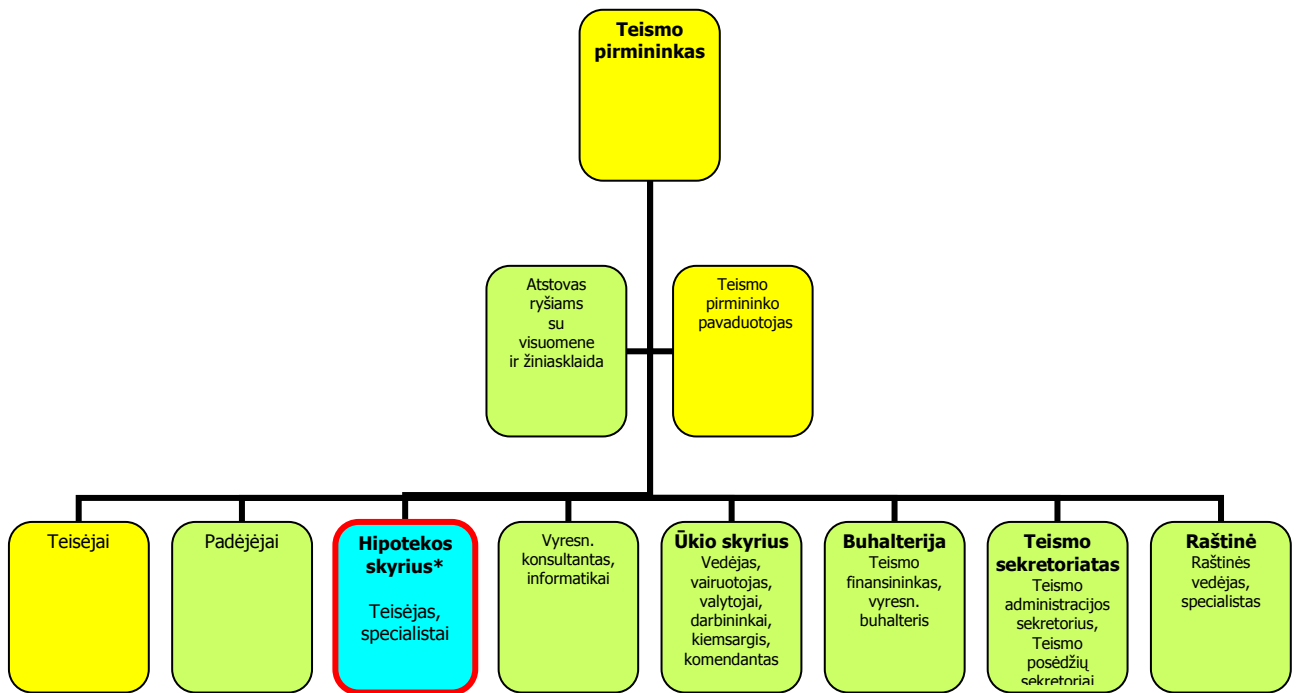
Teisėjai yra svarbiausia kiekvieno teismo sudedamoji dalis. Teisėjai, vykdydami teisingumą, tiesiogiai įgyvendina pagrindinius teismui keliamus uždavinius. Teismo pirmininkas yra teisėjas ir vykdo teisingumą nagrinėdamas bylas. Bet pirmininkas yra ir administracijos pareigūnas. Pirmininkas nėra ir negali būti kito teisėjo viršininkas teisingumo vykdymo srityje. Vienintelis teisėjo „viršininkas“ yra teisė ir pareiga būti nepriklausomam. Pirmininkas tiesiogiai vadovauja pagalbiniam teismo personalu: teismo posėdžio sekretorėms, raštinės vedėjui, ūkvedžiui ir t.t. Pirmininkas užtikrina savo kolegų teisėjų tinkamas darbo sąlygas ir įgyvendina teisminės administracijos funkcijas: paskirsto bylas teisėjams, skirsto teisėjus pagal specializaciją.

Iki naujos 2002 metu Teismų įstatymo redakcijos už teismų finansinį ir materialinį aprūpinimą buvo atsakingas teisingumo ministras. Konstitucinio Teismo 1999 m. gruodžio 21 d. nutarimu „Dėl Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 14, 25¹, 26, 30, 33, 34, 36, 40, 51, 56, 58, 59, 66, 69, 69¹ ir 73 straipsnių atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ 1994 metų Teismų įstatymo 69 straipsnio antrosios dalies nuostata, kad teisingumo ministras yra atsakingas už finansinį ir materialinį techninį teismų aprūpinimą, pripažinta prieštaraujanti Konstitucijos 109 straipsnio antrajai daliai. „Teisėjas ir teismai, vykdydami teisingumą, yra nepriklausomi“. Dėl to gerokai išplečiama teismo pirmininko kompetencija. Teismo pirmininkas turės rūpintis, kad jo teismui būtų skirta pakankamai lėšų.

Pavyzdinės apylinkių teismų struktūros aprašymus, pavyzdinius pareigybių sąrašus ir aprašymus tvirtina Teisėjų taryba. Kiekviename teisme yra raštinė, už kurios darbą yra atsakingas raštinės vedėjas. Raštinės sudedamoji dalis yra teismo archyvas, už kurio darbą atsakingas archyvo vedėjas (archyvaras), o kur jo nėra – raštinės vedėjas. Teismo raštinė yra labai svarbus teismo padalinys, kadangi čia vedama visų gaunamų dokumentų ir bylų apskaita, per ją gaunami ir siunčiami įvairūs procesiniai dokumentai. Raštinės vedėjas tvarko teismo raštvedybą ir statistiką, atlieka kitas jiems priskirtas funkcijas bei vykdo teismo pirmininko ar skyriaus pirmininko pavedimus, nes teisme, kuriame yra skyriai gali būti ir skyrių raštinės (*raštinės vedėjo pareigybės aprašymas žr. priedą Nr. 5*). Į teismo raštinę įeina ir teismo sekretoriatas. Jį sudaro teismo posėdžių ir teismo administracijos sekretoriai. Teismo posėdžio sekretoriai yra teismo pareigūnai ir prieš pradėdami eiti pareigas privalo pasirašyti nustatytos formos pasižadėjimą. Teismo posėdžius gali protokoluoti tik nustatyta tvarka įdarbintas teismo posėdžio sekretorius.¹¹¹

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649, str.103.

¹¹¹ Kuconis, P., Nekrošius, V. (2001). Teisės saugos institucijos, Justitia, Vinius, p.62.

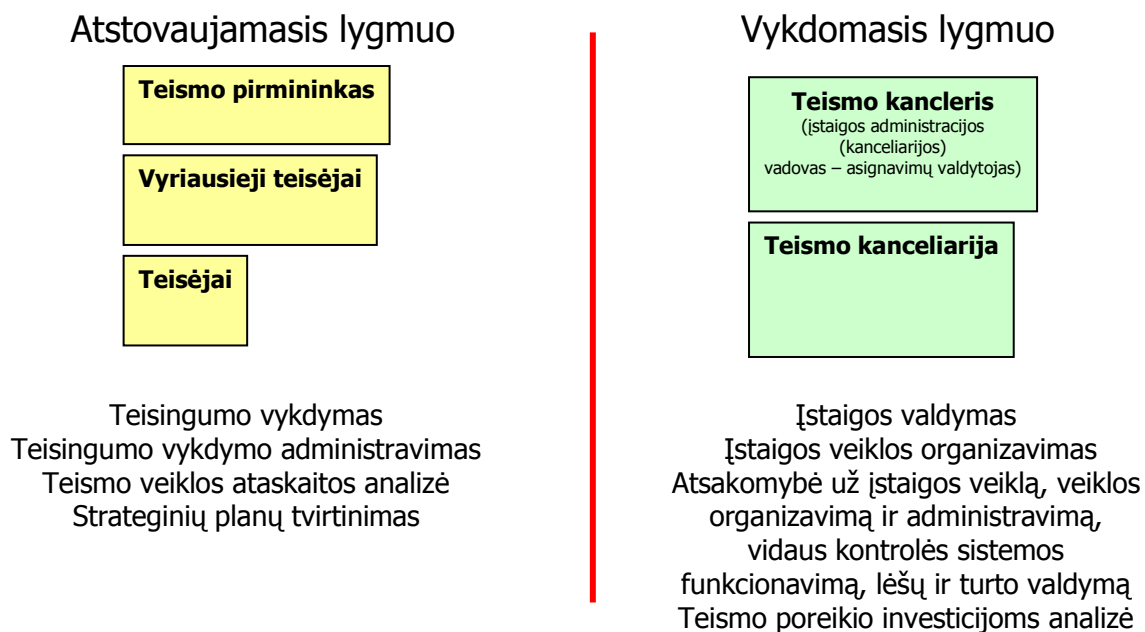


3 pav. Apylinkės teismo (kaip įstaigos) valdymo schema.

Šaltinis: Apylinkių teismų administravimo reforma. Lietuvos Respublikos Seimo Teisės ir teisėtvarkos komiteto sudaryta darbo grupė Teismų įstatymo pakeitimo įstatymo projektui tobulinti. Vilnius, 2007.

Nuo 2010 m. sausio 1d. įsigaliojus naujai Teismo įstatymo redakcijai, apylinkių teismuose atsiras nauja teismo kanclerio pareigybė. Teismo, kaip valstybės valdžios institucijos ir biudžetinės įstaigos, vadovas liks teismo pirmininkas, o teismo kancleris vadovaus teismo administracijai.¹¹² Teismo kancleris bus pavaldus teismo pirmininkui. Tokių būdų apylinkės teismuose įvyks valdymo funkcijų pasidalijimas.(žr. 4 pav.). Teismo pirmininkas vykdys atstovaujamojo lygmens funkcijas: teisingumo vykdymą ir jo administravimą, teismo veiklos ataskaitos analizę, strateginių planų tvirtinimą; teismo kancleris atliks funkcijas, priskiriamas vykdomajam lygmeniui: įstaigos valdymas, veiklos organizavimas, atsakomybę už įstaigos administravimą.

¹¹² Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649 (Įstatymo redakcija Nr. [X-1685](#), Žin.,2008, Nr. 81-3186)* Teismo Hipotekos skyriaus administravimas ir finansavimas nėra tinkamai sureguliuoti.



4 pav. Apylinkės teismo valdymo funkcinis organizavimas

Šaltinis: Apylinkių teismų administravimo reforma. Lietuvos Respublikos Seimo Teisės ir teisėtvarkos komiteto sudaryta darbo grupė Teismų įstatymo pakeitimo įstatymo projektui tobulinti. Vilnius, 2007.

2.1.2. Europos šalių apylinkių teismų administravimas

Kaip gi vyksta apylinkių teismų valdymas kitose Europos šalyse? *Švedijoje* (Huddingo apylinkės teismas) teismo pirmininkas ir teismo valdytojas (kancleris) turi skirtingas funkcijas. Teismo pirmininkas turėtų būti atsakingas už teisingumo įgyvendinimo valdymą, įgyvendinti strategijas, užtikrinant aukštą teismo sprendimų kokybę, o teismo valdytojas (kancleris) turėtų būti atsakingas už teismo, kaip institucijos, valdymą, t. y. planuoti, valdyti projektus, organizuoti administracinio personalo veiklą. Kadangi teismo veikla ypač priklauso nuo teisėjų ir administracinio personalo sąveikos, labai svarbu sukurti sistemą, kuomet teismo pirmininkas ir teismo valdytojas būtų bendrai atsakingi už teismo valdymą.

Olandijoje teismai valdomi pagal „integralaus valdymo“ principą. Teismo tarybos nariai (teismo pirmininkas, skyrių pirmininkai, pavaduotojai ir teismo direktoriai (ne teisėjai)) yra bendrai atsakingi už teismo veiklą. Jie kontroliuoja ir analizuoja teisėju ir administracinio personalo veiklą.

Efektyvus bylų nagrinėjimas, atsižvelgiant į nustatytus terminus, turi būti testinis viso teismo mokomasis procesas, kuriame dalyvautu ir kiti teismo darbuotojai. Darbas komandoje yra svarbus šiame procese.

Norvegijoje (Frostatings Lagmannsrett apeliacinis teismas) nuolat organizuojami susirinkimai, kuriuose dalyvauja ne tik teisėjai, bet ir kiti teismo darbuotojai. Tokiu būdu siekiama panaikinti skirtumus tarp teisėjų ir teismo darbuotojų ir siekti bendro tikslo.

Suomijoje (Turku apylinkės teismas) teismo vykdomojoje grupėje yra viso teismo personalo atstovai ir buvo įgyvendinamas pilotinis teismų kokybės projektas.¹¹³

Apibendrinat, galima teigti, kad dėl administravimo ir teisingumo vykdymo funkcijų atskyrimo bei dėl kitų teismo tarnautojų įtraukimo į valdymo problemų sprendimą, Europos šalių teismų valdymo modelis yra efektyvesnis, nei Lietuvoje.

2.2. Administravimo problemos apylinkių teismuose

Reformuodami teismų sistemą įstatymų leidėjas ir patys teisėjai nepakankamai įvertino valdymo ir administravimo profesionalumo svarbą. Antai, pagal 2002 metų Teismų įstatymą Teisėjų tarybos pirmininkas – jo vaidmuo valdant teismų sistemą yra gana reikšmingas – yra teisėjas, nacionalinės teismų administracijos vadovas taip pat yra teisininkas. Teismų pirmininkais taip pat yra skiriami teisėjai. Šių asmenų pasirengimas atlikti valdymo ir administravimo funkcijas yra abejotinas. Be to, toks teisėjų panaudojimas yra neracionalus, nes pirmininkais paprastais skiriami patyrę ir aukštos kvalifikacijos teisėjai. Ar naujas Teismų įstatymas bus panaudotas kuriant modernią, skaidrią, nepriklausomą, kompetentingą ir atskaitingą teisminę valdžią, daugiausia priklausau nuo valdymo ir administravimo nacionaliniu lygiu ir teismuose profesionalumo. Profesionalumo stoka lemia menką efektyvumą, uždarumą, valdžios koncentraciją ir teisėjų priklausomybę nuo hierarchų. Tai kompromituoja teismų ir teisėjų nepriklausomumo idėją. Bus vis sunkiau žmonėms paaiškinti, kodėl neprofesionaliai valdoma ir administruojama sistema ir teismai turi būti nepriklausomi.¹¹⁴ Priešingai, profesionaliai valdoma ir administruojama sistema ir atskiri teismai turi daugiau galimybių būti veiksmingi, skaidrūs, demokratiškai valdomi, užtikrinti realų teisėjų nepriklausomumą ir profesionalumą ir kelti žmonių pasitikėjimą. Reikia imtis priemonių, kad būtų sumažinta neracionalaus teisėjų ir teisininkų naudojimo jiems nebūdingoms funkcijoms

¹¹³ Europos veiksmingo teisingumo komisijos Europos valstybių praktikos dėl teismo proceso trukmės ataskaitos santrauka. (2006). Nacionalinė teismų administracija.

