

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aušra SAMOŠKAITĖ

Vadybos studijų programos studentė

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011 – 2013
METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS:
TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aušra SAMOŠKAITĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011 – 2013
METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS:
TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)
Specializacija – Viešasis administravimas

Darbo vadovė:
prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Aušra Samoškaitė. *Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: Tauragės rajono atvejis*. Vadybos (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinio darbo vadovė prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2013. – 96 p.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – atlikti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose vertinimą ir pateikti valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelį.

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

Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės pagrindu atliktas tyrimas Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose leido nustatyti sąsajas tarp Valstybės tarnautojų mokymo 2011 - 2013 metų strategijoje iškeltų tikslų, uždavinių, veiklos kryptių bei prioritetų. Atlikta ekspertų interviu analizė, remiantis trimis strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijais: *paslaugos, rezultato ir efekto*, leido išsiaiškinti ekspertų nuomonę strategijos vertinimo, institucijos strateginių tikslų, susijusių su valstybės tarnautojų mokymo kokybe, prioritetų ir uždavinių įgyvendinimo klausimais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad Tauragės rajono viešojo administravimo institucijos skiria nepakankamai dėmesio Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytiems prioritetams įgyvendinti, kadangi šio proceso metu susiduriama su tam tikromis problemomis: lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams stoka, aukšta paslaugų kaina, nepakankamai dėmesiu pritraukiant mokymams skirtas lėšas iš ES struktūrinių fondų, kitos projektinės veiklos ir kt.

Išnagrinėjus pagrindinius tiek teorinius, tiek praktinius valstybės tarnautojų mokymo aspektus ir įvertinus Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono viešajame sektoriuje, išskiriamos apibendrinančios išvados bei rekomendacijos, kurios atspindėtos magistro darbo autorės sukonstruotame valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelyje.

Gauti tyrimo duomenys gali būti naudingi viešojo administravimo institucijoms įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytas nuostatas, vykdomosios valdžios institucijoms – tobulinant valstybės tarnautojų mokymo ir mokymosi politiką ir jos įgyvendinimą, bei mokymo įstaigoms – veiksmingai vykdant valstybės tarnautojų mokymą.

Aušra Samoškaitė. *The Evaluation of the Implementation of Civil Servants Training Strategy During 2011 - 2013: the Case of Taurage District*. Final master thesis on Management (branch – Public Administration). Scientific advisor associate prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2013. – 96 p.

SUMMARY

The aim of the master thesis is to conduct the evaluation of the implementation of Civil servants training strategy during 2011-2013 in public management institutions in Taurage and to provide for civil servants training system development model.

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

Scientific literature and document analysis-based study Taurage area of public management and administration has allowed to establish links between the training of public servants for 2011 - 2013 strategy, the goals, objectives, policies and priorities. Expert interviews conducted analysis based on the three strategy evaluation criterion: service, results and effect, allowed to find out the opinion of experts evaluation strategy, institutions strategic objectives in relation to the quality of training of civil servants, priorities and objectives of the implementation.

Summarizing the results of the study showed that Taurage district public administration does not put enough emphasis on training of public servants to implement the priorities identified in the strategy, as this process is confronted with certain problems of funds for the training of civil servants lack the high cost of services, and lack of attention to raising funds for training from the EU Structural funds and other project activities and others.

The examination of both the main theoretical and practical aspects of the training of civil servants and the assessment of civil servants training for 2011 - 2013 Strategy Taurage district in the public sector, identifies the summary findings and recommendations, which are reflected in the master's thesis the author conceived of civil servants training system development model.

Get study may be useful for the implementation of the public administration of civil servants training strategy the provisions of the executive authorities - improving civil servants' training and learning policy and its implementation, and training institutions - the effective conduct of public servants training.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SARAŠAS	7
LENTELIŲ SARAŠAS	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	9
ĮVADAS	12
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TEORINIS DISKURSAS	15
1.1. Valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo kontekste	15
1.1.1. Strateginis valdymas ir jo proceso struktūrizavimas viešajame sektoriuje.....	15
1.1.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimo procesas ir pagrindiniai aspektai.....	20
1.2. Valstybės tarnautojų mokymo sistema ir ypatumai.....	22
1.2.1. Valstybės tarnautojų mokymas reformuojant viešąjį administravimą	22
1.2.2. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos sampratos kaita.....	25
1.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos pagrindinės nuostatos	29
1.2.4. Valstybės tarnautojų mokymo teisinis aspektas.....	31
1.2.5. Valstybės tarnautojų mokymo patirtis Europoje	34
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	38
2.1. Tyrimo metodika.....	38
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	40
2.3. Tyrimo imties charakteristikos	42
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TAURAGĖS RAJONE VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI	45
3.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone: dokumentų analizė	45
3.1.1. Prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių analizė	46
3.1.2. Prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų analizė	50
3.1.3. Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizė	54
3.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone: žinybinių duomenų analizė	59
3.2.1. Valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose	59
3.2.2. Valstybės tarnautojų mokymui skitų lėšų analizė	65
3.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajone vertinimas: respondentų nuomonės raiška	67
3.3.1. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: paslaugos kriterijus	68
3.3.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: rezultato kriterijus	73