¹¹⁴ Ir be to visuomenės požiūris į teismus yra neigiamas: jų bendras vertinimas tarp visų teisėsaugos ir teisėtvarkos institucijų yra blogiausias – 37% respondentai teismų darbą vertina blogai. Žr. A.Dobryninas, V.Gaidys. *Ar saugi Lietuvos visuomenė? Lietuvos gyventojų viktimizacijos patirtis ir požiūris į baudžiamąją justiciją bei visuomenės saugumą*. 2004. Vilnius.

atlikti atveju, ir pagerinta valdymo ir administravimo kokybė įdarbinant profesionalius vadybininkus ir kitus specialistus.¹¹⁵

Teismų sistemos būklės apžvalgos ataskaitose buvo atkreiptas dėmesys į problemas, susijusias su ūkinėmis-administracinėmis teismų pirmininkų funkcijomis. Viena vertus, akcentuotas šių asmenų nepasirengimas atlikti atitinkamas funkcijas, o kita vertus, atkreiptas dėmesys į tai, kad dauguma šių funkcijų nebūdingos teisėjo pareigybei. Nors 2002 m. birželio 27 d. Seimo nutarimu patvirtintas Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas ir 2002 m. rugsėjo 6 d. Teisėjų tarybos nutarimu patvirtintas Tipinis teismų valstybės tarnautojų pareigybių sąrašas sudarė teisinę prielaidas visuose teismuose įsteigti kanclerio pareigybę, ji buvo įsteigta vos keliuose teismuose. Dėl šios priežasties aukščiausios kvalifikacijos teisėjai (būtent tokie skiriami teismų pirmininkais), užuot vykdę teisingumą, sprendžia ūkinius ir personalo vadybos klausimus.¹¹⁶

Teismų sistemos silpnybės administravimo ir valdymo srityje:

- Teisingumo, veiklos administravimo, asignavimų valdymo, materialinio-techninio aprūpinimo ir ūkinės bei finansinės veiklos organizavimo funkcijų koncentravimas teismų pirmininkams, kurių pagrindinė pareiginė funkcija – teisingumo vykdymas ir procesinių veiksmų užtikrinimas, reikalauja papildomų žinių ir kvalifikacijos.
- Teisingumo vykdymas ir įstaigos vadovo funkcijos bei atsakomybės klausimas – nesuderinami su teisėjo veiklos imunitetu, nukenčia atsakomybės klausimas dėl asignavimų bei turto valdytojo pareigų.
- Įstaigos valdymas, dėl bylų nagrinėjimo krūvio ir pan. neretai perleidžiamas kitos valdymo grandies specialistams, pvz., raštinės vedėjams, vyriausiesiems finansininkams, o atsižvelgiant į tai, kad neretai šių pareigybių specialistams keliami kvalifikacijos reikalavimai pakankamai žemi, nukenčia įstaigos vadybos kokybė.
- Visiškai eliminuota galimybė esant bylų nagrinėjimo krūvių didėjimui operatyviai paskirstyti žmogiškuosius, finansinius bei materialinius išteklius.
- Teismo Hipotekos skyriaus pavaldumo ir finansinio aprūpinimo klausimai nėra tinkamai išspręsti.¹¹⁷

Apibendrinant aptartas teismų sistemos silpnyses, darytina išvada, kad jų galima išvengti griežtai atskiriant teismų administravimo ir teisingumo vykdymo funkcijas. Tuo tikslu teismų vadovams neturėtų būti priskiriamos jiems nebūdingos administracinės funkcijos, taip sudarant

¹¹⁵ Žmogaus teisių įgyvendinimas Lietuvoje. Apžvalga [Internet]. [žiūrėta 2009-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmi.lt/downloads/structure//teismu_sistema_ir_teise_i_teisinga_teisma.pdf>.

¹¹⁶ Teismų sistemos būklės apžvalga. (2003). Atviros Lietuvos fondas. [Internet]. [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://politika.osf.lt/Kiti/santraukos/TeismuSistemosBuklesApzvalga.htm>

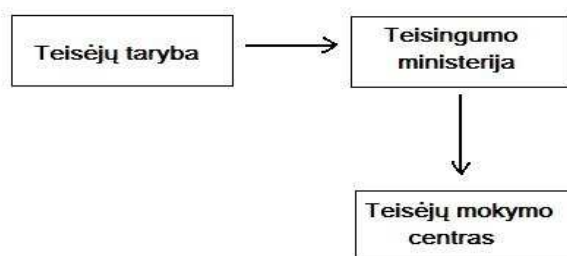
¹¹⁷ Apylinkių teismų administravimo reforma.(2007).Lietuvos Respublikos Seimo Teisės ir teisėtvarkos komiteto sudaryta darbo grupė Teismų įstatymo pakeitimo įstatymo projektui tobulinti. Vilnius.

galimybę koncentruotis į teisingumo vykdymą. Visos veiklos administravimo, asignavimų valdymo, materialinio-techninio aprūpinimo ir ūkinės bei finansinės funkcijos turi būti deleguojamos kancleriui.

2.3. Teismų darbuotojų mokymai

Teismai pagal savo specifiką turi tris darbuotojų grupes: teisėjai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Pagal Lietuvos Respublikos teismų įstatymą teisėjų mokymą organizuoja, mokymo programas ir metodinę medžiagą rengia Teisėjų taryba ir Teisingumo ministerija. (žr. 5 pav.).



5 pav. Teisėjų mokymo organizavimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis dokumentais.

Teisėjų mokymo programas, įgytų žinių patikrinimo taisyklės, metinius mokymo planus ir grafikus, mokymo rūšis, apimtį bei finansavimą, kitus metodinius dokumentus, aprobavus Teisėjų tarybai, tvirtina teisingumo ministras. (žr. priedus Nr. 6,7). Teisėjams nustatomas įvadinis mokymas ir privalomasis kvalifikacijos kėlimas. Teisėjų mokymai vyksta Teisingumo ministerijos žinioje esančiame Teisėjų mokymo centre Molėtų rajone.

Analizuojant 2009 m. teisėjų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planą, galima teigti, kad pagrindinis dėmesys skiriamas tokioms sritims, kaip teisėjų profesinės kvalifikacijos kėlimas ir bendrųjų įgūdžių tobulinimas, beveik neįtraukiant į mokymo planus vadybinių kompetencijų tobulinimo.

Teisėjų mokymą finansuoja valstybė. Tam Teisingumo ministerijai pagal atskirą programą numatomos lėšos teisėjų mokymui organizuoti, metodinei medžiagai rengti ir leisti bei kitoms mokymo išlaidoms. Teismų išlaidų sąmatose teisėjų planiniam mokymui numatomos lėšos, kurios turi sudaryti ne mažiau kaip 1,5 procento teisėjų darbo užmokesčiui skirtų asignavimų.

Teismo tarnautojų mokymą nustato Valstybės tarnybos įstatymas. Rengiant ir tvarkant teismo tarnautojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo programas, taip pat organizuojant jų kvalifikacijos

kėlimą ir mokymą, be Valstybės tarnybos įstatyme numatytų Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos, taip pat dalyvauja Teisingumo ministerija.¹¹⁸

Nacionalinė teismų administracija rengia projektą „Lietuvos Respublikos teismų ir Nacionalinės teismų administracijos darbuotojų bendrieji ir specialieji mokymai kvalifikacijai tobulinti“, pagal kuri siūlo bendruosius mokymus: kompiuterinio raštingumo tobulinimas; buhalterinės apskaitos organizavimas pagal naujus viešojo sektoriaus apskaitos standartus; anglų ir prancūzų kalbų tobulinimas; personalo valdymo tobulinimas; kalbos kultūros ir raštvedybos tobulinimas. Siūlomi ir specialieji mokymai: darbo su teismų informacinė sistema LITEKO įgūdžių tobulinimas; raštinės dokumentų rengimas ir valdymas teisme; teismo posėdžių organizavimo mokymai teismo posėdžių sekretoriams.

Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų.¹¹⁹

¹¹⁸ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649 (Įstatymo redakcija Nr. [X-1685](#), Žin.,2008, Nr. 81-3186), str.92-96.

¹¹⁹ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316. Valstybės žinios, 1999. Nr. 66-2130, str.46.

3. APYLINKIŲ TEISMŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO POREIKIS IR GALIMYBĖS

3.1. Duomenų rinkimo metodas

Išanalizavus mokslininkų (B. Bitinas ir kt., 2008; L. Rupšienė, 2007; R. Tidikis, 2003; K. Kardelis, 2002) pateiktą interviu tipologiją tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Pagal paskirtį jį galima apibūdinti, kaip nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu, skirtą žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams atskleisti, leidžiantį daugiau sužinoti apie tyrimo objektą.¹²⁰

Pusiau struktūruotas interviu yra, anot V. Žydžiūnaitės (2007), tinkamiausias „interpretavimo grindžiamos fenomenologijos duomenų rinkimo metodas“.

Interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, išpopuliarėjo devintajame XX amžiaus dešimtmetyje. Šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo strategijos.¹²¹

Interviu apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomone. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Kiekvienas žmogus vartoja tam tikrus terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo požiūriui išsakyti. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga- savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais.

Interviu, atliekant kokybinį tyrimą, kartu yra ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi, ką informantas sako, bet ir mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi. Vis dėlto pagrindinius duomenis interviu metu tyrėjas gauna iš informantų pasisakymų. Interviu metodo taikymas suteikia visai kitų galimybių negu stebėjimas. Svarbiausia, kad jis padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus.

Kita vertus, kaip pastebi S. Gidzijauskienė (2006), interviu galima naudoti, kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą, arba kartu su stebėjimu, dokumentų analize.

M. Patton (1990) išskiria šešis interviu klausimų tipus:¹²²

- elgesio (ką informantas yra daręs arba daro);
- nuomonės (ką informantas mano apie tiriamą problemą);
- jausmų (ką jaučia);

¹²⁰ Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 467.

¹²¹ Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda. VšĮ Socialinių mokslų kolegija. II dalis.

¹²² Ten pat

- žinojimo (ką žino apie tiriamą problemą);
- pojūčių (ką matė, prie ko prilietė, ką girdėjo, užuodė, ragavo);
- demografinis (koks amžius, išsilavinimas, lytis, kt.).

Buvo naudotas individualus interviu tipas, t.y. vykdant apklausas buvo apklausama po vieną informantą vieno susitikimo metu. Pasak B. Bitino ir kt., „kaip alternatyva susitikimui, interviu gali vykti telefonu, kompiuterių tinklais ir kitomis ryšio priemonėmis“¹²³. Su kai kuriais informantais buvo bendrauta telefonu ir elektroniniu paštu.

Individualusis giluminis interviu apibrėžiamas, kaip įgudusio tyrėjo ir informanto dialogas, siekiant gauti svarbios ir detalios informacijos, kurią galima būtų nagrinėti. R. Berry (1999) individualųjį giluminį interviu apibrėžia, kaip interviu, kurį tyrėjas pasitelkia siekdamas gauti informacijos, kuri padėtų jam visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba situaciją ir rasti naujų įdomių tyrimų sričių.

Skiriamasis individualiojo giluminio interviu bruožas- išklausinėjimas ir atvirieji klausimai. Interviu sėkmė labiausiai priklauso nuo tyrėjo: jo gebėjimo informantą klausinėti ir jį išgirsti. J. Frechtling ir L. Sharp (1997) nurodo šiuos giluminio interviu privalumus:

- galima surinkti daug naudingos informacijos, svarbių detalių, dažnai nulemiančių ir naujas įžvalgas;
- yra regimasis sąlytis su informantu;
- galimybė kruopščiai ištirti problemą;
- matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai;
- tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, padidindamas tikimybę gauti naudingos informacijos;
- tyrėjas gali lanksčiai bendrauti su išskirtiniais žmonėmis arba ypatingomis aplinkybėmis.

Individualiojo giluminio interviu trūkumus lemia nepakankama tyrėjo kompetencija, šališkumas, sąmoningas ar nesąmoningas informantų pateikiamos informacijos iškraipymas, finansinių ir laiko išteklių stoka (brangus ir daug laiko užimantis metodas), interviu lankstumas (nes gaunami duomenys yra nenuoseklūs), gautų duomenų transkribavimas ir analizavimo sudėtingumas.¹²⁴

Interviu - pusiau struktūruotas, individualus, giluminis. Prieš pradėdant tyrimą, buvo parengtas pusiau standartizuotą atviro tipo klausimynas. Pasirinkti penki pagrindiniai klausimai (žr. 5 lentelė), kurie interviu metu buvo papildomi kitais klausimais, jei atsakymas buvo neišsamus.

¹²³ Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, p. 10.

¹²⁴ Ten pat.

Interviu pagrindiniai ir papildomi klausimai

	Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
1	Apibūdinkite apylinkių teismų valdymą	Kaip Jūs žinote, valdymas apima planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Kas atsakingas už apylinkės teismo valdymo funkcijų vykdymą? Kokias valdymo funkcijas priskiriate sau, o kokias galite deleguoti kitiems darbuotojams? Kokią veiklos dalį sudaro valdymas?
2	Vadovavimo stilius	Kaip galėtumėte apibūdinti savo vadovavimo stilių: vykdant valdymo funkcijas, bendraujant su pavaldiniais, su apygardos teismų vadovais, vykdančiomis Jūsų veiklos administracinę priežiūrą? Įvertinkite savo savybes ir gebėjimus vadovo darbe?
3	Vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės teismuose	Kaip Jūs manote, ar svarbu tokioje institucijoje kaip teismas vadovui, skyrių vedėjams, tobulinti vadybines kompetencijas? Kodėl? Kokias būdais keliate savo profesinę kvalifikaciją ir tobulinate vadovo darbui reikalingas kompetencijas? Jūsų mokymas - tai Jūsų asmeninis reikalas ar kvalifikacijos ir kompetencijų kėlimas yra privalomas? Koks Jūsų tobulinimosi poreikis?
4	Priemonės, siekiant pasiekti didesnio valdymo veiklos efektyvumo	Kokias priemones norint pasiekti didesnio apylinkių teismų administracinės veiklos efektyvumo galite pasiūlyti? Ar šiuo metu vykdomoje apylinkių teismų administracinėje reformoje numatyti pakeitimai teismų valdyme yra būtini ir kodėl?
5	Papasakokite apie save ir savo darbą teisme	Jūsų amžius? Jūsų išsilavinimas? Vadovaujamo darbo stažas teisme? Skyriaus vedėjo darbo stažas teisme?

3.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metodas. Atsakymų į interviu klausimus turinys nagrinėtas taikant kokybinės *content analizės metodą*. F. Mayringas pažymi, kad *content* analizė yra validus metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas remiantis analizuojamu tekstu.¹²⁵

Kokybinė *content* analizė yra kokybinės diagnostikos instrumentas . Pritaikius kokybinės diagnostikos metodologinę koncepciją , gauti rezultatai leidžia nustatyti konkretaus konteksto, kuriame veikia tiriamasis, ypatumus ir tuo remiantis numatyti veiklos kaitos bei kompetencijų plėtojimo poreikius . Kokybinė *content* analizė apima keturis žingsnius :¹²⁶

- 1) daugkartinį teksto skaitymą,
- 2) manifestinių kategorijų išskyrimą remiantis „raktiniais“ žodžiais,
- 3) kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas,

¹²⁵ Mayring, Ph.(2000). Qualitative Content analysis [Internete]. Qualitative socialforschung// Forum: Qualitative social Research. Prieiga per internetą: <http://www.qualitative-research.net/fgs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>.

¹²⁶ Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2004). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. [Internete]. [žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=39f17382-f754-4232-8f9f-6902265f3e07>

4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą iš teksto ekstrahuotais įrodymais.

Tyrimo procesas. Baigiamojo darbo tyrimo proceso trukmė- 2008 m. rudenio- 2009 m. rudenio. Tyrimas buvo atliekamas trimis etapais:

- pirmasis etapas- tyrimo koncepcijos formavimas. Šiame etape buvo formuluojama tyrimo problema;
- antrasis etapas- parašyta teorinė darbo dalis (atlikta organizacijos, vadovo, vadovo funkcijų organizacijoje, vadovavimo stilių sąvokų teorinė analizė);
- trečiasis etapas-empirinis tyrimas: atrinkti tyrimui tinkantis metodai, suformuoti klausimai pusiau struktūruotam interviu. Surinkti ir paruošti analizei tyrimo duomenys, analizuoti duomenys bei interpretuoti rezultatai.

Tyrimo tikėtinas suprantamas kaip išvadų pagrindimas, remiantis visu tyrimu, todėl siekiant, kad tyrimo išvados tiksliai atspindėtų realią tiriamą situaciją bei joje surinktus duomenis, tyrimo rezultatų vidinio tikėtinumo buvo siekiama šiais būdais:

- Duomenų įrašymui ir saugojimui buvo naudojama kompiuterinė technika.
- Informantų trianguliacijos taikymas, siekiama įsitikinti, kad gaunami identiški duomenys tiriant tą pačią problemą, nes tyrime dalyvavo skirtingos informantų grupės (teismų vadovai, teismų skyrių vedėjai).

L. Rupšienė pažymi, jog kokybiniu tyrimu siekiama pateikti išvadas, kurios leistų suprasti, kur jie gali pritaikyti tyrimo rezultatus.¹²⁷ Šio tyrimo metu gauti rezultatai bus naudingi visų apylinkių teismų vadovų ir skyrių vedėjų praktikai.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: buvo prašoma respondentų asmeninio sutikimo dalyvauti interviu. Kiekvienas respondentas turi teisę apsispręsti, dalyvauti apklausoje ar ne. Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas dėl interviu metu pateikiamos informacijos. Neskelbiami tiriamųjų vardai.

Tyrimo populiacija yra Lietuvos apylinkių teismų pirmininkai ir skyrių vedėjai.

Tyrimo imtis. Iš visos populiacijos, t. y. Lietuvoje esančių penkių teismų apygardų (Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Klaipėdos ir Šiaulių) tyrimui buvo atrinkti vadovai iš devynių Šiaulių apygardos apylinkių teismų: Akmenės, Mažeikių, Šiaulių, Radviliškio, Joniškio, Pakruojo, Telšių, Kelmės ir Raseinių. (žr. 6 pav.).

¹²⁷ Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.



6 pav. Šiaulių apygardos teismai.

Šaltinis: [internete]. www.sateismai.lt

Interviu imtis netikimybinė, tikslinė. Iš dešimties Šiaulių apygardos apylinkių teismų apklausti 9 apylinkių teismo pirmininkų ir 9 raštinės vedėjų (n = 18), kurie sutiko dalyvauti tyrime. Tiriamųjų charakteristikos pateiktos 6 ir 7 lentelėse.

6 lentelė

Demografinės tiriamųjų charakteristikos (vadovai)

Imties dydis	n=9
Lytis	Moterys (n= 5) -55,6 %, vyrai (n=4) - 44,4 %.
Amžiaus vidurkis	52,6 metai
Vadovaujamo darbo stažo vidurkis	9 metai
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis teisinis (100%)

Tyrimė dalyvavę teismų vadovai visi turi aukštąjį universitetinį teisinį išsilavinimą. Aukštasis universitetinis teisinis išsilavinimas yra pagrindinis kriterijus paskirimui į teisėjo pareigas. Teismų vadovų vidutinis darbo stažas administravimo srityje - 9 metai. Dviems iš devynių respondentų darbas vadovu teisme nėra pirmas vadovaujamas darbas, nes dirbo vadovaujama darbą kitose įstaigose.

Demografinės tiriamųjų charakteristikos (raštinės vedėjai)

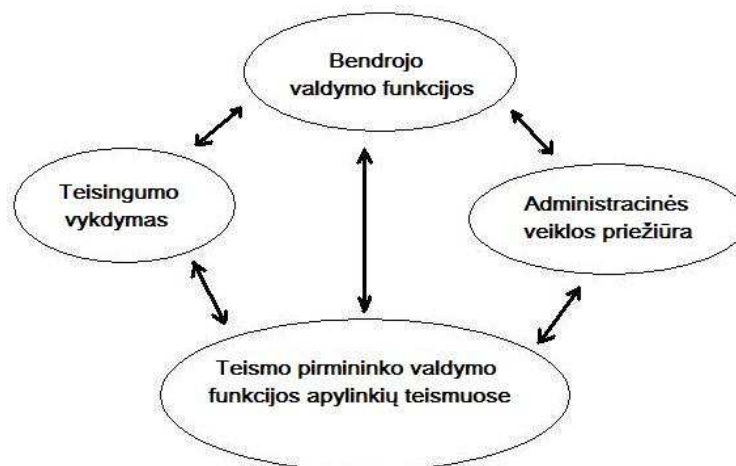
Imties dydis	n=9
Lytis	Moterys 100 %.
Amžiaus vidurkis	46,4 metai
Vedėjo stažo vidurkis	14,8 metų
Išsilavinimas	33,3 %-aukštasis universitetinis; 22,2 %- vidurinis; 44,5 %- aukštasis neuniversitetinis.

3 moterys iš tyrime dalyvavusių skyrių (raštinės) vedėjų buvo įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą socialinių ir gamtos mokslų srityje, 4 moterys turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą teisės, medicinos ir vadybos srityje, 2 raštinės vedėjos turi tik vidurinį išsilavinimą. Dvi moterys yra pensinio amžiaus.

3.3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Analizuojant teorinėje darbo dalyje, kaip pasireiškia įvairių lygių vadovų funkcijos apylinkių teismuose, nustatyta, kad galima kalbėti apie:

- bendrąsias valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę);
- teisingumo vykdymo funkciją, nes teismo pirmininkas ne tik organizacijos vadovas, bet ir dirba teisėjo darba;
- teismo bei teisėjų administracinės veiklos priežiūros funkcija. (žr. 7 pav.).



7 pav. Teismų vadovų atliekamos funkcijos.

Pirmuoju klausimu „Apibūdinkite apylinkių teismų valdymą“ siekta išsiaiškinti, kaip vyksta apylinkių teismų valdymas įvairių lygių vadovams įgyvendinant įvairias valdymo funkcijas. (žr. 8, 9 lenteles).

8 lentelė

Apylinkių teismų vadovų veiklos apibūdinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Apibūdinkite apylinkių teismų valdymą	Planavimas	„už planavimo funkciją atsako teismo pirmininkas, manau, kad tai svarbi veiklos dalis“ (8), „atskirais klausimais strateginį planavimą vykdo padalinių vadovai“, „už strateginį planavimą atsako teismo pirmininkas, bet strateginių tikslų kūrimui, misijos tikslų ir vizijos nustatymui dirba sudarytą strateginio planavimo grupė“(3), „visų teismų pagrindinis tikslas-teisingumo vykdymas“ (9), „manau, kad strateginių planų kūrimų teismuose turėtų užsiimti Nacionalinė teismų administracija, nes mūsų misija vykdyti teisingumą, mes negaminame produktų „(4),“strateginių planų sudaryme būtinai dalyvauja teismo finansininkas“(5), „mūsų veiklos kriterijai – gautų ir išnagrinėtų bylų skaičius, todėl gana sunku suplanuoti, kiek žmones padarys pažeidimų sekančiais metais ir dar kelis metus į priekį, todėl manau, kad šį sistema nėra tobula“ „nemanau, kad kiti teismo darbuotojai turi pakankamai kompetencijų, kad galėtų dalyvauti teismo strateginiame planavime ,todėl šitos funkcijos negalėčiau niekam deleguoti, išskyrus buhalterę, kuri atlieka paskaičiavimus“.
	Organizavimas	„už darbų organizavimą atsako teismo pirmininkas“ (9), „aš atsakau už darbo drausmę, už darbų paskirstymą, už bylų paskirstymą teisėjams, be to dar vykdu teisėjų veiklos administracinę priežiūrą“ (3), „aišku, kad asmeniškai aš neorganizuoju, sakykim, viešųjų pirkimų, bet paskirti atsakingus už juos-tai jau vadovo pareiga“, „daug organizacinių darbų, tokių, kaip materialinis teismo aprūpinimas, darbo vietų sukomplektavimas, sutarčių sudarymas, aišku, kad nevykdu pats. Yra darbuotojai, kurie atlieka tuos darbus.Bet aš suprantu, kad atsakomybė už teismo organizacinį darbą tenka man, kaip vadovui, todėl kruopščiai atrenku, kam galiu pavesti šią funkciją.“, „turiu labai pasitikėti darbuotojais, kad galėčiau deleguoti darbo organizavimo funkciją“ (2)
	Vadovavimas	„kaip aš vadovauju? Na, stengiuosi būti teisingu vadovu. Isiklausau į pavaldinių nuomonę, jaučiu, kad turiu autoritetą“ (2), „manau, kad bendravimas tik įsakymais ne duoda tokios naudos, kaip bendravimas su žmogumi asmeniškai“ (2), „manau, kad vadovui svarbu suburti gerą kolektyvą“ (2), „esu pastebėjęs, kad jei darbuotojai yra motyvuojami, tai ir auga mano, kaip vadovo autoritetas. Šiuo metu neturime galimybių skatinti materialiai, bet, sakykim, išreikštą pagarbą per gimimo dienas ar organizuotas kolektyvo išvykos su mano dalyvavimu daro didelę įtaką“, „man svarbu, kad darbuotojui pavesta užduotis būtų atlikta kokybiškai ir laiku, bylų išnagrinėjimo terminai labai svarbus rodiklis teismo

	<i>darbe, todėl per valstybės tarnautojų vertinimus išsakau savo pastabas“ (2), „manau, kad turi būti šioks toks atstumas tarp vadovo ir pavaldinių“.</i>
Kontrolė	<i>„manau valdymas yra neįmanomas be kontrolės“, „man atrodo, kad kontrolės funkcija mano vadovo darbe yra lengviausiai vykdoma“ (4), „kontrolės funkcija vykdau asmeniškai: tikrinu, kaip vykdomi pavedimai, darbo drausmę, kaip veikia visi padaliniai“, „už kontrolės funkciją atsako teismo pirmininkas, bet jei eina kalba apie vidaus kontrolę, tai už einamąją kontrolę atsako finansininkas, taip pat rašant įsakymus, nurodau, kam pavedu įsakymų vykdymo kontrolę“, „ aš vykdau ir teisėjų darbo priežiūros funkciją, jos negalėčiau niekam deleguoti“, „pilnai kontrolę turi vykdyti vadovas, bet tokius darbus, kaip sakykim archyvo patikrinimas, galiu pavesti raštinės vedėjui“, „kontrolės funkcija atima nemažai laiko, tai ir personalo darbo drausmė, ir visų skyrių veiklos tikrinimas, ir kontrolės organizavimas, jei vyksta apygardos teismo patikrinimai“, „jei vadovas yra atsakingas už viso teismo valdymą, tai ir kontroliuoti tą veiklą turi pats, nes personalas gali dėl laiko stokos ar dėl kompetencijų trūkumo blogai atlikti pavestą darbą, o atsakyti turėsiu aš, kaip vadovas“, „griežtai nekontroliuoju, pasitikiu personalo kompetencija, žinau, kad visi pareigingi, atsakingi“, „kontroliuojant, išryškėja kažkokios tai problemos“.</i>
Valdymo veiklos dalis bendrajame darbe	<i>„didesnę veiklos dalį sudaro teismo valdymas“ (5), „ manau, kad 30-40% mano darbinės veiklos-tai valdymas“ (3), „ teismo valdymo funkcijos užima didesnę dalį bendrosios veiklos. Jei kažkiek funkcijų (vadovavimą personalui, organizavimą) galėčiau pilnai deleguoti kitiems darbuotojams, tai galėčiau daugiau laiko skirti bylų nagrinėjimui“.</i>