3.3.3. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: efekto kriterijus.....	76
3.4. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelis.....	79
IŠVADOS.....	83
REKOMENDACIJOS.....	85
LITERATŪRA.....	87
DOKUMENTAI.....	93
PRIEDAI.....	97
1 priedas. Valstybės tarnautojų mokymo savivaldos institucijose teorinio ir praktinio pagrindimo programa.....	98
2 priedas. 2012 metų mokymo programos.....	110
3 priedas. Interviu protokolas.....	112
4 priedas. Magistro darbo loginės schemos analizė.....	117
5 priedas. Magistro darbo problemos sprendinio analizė.....	119

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strateginio valdymo stadijos.....	16
2 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai	19
3 pav. Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai	21
4 pav. Kompetencijos sąvokos schema	28
5 pav. Valstybės tarnautojų mokymo strategijose nustatytos prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės	47
6 pav. Tauragės rajono savivaldybės 2011-2013 metų prioritetingos mokymo grupės	49
7 pav. Tauragės AVMI 2011-2013 metų prioritetingos grupės.....	49
8 pav. Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų 2011–2013 metų prioritetingi mokymo tikslai	53
9 pav. Tauragės teritorinės darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo etapai.....	60
10 pav. Mokymų nauda valstybės tarnautojams ir pokyčiai organizacijoje.....	74
11 pav. Strategijos įgyvendinimo vertinimas institucijose.....	78
12 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelis	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Strategijos sampratos apibrėžtis	15
2 lentelė Didžiųjų Vakarų valstybių viešojo sektoriaus tarnautojų atrankos bei rengimo konkursai ir reikalavimai	35
3 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai	41
4 lentelė Tyrimo instrumento sandara	42
5 lentelė Ekspertų charakteristika	44
6 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajos su Tauragės rajono institucijų mokymo grupėmis	48
7 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo strategijose numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai	50
8 lentelė Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Tauragės rajono institucijų mokymo tikslais	51
9 lentelė 2011 - 2013 metų VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai	52
10 lentelė Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos	57
11 lentelė Mokymuose dalyvavusių Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų skaičius	61
12 lentelė Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis	61
13 lentelė Mokymuose dalyvavusių Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų skaičius	62
14 lentelė Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis	63
15 lentelė Mokymuose dalyvavusių Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų skaičius	64
16 lentelė Tauragės AVMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal institucijoje išskirtus prioritetinius tikslus	64
17 lentelė Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos ...	66
18 lentelė Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos	67
19 lentelė Strategijoje išskirtų mokymo prioritetų vertinimas	69
20 lentelė Problemos, su kuriomis susidurta įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategiją	71
21 lentelė Atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymus	72
22 lentelė Valstybės tarnautojų mokymams skirtų lėšų šaltinis	73

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

E

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

Ekspertinis vertinimas (angl. *expert assessment*) – procesas, kurio metu ekspertai remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi, taip pat vadovaudamiesi ekspertinio vertinimo užduotimi, įvertina tiekėjų pasiūlymuose nurodytų pirkimo objektų parametrus arba nustato ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, jų parametrus, kriterijų ir jų parametrų lyginamuosius svorius (Kardelis, 2002).

K

Kiekybiniai prognozavimo metodai – reiškiniai matuojami skaičiais, siekiant objektyvumo ir patikimumo. Taikant šiuos metodus plačiai naudojamos įvairios formulės (Kardelis, 2002).

Kokybiniai metodai - apima ilgalaikį objekto (asmens, grupės, organizacijos) tyrimą, kurio tikslas – suprasti asmenį (jo elgesį ir jautimus) bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį (Kardelis, 2002).

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

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

M

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

P

PEST analizė - tai institucijos *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių* aplinkos veiksnių įvertinimas (Tamošiūnas).

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

R

Regionas (angl. - region) – tai vientisa sritis, kuri pagal pasirinktą vertinimo kriterijų skiriasi nuo kitų kaimyninių sričių ir pagal šį kriterijų yra vientisa savo viduje („Britanica“ enciklopedija, 2002). Regionas gali apibrėžti ne tik valstybės viduje susiformuojančius teritorinius darinius, bet globalinį

regioną, peržengiantį nacionalinės valstybės sienas (vienas iš tokių regiono pavyzdžių yra pati Europos Sąjunga) (Bagdzevičienė, 2003).