9 lentelė

Apylinkių teismų skyrių vedėjų veiklos apibūdinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Apibūdinkite apylinkių teismų valdymą	Planavimas	<i>„už planavimą atsako teismo pirmininkas, aš planavimo funkcijos neatlieku“ (6), „už strateginį planavimą atsako teismo pirmininkas, aš gal tik planuoju savo veiklą trumpam laikotarpiui“(2), „prie teismo veiklos planavimo prisidedu tik tuo, kad kartu su teismo administracijos sekretore rengiame metinį veiklos planą, bet siaurąją prasme“</i>
	Organizavimas	<i>„organizuoju raštinės darbą, registruoju gautas bylas, rengiu dokumentacijos planą, stengiuosi atlikti visas funkcijas pati, raštinės darbuotojai atlieka tik techninį darbą daugiau nežinau, ką dar galėčiau organizuoti“(4), „mano funkcija-personalo darbo organizavimas: raštinės darbuotojų, posėdžių sekretorių, visų kitų darbuotojų organizavimas-tai pirmininko darbas“ (4), „manau, nemažiau svarbus, nei organizuoti raštinės darbą, yra interesantų priėmimo organizavimas“.</i>

Vadovavimas	„vadovauju raštinės darbuotojams, sekretoriatui, tačiau bet kokie sprendimai priimami, apsvarsčius su teismo pirmininku, todėl pagrindinis vadovavimas atitenka jam“, „visiškai nesijaučiu vadovu, niekam nevadovauju, visus sprendimus priima teismo pirmininkas“(8)
Kontrolė	Visos respondentės atsakė, kad kontrolės funkcijos nevykdo. Už kontrolę atsako teismo pirmininkas.
Valdymo veiklos dalis bendrajame darbe	„mano pagrindinis darbas-tvarkyti dokumentus, vesti jų apskaitą, ruošti bylas, todėl nepasakyčiau, kad labai daug laiko užima raštinės darbuotojų darbo organizavimas. Visi žino savo darbus, todėl vedėjos veiklai, kaip vadovo, skiriu gal 10 % savo darbo“, „labai nedaug“ (5), „gal metu pradžioje daugiau laiko užima organizavimas, po to viskas vyksta nusistovėjusia tvarka“ (3).

Tyrimo metu nustatyta, kad teismų vadovų veikloje šalia teisingumo vykdymo funkcijos išskiriamos planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės funkcijos. Atlikus apklausą apie apylinkių teismų skyrių vedėjų veiklą, paaiškėjo, kad tokių valdymo funkcijų, kaip planavimas ir kontrolė, jų manymu, jos neatlieka: „už planavimą atsako teismo pirmininkas, aš planavimo funkcijos neatlieku“.

Visi apklausti teismų pirmininkai gana aiškiai apibrėžė strateginio planavimo svarbą: „už planavimo funkciją atsako teismo pirmininkas, manau, kad tai svarbi veiklos dalis“ . Skiriasi požiūris į planavimo procesą: keli vadovai sukūrė strateginio planavimo grupę, kiti pavedė šį procesą finansininkui. Dauguma vadovų pateikė savo organizacijos tikslus ir misija, kas rodo vadybinių kompetencijų pakankamumą, įgyvendinant planavimo funkciją: „ visų teismų pagrindinis tikslas - teisingumo vykdymas“, nors yra ir požiūrių, kad teismams strateginis planavimas nebūtinai: „manau, kad strateginių planų kūrimu teismuose turėtų užsiimti Nacionalinė teismų administracija, nes mūsų misija vykdyti teisingumą, mes negaminame produktų“.

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovai supranta planavimo funkcijos svarbą, palankiai vertina komandinio darbo procesą, nors netoleruoja ilgalaikių perspektyvų, nesugeba įvertinti trūkumų. Rekomenduotina ugdyti vadovų planavimo gebėjimus.

Sekanti bendrojo valdymo funkcija yra organizavimas. Tarp skyrių vedėjų, yra pastebimas nenoras deleguoti funkcijas kitiems, tai vertinama, kaip papildomas darbų krūvis: „organizuoju raštinės darbą, registruoju gautas bylas, rengiu dokumentacijos planą, stengiuosi atlikti visas funkcijas pati, raštinės darbuotojai atlieka tik techninį darbą daugiau nežinau, ką dar galėčiau organizuoti“. Iš teismų pirmininkų atsakymų darytina išvada, kad vadovai supranta, kad suteikęs pavaldiniui įgaliojimus darbų organizavime, atsakomybę jis pasilieka sau. Atsakomybė nėra deleguojama.

Darytina išvada, kad teismų vadovai darbų organizavime rodo pakankamą kompetenciją, o raštinės vedėjai ir darbų organizavimą, ir vykdymą, ir atsakomybę pasilieka sau, taip parodydamos savo nepakankamą kompetenciją organizavime.

Kita iš teismų vadovų ir raštinės vedėjų veikloje realizuojamų funkcijų yra vadovavimas. Sprendimų priėmimas yra vienas iš esminių vadovų veiklos elementų. Tyrimo metu nustatyta, kas vedėjai patys nepriima sprendimų, visi veiksmai atliekami suderinus su teismo pirmininku: *„vadovauju raštinės darbuotojams, sekretoriatui, tačiau bet kokie sprendimai priimami, apsvarsčius su teismo pirmininku, todėl pagrindinis vadovavimas atitenka jam“*, *„visiškai nesijaučiu vadovu, niekam nevadovauju, visus sprendimus priima teismo pirmininkas“*.

Teismų vadovų vadovavime yra vadybos elementų: motyvacija, vertinimai, komandos kūrimas. Vadovaujant, daroma įtaka pavaldiniams. Galima daryti išvada, kad vadovai turi vadybinių gebėjimų vadovavimo srityje.

Dar viena valdymo funkcija- kontrolė. Kalbant apie teismų vadovų kompetenciją kontrolės funkcijos organizavimo požiūriu, galima pastebėti, kad dauguma respondentų nenori deleguoti šiuos veiklos kitiems darbuotojams: *„jei vadovas yra atsakingas už viso teismo valdymą, tai ir kontroliuoti tą veiklą turi pats, nes personalas gali dėl laiko stokos ar dėl kompetencijų trūkumo blogai atlikti pavestą darbą, o atsakyti turėsiu aš, kaip vadovas“*. Vadybos teorijose vyrauja nuomonė, kad valdymo kontrolė yra lengviausiai įgyvendinama funkcija. Mūsų apklausti respondentai irgi mano, kad iš visų valdymo funkcijų kontrolė vykdyti lengviausiai: *„man atrodo, kad kontrolės funkcija mano vadovo darbe yra lengviausiai vykdoma“*.

Raštinės vedėjos, paklaustos apie kontrolės funkcijos vykdymą, vienbalsiai atsakė, kad kontrolės nevykdo. Galima daryti išvada, kad šios funkcijos vykdymui raštinės vedėjai visiškai neturi vadybinių kompetencijų ir įgūdžių.

Teismų pirmininkai supranta kontrolę kaip problemų sprendimo priemonę. Pastebėtina, kad nei vienas respondentas neįvardijo kontrolės vykdymo, kaip svarbiausios priežasties išaiškinti prasižengimą ir nubausti prasikaltusį asmenį. Reiškia, kad kontrolės strategija yra orientuota į žinias ir mokymą. Tai parodo, kad vadovai turi vadybinių kompetencijų vykdant kontrolės funkciją.

Apibendrinant įvairių lygių apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų pagal valdymo funkcijas tyrimų rezultatus, galima padaryti kelias išvadas:

1. Aukščiausio lygio vadovai turi vadybinių kompetencijų planavimo valdyme, kas pasireiškia per planavimo funkcijos svarbos supratimą, komandinio darbo proceso vertinimą. Žemiausio lygio vadovai strateginio planavimo nevykdo, todėl neturi vadybinių įgūdžių.
2. Aukščiausio lygio vadovų supratimas apie organizavimo funkciją yra pakankamai racionalus. Yra suvokimas apie įgaliojimų delegavimą ir atsakomybės suderinamumą.

Skyrių vedėjai daugumoje visą organizavimą prisiima sau, tuo pačiu didindami savo darbo krūvį. Tai parodo vadybinių įgūdžių stoką.

3. Vadovavime matomi vadybinės kompetencijos elementai: darbuotojų motyvacija, komandų kūrimas veiklos vertinimas. Žemiausio lygio vadovai (raštinės vedėjos) daugumoje prisipažįsta, kad nesijaučia vadovais ir vienasmeniškai sprendimų nepriima.
4. Vadybinių kompetencijų būvimą, vykdant kontrolės funkciją, parodo kontrolės strategijos orientacija į darbuotoją, į mokymą, o ne į bausmę.

Norint geriau atskleisti mūsų tiriamų vadovų vadovavimo kompetencijas **antruoju klausimu „Apibūdinkite savo vadovavimo stilių“** siekta išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius vyrauja apylinkių teismuose tarp įvairių lygių vadovų.

Teismų pirmininkai, kalbėdami apie savo vadovavimo stilių vykdant valdymo funkcijas, bendraujant su pavaldiniais ar su aukštesnio lygio vadovais, išsakė nuomonę, kad jų vadovavimo stilius labiau demokratinis. Tai patvirtina teiginiai: „*manau, kad mano vadovavimas-demokratiškas: sprendimų priėmimo išiklausau į pavaldinių nuomonę*“ (3), „*aš gal greičiau autokratas sprendimų priėmimo, bet į darbų organizavimą žiūriu demokratiškai*“ (2), „*tik demokratiškai: gerbiu kolektyvą, išiklausau į kitų nuomonę, pasitikiu darbuotojais*“ (2), „*mano valdymo stilius demokratiškas, gal kai kuriais momentais netgi liberalus, tai pasireiškia tuo, kad nesikišu į teisėjų veiklą*“.

Raštinės vedėjų išsakyti teiginiai: „*aš nesikišu į kitų darbuotojų veiklą*“ (3), „*nepriimu sprendimų vienasmeniškai*“ (9), „*visi žino savo darbus, aš niekam nenurodinėju, ką reikia daryti*“ (3), „*man užtenka savo darbų*“, „*stengiuosi su visais palaikyti gerus santykius ir nevadovauti*“, „*dažnai pasitariu su pavaldiniais apie darbų pasidalijimą, išiklausau į kitų nuomonę*“. Galima daryti išvadą, kad raštinės vedėjų tarpe labiau priimtinas liberalus vadovavimo stilius.

Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma aukštesnio lygio vadovų teikia pirmenybę demokratiniam vadovavimo stiliui, pagrįstam vadovo autoritetu, abipuse pagarba, funkcijų delegavimu. Toks požiūris atitinka šiuolaikinės vadybos - ne vadovo dominavimas, bet bendradarbiavimas. Žemiausio lygio teismų vadovai linkę vadovauti liberaliai, tai reiškia, kad ne jie vadovauja, bet jiems vadovauja ir esant sudėtingai situacijai, bus sunku priimti sprendimą.

Kadangi vadovavimo sėkme tiesiogiai priklauso nuo vadovo turimų savybių ir gebėjimų, tai buvo atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti mūsų tiriamų vadovų savybes.

Teismų vadovų ir raštinės vedėjų buvo paprašyta įvertinti 10-ies balų sistemoje savo savybes ir gebėjimus. Rezultatai apibendrinti 10 lentelėje. (*apklausos rezultatai 8 priede*).

Reikšmingos vadovo savybės ir gebėjimai

Apylinkių teismų pirmininkai	Balai	Apylinkių teismų raštinių vedėjai	Balai
Planuoti ir organizuoti darbą	86	Planuoti ir organizuoti darbą	80
Atsakomybės prisiėmimas	82	Gebėjimas bendradarbiauti	78
Sprendimų priėmimas kritinėmis situacijomis	81	Atsakomybės prisiėmimas	75
Gebėjimas bendradarbiauti	73	Darbštumas	75
Savarankiškumas	69	Savarankiškumas	64
Iniciatyva	60	Iniciatyva	56
Korektiškumas	59	Korektiškumas	49
Darbštumas	58	Naujų darbo metodų taikymas	47
Naujų darbo metodų taikymas	54	Ryšų palaikymas	37
Ryšų palaikymas	47	Sprendimų priėmimas kritinėmis situacijomis	36

Analizuojant vadovų įvertintas savybės ir gebėjimus, darytina išvada, kad ir aukštesnio ir žemiausio lygio vadovai labiausiai vertina savo gebėjimus planuoti ir organizuoti darbą ir atsakomybės prisiėmimą. Skiriasi požiūris į darbštumą: vadovai jį vertina gana žemai, tuo tarpu vedėjai vertina vienodai su atsakomybės prisiėmimą. Taip pat skiriasi vertinimas sprendimų priėmimo kritinėmis situacijomis: vadovams tai gana svarbus gebėjimas, vedėjai šiam gebėjimui suteikė paskutinę vietą, nors sprendimų priėmimo procesas yra svarbiausias veiksnys visų valdymo funkcijų vykdyme.

Apibendrinant išvadas apie vadovų savybes ir gebėjimus, galima teigti, kad aukštesnio lygio vadovai mano, kad sugeba gerai planuoti ir organizuoti darbą, prisiimti už tai atsakomybę ir priimti sprendimus. Žemiausio lygio vadovai taip pat sugeba planuoti ir organizuoti darbą, prisiimti atsakomybę, bet vengia sprendimų priėmimo, palieka šią funkciją teisų pirmininkams.

Trečiuoju klausimų „Vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės teismuose“ siekiama išsiaiškinti kompetencijų tobulinimo svarbą, poreikius gilinti vadybines kompetencijas visų lygių vadovams. (žr. 11, 12 lenteles).

Apylinkių teismų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Vadybinių kompetencijų tobulinimosi procesas ir galimybės	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi svarba	„manau visi mes savo darbe darome klaidas ir kad ateityje jų nekartoti, reikia tobulinti savo praktinį darbą“, „vadovu dirbu neseniai, todėl jaučiu poreikį mokytis ir tobulėti“, „man svarbios visos kompetencijos, norėčiau turėti žinių finansų ir psichologijos srityse“(2), „turiu žinoti naujovės, kad galėčiau kompetentingai atlikti darbą“(2), „dabartinėmis sąlygomis, kai į viešą sektorių pereina verslo vadybos elementai, manau, kad svarbu gilinti vadybos žinias“, „vadybinio tobulėjimo ar man dar reikės, nežinau, teismuose turėtų būti kancleris, jis turi turėti visus gebėjimus ir būti geru vadybininku“.
	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi būdai	„dalyvauju seminaruose ir kursuose, domiuosi atitinkama literatūra“(2) „profesinė kvalifikacija keliama vadovų mokymo programų nustatyta tvarka, epizodiškai skaitau atitinkamą literatūrą“, „skaitau atitinkamą literatūrą“(2) „dalyvauju vadovų seminaruose“ „dalyvauju teismų pirmininkams organizuojamuose kursuose ir mokymuose, įgyju patirties darbe“, „vadybinio išsilavinimo neturiu, bet anksčiau dirbau vadovaujama darbą, patirties turėjau. Dalyvauju seminaruose, studijuojau literatūrą“(2).
	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi poreikis	„manau, kad vadybinių kompetencijų turiu nemažai, man jų pakanka“, „man kaip vadovui artimiausiu metu jokių mokymų nereikia“ „žinių administravimui pakanka“(2) „jei atsiranda kompetencijų trūkumas, tai konsultuojuosi su kolegomis, klausiu patarimų“(2), „manau, kad vadybinių kompetencijų turiu nemažai: tai ir profesionalumas, ir mandagumas, darbo organizavimas, atsakomybė, sprendimų priėmimas. Darbe viskas tik padeda, kuo ilgesnį laiką esi vadovas, tuo įgyji daugiau patirties ir reikalingų kompetencijų ir gebėjimų. Jei iškiltų tokia problema, kad aš pats negalėčiau jos išspręsti, tai kreipčiausi į kitų teismų vadovus patarimo, ar ieškočiau informacijos mokslinėje literatūroje. Galėčiau kreiptis į savo darbuotojus“, „vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikis yra, nes man jų trūksta psichologijos, finansų, informacinių technologijų pažinimo srityse“. „vadybinių kompetencijų trūkumas sprendžiamas papildomai gilinantis į specialią literatūrą“.

Tyrimų rezultatai parodė, kad pagrindinis informantų nurodytas motyvas tobulintis yra jau turimų žinių gilinimas ir papildomų gebėjimų įsigijimas: „man svarbios visos kompetencijos, norėčiau turėti žinių finansų ir psichologijos srityse“, „turiu žinoti naujovės, kad galėčiau kompetentingai atlikti darbą“. Vienas vadovas nurodė motyvą, susijusi su vadybos elementų

taikymų viešojo administravimo įstaigose: „*dabartinėmis sąlygomis, kai į viešą sektorių pereina verslo vadybos elementai, manau, kad svarbu gilinti vadybos žinias*“.

Pagrindiniai teismų pirmininkų tobulinimosi būdai yra dalyvavimas seminaruose ir kursuose bei literatūros studijavimas: „*dalyvauju seminaruose ir kursuose, domiuosi atitinkama literatūra*“.

Pažymėtina, kad vadovų mokymus organizuoja Teisėjų mokymo centras, programą patvirtinus Teisingumo ministru. Nei vienas respondentas nenurodė, kad savo vadybinių gebėjimų kėlimu užsiima asmeniškai. 2009 metų teisėjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo plane bendrųjų gebėjimų stiprinimui numatyta 100 valandų visiems teisėjams, ne tik vadovams. (*priedas Nr. 6*). Šiuo metu Lietuvos teismuose dirba 722 teisėjai, iš jų 420 kviečiami dalyvauti bendrųjų gebėjimų stiprinimo mokymuose. Galima suskaičiuoti, kad vidutiniškai vienam teisėjui tenka per metus 15 minučių bendrųjų gebėjimų mokymų, neįskaitant mokymų, susijusių su profesine veikla.

Analizuojant tyrimo rezultatus, kokie vadovų poreikiai vadybinių kompetencijų tobulinime, išryškėjo, kad dauguma respondentų tokių poreikių neturi: „*manau, kad vadybinių kompetencijų turiu nemažai, man jų pakanka*“, „*man kaip vadovui artimiausiu metu jokių mokymų nereikia*“, „*žinių administravimui pakanka*“. Vienas vadovas nurodė, kad „*vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikis yra, nes man jų trūksta psichologijos, finansų, informacinių technologijų pažinimo srityse*“.

Apibendrinus, galima teigti, jog apylinkių teismų vadovams svarbu tobulinti jau turimas žinias, reikalingas valdyme, pagrindiniai tobulinimosi būdai- seminarai ir kursai, organizuojami Teisėjų mokymo centre. Papildomai vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikis reikalingas tik vienam respondentui. Jam svarbu įgyti psichologijos, finansų, informacinių technologijų žinių. Pasak E.Bagdono, L. Bagdonienės (2000), vadovui itin aktualu tobulinti informacinių technologijų gebėjimus, nes tobulėjant informacinėms technologijoms, sukurtos įvairios kompiuterizuotos apdorojimo sistemos, taupančios laiką ir gerinančios priimamų sprendimų kokybę.¹²⁸

12 lentelė

Apylinkių teismų skyrių vedėjų vadybinių kompetencijų tobulinimo procesas ir galimybės

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Vadybinių kompetencijų tobulinimosi procesas ir galimybės	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi svarba	„kompetencija- tai gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Administravimo bei vadybinio darbo patirties turiu labai nedaug, tačiau tobulėjimui ribų nėra. Todėl darbo patirties igijimas ir domėjimasis darbo specifika padeda siekti kompetencijos aukštumų“, „esu dirbanti pensininkė, tai man jau

¹²⁸ Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.

		<i>nėra tiek svarbu tobulėti, jei tik bus kokių naujovių, kurių aš nesugebėsiu įveikti, tai eisiu į užtarnautą poilsį“ (2), „man vadybinių kompetencijų reikia, kad galėčiau efektyviai organizuoti darbuotojų veiklą“ (2), „šiandiena mano darbe vykdomos funkcijos man pakankamai aiškios. Manau, kad sugebu organizuoti kitą darbą, valdyti stresus ir konfliktus ir tai prisideda prie geresnių mano darbo rezultatų. Jai aš išmokčiau dar kokių nors valdymo įgūdžių, manau, bus tik geriau“.</i>
	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi būdai	<i>„prieš 2 metus baigiau vadybos magistro studijas Šiaulių universitete. Daug skaitau vadybinių knygų tokių autorių kaip A.Sakalas, I. Bičiūnienė, A.Seilius, J. Welon bei kt. Taip pat dažnai skaitau žurnalą „Viešasis administravimas“, paskaitau internete vadybinius ir ypač psichologinius straipsnius“, „gauname daug firmų pasiūlymų dėl vadybos kvalifikacijos kėlimo. Tačiau tai daugiausia būna pasiūlymai privačių įmonių vadovams. Biudžetinių įstaigų vadovams ar skyrių (padalinių) vadovams kursų administravimo srityje yra nedaug“, „skaitau atitinkamą literatūrą“ (4), „stengiuosi tobulėti pati“, „dalyvavimas kursuose, atitinkamos literatūros studijavimas“ (2), „dalyvauju mokymuose, ieškau medžiagos internete, bendrauju su kitų rajonų raštinės vedėjomis“.</i>
	Vadybinių kompetencijų tobulinimosi poreikis	<i>„siekdama aukštesnės darbo kokybės, organizacija turi skatinti savo darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti. Tai galėtų būti vadybos bei psichologijos kursai, seminarai“, „man užtenka tiek žinių, kiek turiu, neįaučiu poreikio tobulėti“ (4), „jei ko nors nesuprantu, tai ieškau atsakymo literatūroje, konsultuojuosi su kolegėmis“ (2), „norėčiau dalyvauti mokymuose dėl darbuotojų veiklos organizavimo“, „man kaip raštinės vedėjai būtų tikslinga gilinti vadybinės kompetencijos žinias“.</i>

Tyrimų rezultatai parodė, kad pagrindinis raštinės vedėjų nurodytas motyvas tobulintis yra siekis pagerinti darbo organizavimą: *„man vadybinių kompetencijų reikia, kad galėčiau efektyviai organizuoti darbuotojų veiklą. Dvi respondentės nurodė, kad „esu dirbanti pensininkė, tai man jau nėra tiek svarbu tobulėti, jei tik bus kokių naujovių, kurių aš nesugebėsiu įveikti, tai eisiu į užtarnautą poilsį“.*

Visos skyrių vedėjos kaip tobulinimosi būdus nurodė dalyvavimą seminaruose ir kursuose, literatūros studijavimą bei bendravimą tarpusavyje: *„dalyvavimas kursuose, atitinkamos literatūros studijavimas“, „dalyvauju mokymuose, ieškau medžiagos internete, bendrauju su kitų rajonų raštinės vedėjomis“, „dalyvauju seminaruose ir kursuose, domiuosi atitinkama literatūra“.* Viena respondentė pasisakė, kad *„gauname daug firmų pasiūlymų dėl vadybos kvalifikacijos kėlimo. Tačiau tai daugiausia būna pasiūlymai privačių įmonių vadovams. Biudžetinių įstaigų vadovams ar skyrių (padalinių) vadovams kursų administravimo srityje yra nedaug“.*

Analizuojant tyrimo rezultatus, kokie skyrių vedėjų poreikiai vadybinių kompetencijų tobulinime, išryškėjo, kad dauguma respondentų tokių poreikių neturi: „*man užtenka tiek žinių, kiek turiu, neįsivaizduoju poreikio tobulėti*“. Viena respondentė nurodė, kad „*man kaip raštinės vedėjai būtų tikslinga gilinti vadybinės kompetencijos žinias*.“

Apibendrinus, galima teigti, jog apylinkių teismų skyrių vadovams svarbu tobulinti tokią valdymo funkciją, kaip organizavimas. Pagrindiniai tobulinimosi būdai - seminarai ir kursai, dalinimasis patirtimi. Yra nusiskundimų, kad visi siūlomi komerciniai seminarai yra skirti tik verslo sektoriui, nepritaikyti viešojo sektoriaus įstaigų valdymo tobulinimui. Vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikio nėra pas daugumą respondentų.

Pastebėtina, jog respondentės su aukštesniu išsilavinimu ar su aukštesniu vadybiniu išsilavinimu labiau supranta vadybinių kompetencijų svarbą valdymo funkcijų vykdyme, daugiau laiko skiria mokymui ir jaučia poreikį tobulinti esamas žinias ir įsigyti naujų.

Ketvirtuoju klausimu „Valdymo veiklos efektyvumo gerinimas“ buvo siekiama sužinoti, kokias priemones teismų įvairių lygių vadovai gali pasiūlyti valdymo veiklai pagerinti, sužinoti vadovų nuomonę apie apylinkių teismų administravimo reformą.

13 lentelė

Priemonės, siekiant pasiekti didesnio valdymo veiklos efektyvumo

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Valdymo veiklos efektyvumo gerinimas	Kokias priemones galite pasiūlyti teismų valdymui gerinti?	„teismų įstatyme yra numatyta teismo kanclerio pareigybė, bus atskirtos teisingumo vykdymo ir administravimo funkcijos. Manau, tai pagerins teismų valdymą“(4), „neturiu konkrečių pasiūlymų“(7), „norint padidinti apylinkių teismų administracinės veiklos efektyvumą, reikėtų aiškiai atriboti teisingumo vykdymą nuo administravimo funkcijų“, „mano patirtis per maža, kad galėčiau ką efektyvaus pasiūlyti“(2), „skiriant teismų vadovus, atsižvelgti į jų vadybines žinias“, „svarbiausias darbo kokybę lemiantis veiksnys yra darbo aplinka, vidinis organizacijos klimatas, darbuotojų skatinimas. Tačiau visam tam reikalinga gera materialinė bazė“, „naujai teismo kanclerio pareigybei turi būti taikytas reikalavimas turėti vadybininko išsilavinimą viešojo administravimo srityje“(2).
	Jūsų nuomonė apie apylinkių teismų administravimo reforma	„manau reforma yra būtina, nes teismo pirmininkas net tik vadovas, bet ir turi vykdyti savo tiesioginį darbą – nagrinėti bylas. Pirmininkas galėtų atsiriboti nuo ūkinių reikalų ir daugiau laiko skirti teisiniam procesui“(5), „pakeitimai nėra būtini, papildomos pareigybės įvedimas reikalauja ir papildomų finansų. Pirmininkai gali ir toliau dirbti kaip ir visada“(2), „pakeitimai nėra būtini, nes numatytas apylinkių teismų sujungimas apsunkins apylinkių teismų

	valdymą ir dar būtų papildomas valdymas iš centro“, „reforma nėra būtina“(5), „ pakeitimai yra būtini, sumažės bendras Lietuvos teismų skaičius, žymiai padidės lėšų ekonomija“(2), „manau, kad reforma būtina, nes teismo pirmininkas daugiau atlieka teisėjo funkcijas, dėl to nukenčia teismo administravimas“, „jeigu teismo pirmininkas geras vadybininkas ir strategas, jis darbą paskirsto atsakingiems darbuotojams. Pagal teismų įstatymą teismuose nuo 2010 m. turėtų būti teismo kanclerio pareigybė. Šiose pareigose dirbantis asmuo atliktų labai reikšmingą vaidmenį ir didžioji dalis administravimo funkcijų, kurias atlieka teismo pirmininkas, būtų pavesta jam. Todėl kai kurie pakeitimai yra reikalingi“.
--	--

Analizuojant atsakymus į klausimą: „**Kokias priemonės galite pasiūlyti teismų valdymui gerinti?**“, galima teigti, kad 50 % respondentų neturi pasiūlymų, kaip galima pagerinti apylinkių teismų valdymą. Tai reiškia, kad juos tenkina dabartinė valdymo sistema ir jie nieko nenori keisti. Tiek pat respondentų mano, kad apylinkių teismų administravimo reforma irgi nėra būtina. Darytina išvada, kad teismų vadovai nenori dalintis valdžia su būsimų kanclerių, nors visi sutinka, kad šiuo metu vadovų darbo krūvis gana didelis.

Kitų respondentų buvo išsakyti pasiūlymai: „*skiriant teismų vadovus, atsižvelgti į jų vadybines žinias*“, „*naujai teismo kanclerio pareigybei turi būti taikytas reikalavimas turėti vadybininko išsilavinimą viešojo administravimo srityje*“. Tai parodo vadovų supratimą, kad šiuolaikinės viešojo administravimo organizacijos valdymui būtinos vadybos žinios.

Apibendrinant kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus apie apylinkių teismų vadovų ir skyrių vedėjų vadybinių kompetencijų tobulinimą organizacijos valdymo funkcijų įgyvendinimo kontekste galima teigti, jog pirmoji hipotezės dalis, kad apylinkių teismų vadovai ir skyrių vedėjai neturi galimybių gerinti vadybines kompetencijas nepasitvirtino, o antroji hipotezės dalis, kad poreikis tobulinti vadybines kompetencijas priklauso nuo vadovo lygio, užimamų pareigų, atsakomybes pasitvirtino pilnai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados.

Išanalizavus įvairių autorių literatūrą galimų vadovų valdymo funkcijų vadybinių kompetencijų tobulinimo aspektų klausimu, galima daryti išvadas:

- Organizacija – tai žmonių grupė, kurie kartu dirba tam tikroje srityje siekdami tam tikrų tikslų. Darbo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo organizacijos valdymo, t. y. nuo vadovų. Daugelis mokslininkų sudėtingame organizacijos valdymo procese išskiria keturias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Jos vienaip ar kitaip veikia organizacijos kolektyvą ir todėl organizacijai reikalingas vadovas, kuris koordinuotų visų valdymo funkcijų vykdymą.
- Šiuolaikinio vadovo darbas – tai ne tik pagrindinių valdymo funkcijų atlikimas, vadovui svarbios asmeninės savybės, psichologijos, etikos ir kitų sričių žinojimas, profesinio meistriškumo tobulėjimas. Viešojo administravimo įstaigų vadovai turi reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir informacinių technologijų vystymą t. y. turi turėti ne tik profesinių, bet ir vadybinių kompetencijų.
- Vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais bei pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu.
- Administravimas apylinkių teismuose vyksta vadovaujantis galiojančių Lietuvos Respublikos teismų įstatymu. Pavyzdinės apylinkių teismų struktūros aprašymus, pavyzdinius pareigybių sąrašus ir aprašymus tvirtina Teisėjų taryba. Apylinkės teismo organizaciniam darbui vadovauja teismo pirmininkas, pirmininko pavaduotojas ir skyriaus pirmininkas. Pagrindinė problema apylinkių teismų administravimo ir valdymo srityje - teisingumo, veiklos administravimo, asignavimų valdymo, materialinio-techninio aprūpinimo ir ūkinės bei finansinės veiklos organizavimo funkcijų koncentravimas teismų pirmininkams - reikalauja papildomų žinių ir kvalifikacijos.

Empirinio tyrimo išvados ir rekomendacijos

Apibendrinant atliktą kokybinį tyrimą, galima padaryti šias išvadas:

- Aukščiausio lygio vadovai turi vadybinių kompetencijų, vykdant visas valdymo funkcijas, kas pasireiškia per planavimo funkcijos svarbos supratimą, komandinio darbo proceso vertinimą, suvokimą apie įgaliojimų delegavimą ir atsakomybės suderinamumą. Vadovavime matomi vadybinės kompetencijos elementai: darbuotojų motyvacija, komandų kūrimas, veiklos vertinimas. Vadybinės kompetencijos, vykdant kontrolės

funkciją, pasireiškia tuo, kad parodo kontrolės strategijos orientacija į darbuotoją, į mokymą, o ne į bausmę. Galima būtų organizacijų valdyme pasitelkti naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybes.

- Žemiausio lygio vadovai (raštinės vedėjos) strateginio planavimo nevykdo, todėl neturi šios valdymo funkcijos vykdymui pakankamai vadybinių įgūdžių. Vadybinių įgūdžių stoką taip pat parodo tai, jog visą darbo organizavimą prisiima sau, tuo pačiu didindami savo darbo krūvį. Skyrių vedėjai daugumoje prisipažįsta, kad nesijaučia vadovais ir vienasmeniškai sprendimų nepriima.
- Siekiant tobulinti organizacijos valdymą, tikslinga atkreipti dėmesį į organizacijos vadovą ir jo vadovavimo stilių. Dauguma aukštesnio lygio vadovų teikia pirmenybę demokratiniam vadovavimo stiliui, pagrįstam vadovo autoritetu, abipuse pagarba, funkcijų delegavimu. Toks požiūris atitinka šiuolaikinės vadybos - ne vadovo dominavimas, bet bendradarbiavimas. Žemiausio lygio teismų vadovai linkę vadovauti liberaliai, tai reiškia, kad ne jie vadovauja, bet jiems vadovauja ir esant sudėtingai situacijai, bus sunku priimti sprendimą.
- Apylinkių teismų vadovams svarbu tobulinti jau turimas žinias, reikalingas valdyme, pagrindiniai tobulinimosi būdai - seminarai ir kursai, organizuojami Teisėjų mokymo centre. Rekomenduotina dažniau organizuoti atskirai vadovams papildomus mokymus vadybos, psichologijos, informacinių technologijų, finansų srityse. Teismų vadovams patartina lankyti ne tik Teisėjų mokymo centro organizuojamus mokymus, bet ir domėtis įvairių komercinių firmų siūlomais vadovų kvalifikacijos kėlimu seminarais ir pan.
- Apylinkių teismų skyrių vadovams svarbu tobulinti tokią valdymo funkciją, kaip organizavimas. Pagrindiniai tobulinimosi būdai - seminarai ir kursai, dalinimasis patirtimi. Vadybinių kompetencijų tobulinimo poreikio nėra pas daugumą skyrių vedėjų. Tai galima paaiškinti laiko stoka, išsilavinimo lygiu, amžiumi. Nėra pasirinkimo tarp siūlomų komercinių mokymų, kurie daugumoje pritaikyti verslo sektoriui. Įstaigų vadovams rekomenduotina pasirūpinti skyrių vedėjų mokymais vadybinių kompetencijų kėlimo srityje.
- Naujos kanclerio pareigybės įvedimas apylinkių teismuose išspręstu esamas problemas apylinkių teismų valdyme ir administravime su sąlyga, kad teismo kanclerio pareigybei bus taikomas reikalavimas turėti vadybinį išsilavinimą.

LITERATŪRA

1. Appleby, R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibd.
2. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.
3. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija
5. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N., (2003). Vadovo darbas. VDU leidykla, Kaunas.
6. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
8. Bitinaitė, V. (1998). Mokomasis anglų–lietuvių kalbų teisės terminų žodynas.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
10. Boyatzis R. E.(1982). The Competent Manager. New York.
11. Butkus,F.S. (2003).Vadyba. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
12. Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius.
13. Butkus,F.S. (2000). Kasdieninės organizacijų veiklos valdymas: turinys ir įvairovė. *Verklas: teorija ir praktika*, T 1. Nr.1. Vilnius: Technologija.
14. Butkus, F.S. (2002).Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. Viešoji politika ir administravimas, Nr.1.
15. Chlivickas, E., (2007). Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra ES plėtros sąlygomis. Naujoji viešoji vadyba, Technologija, Kaunas.
16. Česnuliavičienė, B.,Kvietkus, A., Tuleilienė, L.(2003). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
17. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.
18. Domarkas, V. (2003). Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose. Viešoji politika ir administravimas, Nr.5.
19. Domarkas, V., Juknevičienė, V.(2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas, Nr.19.
20. Ekonomikos terminų žodynas. (1997).Vilnius: Baltijos bisnis.
21. Fayol H. (2005). Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.
22. Hale, R., Whitlam, P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas. Vilnius.
23. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L., Zaicev, S. (2001). Ekonomikos teorijos pagrindai : Kaunas : Smaltija.

24. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.
25. Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14.
26. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(6).
27. Juozaitienė L., Staponkienė J., (2003) Verslo ir vadybos įvadas. Šiaulių universiteto leidykla.
28. Juralevičienė, J. (2007). Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. *Naujoji viešoji vadyba, Technologija*, Kaunas.
29. Jurkauskas A. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
30. Kasiulis J. Barvydienė V.(2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas.
31. Kuconis, P., Nekrošius, V. (2001). Teisės saugos institucijos, *Justitia*, Vinius.
32. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.6.
33. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas.
34. Martinkus, B. ir kt. (2002). Įmonės ekonomika. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla.
35. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
36. Nordhaug O. (1993). *Human Capital in Organizations - Competence, Training and Learning*. Scandinavian University Press.
37. Ostroff, C., Ford, J.K.(1989). *Assessing Training Needs: Critical Levels of Analysis*. In Goldstein and Associates: *Training and Development in Organizations*. San-Francisko: Jossey-Bass,.
38. Pacevičius, J. (2002). Elgesio ir profesinės veiklos stiliaus problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
39. Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998). Vadybos pagrindai. Vilnius: „Technika“.
40. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, Nr.1.
41. Pitorsas, T., Votermenas, R. (1991). Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis. Vilnius: Mintis.
42. Razauskas, R. (1997). Aš vadovas. Vilnius: Pačiolis.
43. Robbins., S., P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Poligrafija ir informatika*.
44. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
46. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

47. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 6.
48. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.
49. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, D.R. (2000) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. Stoner R , Freeman R.E., (1999) Vadyba. Kaunas.
51. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Stoškus, S., Beržinskienė, D.(2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
53. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
54. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
55. Vaitkevičiūtė, V. (2002).„Tarptautinių žodžių žodynas“ Vilnius. Leidykla „Žodynas“.
56. Valančius,V. (2001).Teismo ir teisėjo nepriklausomumo principo įgyvendinimas. Daktaro disertacija.
57. Velička, A., Minkevičius, A. (2005) Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. Viešasis administravimas, Nr. 2(6).
58. Zakarevičius, P. (2003).Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas:VDU.
59. Zakarevičius, P. (2002).Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU.
60. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas:VDU.
61. Žilinskas, V.J., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.
62. Бизнес менеджмент терминологический словарь. (1997). Москва: Инфра-М.
63. Швальбе Б., Швальбе Х, (2003). Личность карьера успех. Психология бизнеса. Москва.

Elektroniniai dokumentai

1. Aušra, A.(2005). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. [Žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20pranesimas.pdf
- 2.Diskienė, D. (2009). Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos.[Internete]. [žiūrėta 2009-09-23]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD

3. Diskienė, D., Gaputienė. I. (2003). Learning processes in organizations: empirical study. Inžinerinė ekonomika. Nr.2(33).[Internetė]. [žiūrėta 2009-09-23] Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/>
4. Mayring, Ph.(2000). Qualitative Content analysis [Internetė]. Qualitative socialforschung// Forum: Qualitative social Research. Prieiga per internetą: <http://www.qualitative-research.net/fgs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>.
5. Organizacijos valdymas [Internetė] [žiūrėta 2009-04-01] Prieiga per internetą: <http://www.emokymas.lt/emokymas/verslininkyste/174390.html>>.
6. Teismų sistemos būklės apžvalga.(2003). Atviros Lietuvos fondas. [Internetė].[žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://politika.osf.lt/Kiti/santraukos/TeismuSistemosBuklesApzvalga.htm>
7. Valdžių padalijimas [Internetė]. [žiūrėta 2009-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/portal/start_visuom.asp?act=valdschem>.
8. Venna Y. Nedergaard J. Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai. [Internetė]. [žiūrėta 2008-05-16]. Prieiga per internetą:< [http:// www.training.lt/word/lipa/MPA.doc](http://www.training.lt/word/lipa/MPA.doc).>
9. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2004). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. [Internetė]. [žiūrėta 2009-05-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=39f17382-f754-4232-8f9f-6902265f3e07>>
10. Žmogaus teisių įgyvendinimas Lietuvoje. Apžvalga [Internetė]. [žiūrėta 2009-05-26]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmi.lt/downloads/structure//teismu_sistema_ir_teise_i_teisinga_teisma.pdf
11. Atviros visuomenės institutas (2002). Ar gresia pavojus Lietuvos teismų sistemai ? [Internetė]. [žiūrėta 2009-05-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.eumap.org>>.
12. www.sateismai.lt

Kiti dokumentai

1. Apylinkių teismų administravimo reforma.(2007).Lietuvos Respublikos Seimo Teisės ir teisėtvarkos komiteto sudaryta darbo grupė Teismų įstatymo pakeitimo įstatymo projektui tobulinti. Vilnius.
2. Europos veiksmingo teisingumo komisijos Europos valstybių praktikos dėl teismo proceso trukmės ataskaitos santrauka. (2006). Nacionalinė teismų administracija.
3. Lietuvos Respublikos Konstitucija.// Žin. 1992, Nr. 33-1014.
4. Lietuvos Respublikos teismų įstatymas.// Žin., 2002, Nr.17-649 (Įstatymo redakcija Nr. X-1685, Žin.,2008, Nr. 81-3186)

5. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316. Valstybės žinios, 1999. Nr. 66-2130.

6. Teismų tarybos 2002-06-17 d. nutarimas Nr.11 „Dėl administravimo teismuose nuostatų“.(aktuali redakcija nuo 2005-12-02)

PRIEDAI

Viešoji valdžia pagal atliekamas funkcijas skirstoma į tris valdžios grupes

	Įstatymus leidžiančioji	Įstatymus vykdančioji		Įstatymus ginančioji
VALSTYBINIS LYGIS	Seimo nariai renkami ketveriems metams vienmandatėse (71 narys) ir daugiamandatėje (70 narių) rinkimų apygardose	Ministro Pirmininko aparatas Vyriausybės kanceliarija Ministerijos Departamentai Apskričių viršinininkų administracijos		Konstitucinis Teismas Aukščiausiasis Teismas Apeliacinis teismas Apygardų teismai Apylinkių teismai
		VIETOS SAVIVALDA (savivaldybės institucijos)		
		Atstovaujamoji	Vykdomoji	
		SAVIVALDYBĖS TARYBA	SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS	SAVIVALDYBĖS KONTROLIERIUS SAVIVALDYBĖS KONTROLIERIAUS TARNYBA

PATVIRTINTA

Teismų tarybos

2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 11

(Teismų tarybos 2003 m. gegužės 2 d. nutarimo [Nr. 98](#) redakcija)

(Teismų tarybos 2005 m. lapkričio 4 d. nutarimo [Nr. 13 P – 399](#) redakcija)

(Teismų tarybos 2005 m. gruodžio 2 d. nutarimo [Nr. 13 P - 408](#) redakcija)

ADMINISTRAVIMO TEISMUOSE NUOSTATAI

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Administravimo teismuose nuostatai nustato vidinį ir išorinį teismų administravimą, administravimo subjektus, jų teises ir pareigas, reglamentuoja administracinės veiklos priežiūros įgyvendinimą.

2. Vidinį teismo administravimą sudaro teismo pareigūnų organizacinė veikla. Išorinį teismo administravimą - Teismų įstatyme numatytų pareigūnų atliekama nurodytos administracinės veiklos priežiūra.

3. Administravimas teismuose negali pažeisti teisėjų nepriklausomumo principo.

II. ADMINISTRAVIMO TEISMUOSE SUBJEKTAI

4. Lietuvos teismų (teisėjų) administracinės veiklos priežiūros subjektai yra:

4.1. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininkas;

4.2. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo pirmininkas;

4.3. apygardų teismų pirmininkai;

4.4. apylinkių teismų pirmininkai.

5. Teismo pirmininkas jam paskirtas administracinės veiklos priežiūros funkcijas atlieka asmeniškai, tačiau prireikus gali pavesti jas atlikti teismo pirmininko pavaduotojui (-ams), skyrių pirmininkams, kitiems teisėjams.

6. Teismų tarybos pavedimu Nacionalinė teismų administracija renka informaciją apie teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą, Lietuvos apeliacinį teismą ir Lietuvos vyriausiąjį administracinį teismą) administracinę veiklą ir teismų teisėjų organizacinį darbą.

7. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininkas organizuoja ir kontroliuoja Lietuvos apeliacinio teismo ir teisėjų bei apygardos teismų ir teisėjų administracinę veiklą.

8. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo pirmininkas organizuoja bei kontroliuoja apygardų administracinių teismų ir teisėjų administracinę veiklą.

9. Apygardos teismo pirmininkas organizuoja ir kontroliuoja apygardos teismo bei teisėjų, taip pat apygardos teismo veiklos teritorijoje esančių apylinkių teismų bei teisėjų administracinę veiklą.

10. Apylinkės teismo pirmininkas organizuoja ir kontroliuoja apylinkės teismo bei teisėjų administracinę veiklą.

III. ADMINISTRACINĖS VEIKLOS PRIEŽIŪROS ĮGYVENDINIMAS

11. Administracinės veiklos priežiūra apima:

- 11.1. priemonės, užtikrinančias bylų nagrinėjimo proceso skaidrumą ir operatyvumą:
 - 11.1.1. nepateisinamai ilgo bylos nagrinėjimo atvejų patikrinimą;
 - 11.1.2. bylų paruošimo teismui nagrinėjimui, ieškinių pareiškimų, skundų ir prašymų priėmimo, apeliacinių skundų priėmimo bei išsiuntimo tvarkos laikymosi priežiūrą;
 - 11.1.3. skundų, kurių objektu nėra teisingumo vykdymas, tyrimą;
 - 11.1.4. bylų paskirstymo tvarkos laikymosi priežiūrą;
- 11.2. priemonės, garantuojančias aukštą pareigūnų profesinę kultūrą bei užtikrinančias teisėjų ir teismų personalo veiklos efektyvumą:
 - 11.2.1. teisėjų ir teismo darbuotojų darbo kultūros bei etikos laikymosi priežiūrą;
 - 11.2.2. teisėjų ir teismo darbuotojų darbo laiko veiksmingą naudojimą;
 - 11.2.3. hipotekos skyrių administracinę veiklą;
- 11.3. teismo raštinės darba:
 - 11.3.1. teismo raštinės organizacinio darbo patikrinimą;
 - 11.3.2. instrukcijų ir teisės aktų, reglamentuojančių teismo raštinės darbą, tinkamą vykdymą;
 - 11.3.3. (*Teismų tarybos 2005 m. lapkričio 4 d. nutarimo [Nr. 13 P – 399 redakcija](#)*) registracijos knygų bei kitų dokumentų vedimo bei duomenų registravimo teismų informacinėje sistemoje LITEKO tvarką;
 - 11.3.4. archyvų tvarkymą;
 - 11.3.5. darbo sąlygų priežiūrą;
 - 11.3.6. teismo raštinės darbuotojų profesinio pasirengimo lygį;
 - 11.3.7. tinkamą daiktinių įrodymų saugojimą ir jų tvarkymą.

IV. ADMINISTRACINĖS VEIKLOS FORMOS

- 12. Teismų ir teisėjų administracinės veiklos formos yra:
 - 12.1. patikrinimas - konkrečiam klausimui ištirti ar situacijai išsiaiškinti;
 - 12.2. kompleksinis patikrinimas – visaapimantis teismų (teisėjų) administracinės veiklos ar jos dalies patikrinimas;
 - 12.3. patikrinimai ir kompleksiniai patikrinimai gali būti planiniai ir neeiliniai. Kiekvieno teismo planinis kompleksinis patikrinimas šių nuostatų nustatyta tvarka turi būti atliekamas ne rečiau kaip kartą per penkerius metus.
- 13. Atlikus teismų administracinės veiklos patikrinimą ar kompleksinį patikrinimą, ne vėliau kaip per 10 dienų jį atlikę asmenys surašo patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo aktą, kuriame nurodoma:
 - 13.1. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo akto surašymo data;
 - 13.2. patikrinimą ar kompleksinį patikrinimą atlikę asmenys;
 - 13.3. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo pagrindas;
 - 13.4. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo terminai;
 - 13.5. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo dalykas;
 - 13.6. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo metu konstatuoti teismo (teisėjo) administracinės veiklos trūkumai ar privalumai (pažangi praktika);
 - 13.7. nurodymai, pasiūlymai, rekomendacijos bei priemonės nustatytiems pažeidimams ar trūkumams pašalinti;
 - 13.8. patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo aktą surašiusio asmens (asmenų) parašas (-ai).
- 14. Su patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo aktu supažindinamas atitinkamo teismo pirmininkas ir kiti asmenys, kurių administracinė veikla patikrinta bei organizuojamas patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo rezultatų aptarimas.

15. Asmenys, nesutinkantys su patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo akte pateiktomis išvadomis, per 10 dienų nuo supažindinimo su juo dienos gali raštu pareikšti prieštaravimus ir pateikti juos Teismų tarybai.

16. Teismų tarybai paprašius, jai gali būti atsiunčiamas vidinio bei išorinio teismo administravimo patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo akto nuorašas.

17. Teismo, kuriame atlikus patikrinimą ar kompleksinį patikrinimą buvo konstatuoti teismų (teisėjų) administracinės veiklos trūkumai, teismo pirmininkas ne vėliau per 1 mėnesį nuo patikrinimo ar kompleksinio patikrinimo akto surašymo informuoja Teismų tarybą apie priemones, kurių buvo imtasi nustatytiems trūkumams pašalinti.

V. ADMINISTRAVIMO TEISMUOSE SUBJEKTŲ TEISĖS IR PAREIGOS

18. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininkas, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo pirmininkas, apygardų ir apylinkių teismų pirmininkai:

18.1. kontroliuoja, kaip laikomasi Teisėjų etikos taisyklių reikalavimų;

18.2. tiria asmenų skundus dėl teisėjų neprocesinių veiksmų, nesusijusių su teisingumo vykdymu;

18.3. užtikrina teismo materialinį techninį aprūpinimą bei tinkamas darbo sąlygas teisėjams ir teismo personalui;

18.4. užtikrina, kad visi teisme gaunami dokumentai, išskyrus procesinių įstatymų nustatytais atvejais, būtų priimami ir registruojami teismo raštinėje;

18.5. užtikrina, kad teisėjams nagrinėti perduotos bylos iki jų nagrinėjimo teismo posėdžiuose būtų laikomos ir saugomos teismo raštinėje;

18.6. užtikrina, kad teismo raštinėje būtų sudarytos sąlygos civilinio ir baudžiamojo proceso dalyviams susipažinti su bylomis;

18.7. užtikrina, kad būtų sudarytos sąlygos įstatymų nustatyta tvarka susipažinti su bylos medžiaga bei daryti jos nuorašus ir nedalyvavusiems bylos nagrinėjime asmenims;

18.8. *(Teismų tarybos 2005 m. lapkričio 4 d. nutarimo [Nr. 13 P - 399 redakcija](#))*

užtikrina duomenų registravimą teismų informacinėje sistemoje LITEKO, laikantis „Darbo su teismų informacine sistema LITEKO tvarkos“ nuostatų.

19. Kai konkrečias teismų administracinės veiklos priežiūros priemones teismo pirmininkas paveda atlikti teisėjui (teisėjams), iki šių priemonių atlikimo pabaigos atitinkamai mažinamas to teisėjo (teisėjų) darbo krūvis, t.y. gali būti nukrypta nuo tame teisme patvirtintos bylų paskirstymo tvarkos.

20. Teismų pirmininkai (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą, Lietuvos apeliacinį teismą ir Lietuvos vyriausiąjį administracinį teismą) iki kiekvienų metų sausio 30 dienos parengia ir išsiunčia Nacionalinei teismų administracijai metinį atitinkamo teismo (teisėjų) administracinės veiklos priežiūros planą.

21. *(Teismų tarybos 2003 m. gegužės 2 d. nutarimo [Nr. 98 redakcija](#))*

Kai bylos nagrinėjimas teisme trunka ilgiau kaip šešis mėnesius, atitinkamo teismo pirmininkas ar jo pavedimu skyriaus pirmininkas išsiaiškina priežastis ir reikiamais atvejais duoda patvarkymus trūkumams šalinti (vidinis administravimas).

22. *(Teismų tarybos 2003 m. gegužės 2 d. nutarimo [Nr. 98 redakcija](#));*

(Teismų tarybos 2005 m. gruodžio 2 d. nutarimo [Nr. 13 P - 408 redakcija](#))

Sąrašas bylų, kurių nagrinėjimas teismuose užsitęsė ilgiau kaip 1 metus, atsiunčiamas aukštesniam administracinės veiklos kontrolės subjektui ir Nacionalinei teismų administracijai, o Teismų tarybos prašymu ir Teismų tarybai. Teismų tarybos pavedimu Nacionalinė teismų administracija apibendrina bylų, kurių nagrinėjimas užsitęsė ilgiau kaip 1 metus, priežastis ir pateikia išvadas Teismų tarybai.

Lietuvos Respublikos teismų sistemos raida

Data	Bendrosios kompetencijos teismai	Specializuoti teismai
1990.03.11	Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (veikia iki šiol). Rajonų (miestų) teismai (veikė iki 1992.02.06).	
1992.02.06	Lietuvos apeliacinis teismas (realiai neveikė). Apygardų teismai (realiai neveikė). Apylinkių teismai (veikia iki šiol).	
1993.02.03.	KONSTITUCINIS TEISMAS	
1994.04.23		Lietuvos Respublikos ūkinis teismas (veikė iki 1998.09.01).
1995.01.01	Lietuvos apeliacinis teismas (veikia iki šiol). Apygardų teismai (veikia iki šiol).	
1999.05.01		Lietuvos apeliacinio teismo administracinių bylų skyrius (veikė iki 2001.01.01). Aukštesnysis administracinis teismas (veikė iki 2001.01.01). Apygardų administraciniai teismai (veikia iki šiol).
2001.01.01		Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas (veikia iki šiol).

PATVIRTINTA

Teisėjų tarybos
2009 m. balandžio 24 d.
NUTARIMU NR.

**PAVYZDINIS
TEISMO RAŠTINĖS VEDĖJO
PAREIGYBĖS APRAŠYMAS**

I. PAREIGYBĖS CHARAKTERISTIKA

1. Teismo raštinės vedėjas yra karjeros valstybės tarnautojas.
2. PAREIGYBĖS LYGIS – .
3. KATEGORIJA – .

II. PASKIRTIS

4. Teismo raštinės vedėjo pareigybė reikalinga vadovauti teismo raštinės darbui, organizuoti ir koordinuoti sklandų teismo dokumentų tvarkymą ir apskaitą, užtikrinti tinkamą dokumentų registravimą, saugojimą bei skirstymą, archyvo tvarkymą.

**III. SPECIALIEJI REIKALAVIMAI ŠIAS PAREIGAS EINANČIAM VALSTYBĖS
TARNAUTOJUI**

5. Valstybės tarnautojas, einantis šias pareigas, turi atitikti šiuos specialiuosius reikalavimus:

- 5.1. turėti aukštąjį (ne) universitetinį išsilavinimą*;
- 5.2. išmanyti Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius procesinius teismų veiklos klausimus, dokumentų rengimo, tvarkymo, apskaitos ir archyvavimo reguliavimą;
- 5.3. gebėti valdyti, kaupti, sisteminti, apibendrinti informaciją, rengti išvadas;
- 5.4. sklandžiai dėstyti mintis raštu ir žodžiu;
- 5.5. mokėti dirbti Microsoft Office programiniu paketu.

IV. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO FUNKCIJOS

6. Valstybės tarnautojo pareigybei priskiriamos funkcijos:

- 6.1. organizuoti teismo raštinės darbą, kontroliuoti, kad jis būtų tinkamai ir laiku atliktas;

- 6.2. užtikrinti tinkamą bylų ir dokumentų tvarkymą, kaupimą ir saugojimą, tvarkyti procesinių dokumentų ir duomenų apskaitą;
- 6.3. užtikrinti, kad teismo dokumentai būtų rengiami, tvarkomi ir saugomi pagal teisės aktų reikalavimus;
- 6.4. rengti teismo dokumentacijos planą, kontroliuoti jo taikymą formuojant bylas, ir organizuoti teismo dokumentų perdavimą saugoti;
- 6.5. tvarkyti bylų nagrinėjimo statistines ataskaitas;
- 6.6. organizuoti piliečių susipažinimą su bylų medžiaga įstatymų nustatyta tvarka;
- 6.7. teikti kitiems teismo darbuotojams metodinę pagalbą dokumentų rengimo ir valdymo klausimais;
- 6.8. užtikrinti teismo raštinėje esančių bylų, dokumentų ir spaudų saugumą;
- 6.9. vykdyti šiai pareigybei pavestas funkcijas, susijusias su LITEKO informacine sistema, pagal teismo pirmininko patvirtintą tvarką;
- 6.10. teikti pasiūlymus dėl teismo dokumentų valdymo tobulinimo;
- 6.11. vykdyti kitus teismo pirmininko su teismo veikla susijusius pavedimus, kad būtų pasiekti teismo strateginiai tikslai.

V. ŠIAS PAREIGAS EINANČIO VALSTYBĖS TARNAUTOJO PAVALDUMAS

7. Šias pareigas einantis valstybės tarnautojas yra tiesiogiai pavaldus teismo pirmininkui.

* - reikalavimas išsilavinimui nustatomas pagal Valstybės tarnybos įstatymą priklausomai nuo pareigybės lygio.

2009 metų teisėjų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo PLANAS

Programos kodas	Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos pavadinimas	Seminarų skaičius	Mokymo dienų skaičius viename seminare	Mokymo valandų skaičius viename seminare	Bendras dalyvių skaičius
I dalis. Teisėjų įvadinis mokymas					
IV	Teisėjų įvadinis mokymas	2	10	70	30
II dalis. Civilinė teisė ir civilinis procesas					
CT-I-2	Civilinė teisė (apylinkių teismų teisėjams, turintiems iki 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	34 (36)	40
CT-II-2	Civilinė teisė (apylinkių teismų teisėjams, turintiems virš 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	34 (36)	40
CP-I-2	Civilinis procesas (apylinkių teismų teisėjams, turintiems iki 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40
CP-II-2	Civilinis procesas (apylinkių teismų teisėjams, turintiems virš 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40
CT-III-2	Civilinė teisė ir civilinis procesas (apeliacinės instancijos teismų teisėjams)	1	5	34	40
PVT	Paveldėjimo teisė	2	2	10 (12)	80
ŠT	Šeimos teisė	2	4	26	70

	DT	Darbo teisė	2	4	24 (26)	70
	INT	Intelektinės nuosavybės teisė	1	2	10	40
	VT	Vartotojų teisių apsauga	1	3	18	40
	Ž	Žiniasklaidos teisė	2	3	18	80
		Kvalifikacijos kėlimo renginiai vykdančios "Vaiko gerovės valstybinės politikos strategijos įgyvendinimo priemonės" kartu su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	1			50
		Kvalifikacijos kėlimo renginiai intelektinės nuosavybės teisių srityje bendradarbiaujant su Kultūros ministerija	1			50
III dalis. Baudžiamoji teisė ir baudžiamasis procesas						
	BT-I-2	Baudžiamoji teisė (apylinkių teismų teisėjams, turintiems iki 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40
	BT-II-2	Baudžiamoji teisė (apylinkių teismų teisėjams, turintiems virš 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40
	BP-I-2	Baudžiamasis procesas (apylinkių teismų teisėjams, turintiems iki 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40

BP-II-2	Baudžiamasis procesas (apylinkių teismų teisėjams, turintiems virš 5 metų teisėjo darbo stažą)	1	5	32 (34)	40
BT-III-2	Baudžiamoji teisė ir baudžiamasis procesas (apeliacinės instancijos teismų teisėjams)	1	5	36	40
NP-II	Nepilnamečių justicija	1	5	36	40
ITYR-II	Ikiteisminis tyrimas	2	2	10	70
IV dalis. Konstitucinė teisė. Administracinė teisė					
KT	Konstitucinė teisė	2	3	16	80
ADM	Administracinė teisė	1	2	10	40
ATP-I	Administracinių teisės pažeidimų bylų apylinkės teisme nagrinėjimo ypatumai teisėjams turintiems iki 5 m. teisėjo darbo stažą	1	4	26 (28)	30
ATP-II	Administracinių teisės pažeidimų bylų apylinkės teisme nagrinėjimo ypatumai teisėjams turintiems virš 5 m. teisėjo darbo stažą	1	4	26 (28)	30
V dalis. Europos Sąjungos teisė					
ES-III	Europos Sąjungos teisė	1	4	26	40
DI	Europos Sąjungos ir nacionalinių teisės aktų, draudžiančių diskriminaciją, taikymas	1	2	10 (12)	40

ESCP	Europos Sąjungos civilinis procesas	1	3	20	40
VI dalis. Bendrųjų gebėjimų stiprinimas					
B	Bendroji kvalifikacijos tobulinimo programa	2	5	32	60
PS-IV	Psichologijos taikymas teisėjo darbe	3	3	16	40
TK	Teisėjo komunikacija	2	5	34	80
M-III	Mediacija ir teisminis sutaikymas. Derybos	1	2	18	40
U	Užsienio kalbų mokymai (anglų k., vokiečių k., prancūzų k.)				200
	Tarptautinė konferencija	1			50
	Tarptautinė konferencija	1			50
MO	Teisėjų dalyvavimas tarptautinėse stažuotėse ir seminaruose vystant teisminį bendradarbiavimą Europos Sąjungos teisės srityje*				10
IT	Informacinių technologijų mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas				
	Kompiuterinio raštingumo programa Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimui gauti (ECDL)				50

	Lietuvos teismų informacinės sistemos (LITEKO) mokymai				50
	IŠ VISO:				2010

1. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 95 str., į teisėjų mokymo renginius, skirtus teisėjams iki 5 metų darbo kviečiami teismų pirmininkų patarėjai ir teisėjų padėjėjai.

2. Planuojama, kad į teisėjų mokymo renginius, kuriuose aptariamos ir teisėjams, ir prokurorams aktualios temos, bus kviečiami dalyvauti prokurorai.

* - sutaupytos lėšos, vykdant numatytas kitas programas, Teisėjų mokymo koordinacinei komisijai pritarus, gali būti skiriamos teisėjų stažuotėms, jų dalyvavimui tarptautinėse mokymo programose ir konferencijose, taip pat papildomiems mokymo renginiams organizuoti.

** - tarptautiniai projektai rengiami bendradarbiaujant su Europos teisėjų mokymo tinklu (EJTN) arba kitomis tarptautinėmis organizacijomis.

APROBUOTA
Teisėjų tarybos
2008 m. rugsėjo 12 d.
nutarimu Nr. 13P-149-(7.1.2)

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos
teisingumo ministro
2008 m. _____ d.
įsakymu Nr. _____

BENDROJI KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO PROGRAMA

(programos kodas – B)

2009 metai

Temos:		Trukmė (akad. val.)
1.	Teisėjo etika. Tarptautiniai aktai ir užsienio valstybių patirtis. Etikos kodeksai. Teisėjo viešų ir privačių interesų derinimas. Teisėjo nepriklausomumo principas. Teisėjo aktyvumo ir bešališkumo balansas.	4
2.	Procedūrinis teisingumas Lietuvos kriminalinėje justicijoje.	2
3.	Teismai ir viešumas. Nuo bendravimo su spauda iki ryšių su visuomene. teisėjo vaidmuo teismo ryšiuose su visuomene.	8
4.	Neverbalinė kalba kaip kito žmogaus pažinimo šaltinis. Praktiniai užsiėmimai.	4
5.	Savireguliacija ir streso įveika. Praktiniai užsiėmimai.	6
6.	Nevartotinos naujosios svetimybės ir jų atitikmenys. Tarptautiniai ir savi žodžiai. Aktualūs teisės terminai. Dokumento kalbos ypatybės: tikslumas, dalykiškumas, konkretumas, objektyvumas, glaustumas. Nutarčių kalba: kokia yra ir kokia turėtų būti. Bendrinės kalbos normų pažeidimai: rašybos, skyrybos, žodyno ir kitos klaidos. Praktiniai užsiėmimai. Įstatymų ir kitų teisės aktų pavadinimų rašymas. Vardų ir pavardžių rašymas. Nekaitomi žodžiai. Šnekamosios kalbos klaidos ir jų taisymo būdai. Praktiniai užsiėmimai.	8
Iš viso :		32

Reikšmingos vadovo savybės ir gebėjimai (teismų pirmininkai)

Teismų pirmininkai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Viso
Planuoti ir organizuoti darbą	10	9	9	10	10	10	9	9	10	86
Gebėjimas bendradarbiauti	7	8	5	5	9	10	9	10	10	73
Atsakomybės prisiėmimas	8	10	8	8	9	10	9	10	10	82
Iniciatyva	5	6	3	8	8	8	8	8	6	60
Savarankiškumas	8	8	7	8	8	8	8	7	7	69
Korektiškumas	5	7	6	6	6	7	7	7	8	59
Darbštumas	5	5	4	5	9	8	8	9	5	58
Naujų darbo metodų taikymas	7	8	5	7	7	6	5	4	5	54
Ryšių palaikymas	8	6	9	5	3	4	5	2	5	47
Sprendimų priėmimas kritinėmis situacijomis	9	8	10	9	10	8	9	10	8	81

Reikšmingos vadovo savybės ir gebėjimai (raštinių vedėjai)

Teismų pirmininkai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Viso
Planuoti ir organizuoti darbą	9	10	8	9	10	8	10	9	7	80
Gebėjimas bendradarbiauti	8	9	8	7	10	9	10	9	8	78
Atsakomybės prisiėmimas	8	9	8	8	7	9	8	9	9	75
Iniciatyva	4	7	5	6	6	7	9	7	5	56
Savarankiškumas	7	7	5	6	9	7	9	7	7	64
Korektiškumas	5	6	4	6	5	4	5	9	5	49
Darbštumas	8	9	7	9	7	9	8	9	9	75
Naujų darbo metodų taikymas	5	7	4	5	9	8	4	3	2	47
Ryšių palaikymas	4	3	6	5	5	4	4	3	3	37
Sprendimų priėmimas kritinėmis situacijomis	4	4	3	5	5	6	3	3	3	36

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

1. **administracija** (lot. *administratio*- tvarkymas, vadovavimas, valdymas): 1. valstybės valdymo organai; 2. vykdomosios valdžios organai; 3. organizacijų, įstaigų, įmonių vadovaujantis personalas
2. **funkcija** (lot. *functio*- atlikimas, veikla)- pareigos, paskirtis, veiklos sritis.
3. **interview** (angl. *interview*)- socialinės psichologinės informacijos gavimas žodinė apklausa, naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezės, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą.
4. **kompetencija** (lot. *competentia- priklausomybė* (pagal teisę)): 1. funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo; 2. kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, kurias numato to organo statusas ar nuostatai, visuma.
5. **lyderis** (angl. *leader*- vadas, vadovas): 1. politinės partijos ar visuomenės organizacijos narių pripažintas vadovas; 2. svarbiausias grupės žmogus, galintis organizuoti visos grupės veiklą, reguliuoti jos narių tarpusavio santykius.
6. **organizacija** (pranc.. *organisation*- sutvarkau, surengiu): 1. kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2. žmonių kolektyvas, suburtas ar susibūręs kokiam nors darbui ar veiklai, paprastai turintis vadovybę ir savo turtą.
7. **respondentas** (angl. *respondent*)- *psichol.* Socialinio psichologinio tyrimo dalyvis, apklausiamasis; nuo tyrimų pobūdžio priklauso, ar r. būna tiriamasis, ar klientas, ar informatorius, ar pacientas, ar tiesiog pašnekovas.
8. **struktūra** (lot. *structura*- išdėstymas, tvarka, sandara) - sudėtinio objekto (daiktų, reiškinių) ar sistemos sandara, apibūdinama jos dalių sąryšių visuma.
9. **trianguliacija** – tai įvairių metodų arba (kartais) teorijų, domėnų, rinkimo technikų kombinacijų naudojimas), tai tyrimo būdas, analizuojantis reiškinį iš kelių pozicijų. Pavyzdžiui, bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne viską apimantis. Todėl, norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus. Tai vadinama trianguliacijos principu.
10. **valdymas**- organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti.
11. **validumas**-(valid) 1.-galiojantis, teisėtas; 2. pagrįstas; 3. pagrįstumas, patikimumas.