Regioninė politika - (angl. k. regional policy) – vykdoma valstybės mastu, apibrėžia šalies valdymą erdviniu, regioniniu aspektu, ji parodo ryšius tarp valstybės ir regionų bei regionų tarpusavyje (Bagdzevičienė, Rimas, Venckus).

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

S

SSGG (SWOT) analizė – analizė sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suskirstanti organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Arimavičiūtė, 2008).

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

Strategijos įgyvendinimas (Strategy Implementation) – strateginio valdymo stadija, apimanti strategijos įgyvendinimo programų rengimą, biudžetų, darbo grupių sudarymą, užduočių vykdytojams rengimą ir išteklių paskirstymą (Vasiliauskas, 2005).

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

Strateginiai pokyčiai - intensyvus (veiksnius) organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus (Vasiliauskas, 2002).

Strateginių pokyčių valdymas - Procesas, apimantis strateginių pokyčių programų, kuriose numatomos užduotys, vykdytojai, atlikimo terminai ir ištekliai, rengimą, stebėseną ir tikslinimą (Laumenskaitė, Vasiliauskas).

Strateginiai sprendimai – kurie nors aukščiausio lygio sprendimai, lemiantys ilgalaikių perspektyvinių programų sudarymą. Tokius sprendimus sudaro pagrindinės vadybos funkcijos, o ne pasikartojantys operatyviniai sprendimai. Strateginiai sprendimai padeda nustatyti šalies, regiono, rajono ar įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas bei sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos tos galimybės ir išvengta galimų grėsmių (Bagdanavičius, Stankevičius, Lukoševičius, 1999).

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t. t (Vasiliauskas, 2002).

Strateginis valdymas - nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo procesų rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija - sprendinių visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002).

V

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

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

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

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

Viešasis sektorius – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui (Viešasis sektorius, 2010).

Vidiniai veiksniai - tai veiksniai, susiję su firmos veikla ir yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami (Sakalas, 1998).

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

IVADAS

Mokslinis problemos aktualumas. Nors Lietuvos valstybės tarnyba geriausiai atitinka Europos viešojo administravimo principus, šis atitikimas skiriasi pagal skirtingas valstybės tarnybos funkcijas. Valstybės tarnybos apimties atitikimas vertinamas tik vidutiniškai, atsižvelgiant į tai, jog viešojo administravimo įstaigose be valstybės tarnautojų dirba vis daugiau darbuotojų, kurie kartais atlieka viešojo administravimo funkcijas. Mažiausiai Lietuva atitinka Europos viešojo administravimo principus aukštesniosios valstybės tarnybos srityje. Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama įvairiems valstybės tarnautojų profesinio rengimo ir mokymo aspektams. Roberto B. Denhardto (2001) teigimu, viešųjų organizacijų nuolatinė būseną yra įtampa ir raida, todėl individai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijos taikymas praktikoje užtikrintų organizacijos plėtrą. Tarnautojo mokymasis glaudžiai susijęs su karjera valstybės tarnyboje, todėl labai svarbu organizuoti valstybės tarnautojų mokymą – tobulinti jų gebėjimus informacinių technologijų ir telekomunikacijų projektų valdymo srityse, organizuoti valstybės tarnautojų mokymą elektroninės valdžios projektų bei kitais klausimais. Siekiant, kad valstybės tarnautojas kuo greičiau ir efektyviau prisitaikytų prie nūdienos pokyčių bei viešojo administravimo sektoriui keliamų naujų uždavinių, sukurta mokymo sistema, kuri yra pagrindinė valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų stiprinimo priemonė.

Socialinis problemos aktualumas. Vienas iš Vidaus reikalų ministerijos strateginių tikslų yra optimizuoti viešojo administravimo sistemą, pagrįstą profesionalia valstybės tarnyba, bei plėtoti informacinę ir žinių visuomenę. Tokia situacija reikalauja iš valstybės tarnybos veiksmingumo, efektyvių darbo rezultatų, kurie tiesiogiai siejami su profesionaliais ir produktyviais, nuolat siekiančiais tobulėti specialistais. Šį teiginį patvirtina Ž. Židonis, V. Smalskys (2007), teigdami, kad šiuo metu ypatingai svarbu, kad valstybės tarnautojai turėtų tinkamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus bei juos produktyviai taikytų valstybės tarnyboje. „Siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas bei tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas,“ – tokie valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai numatyti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje. Tačiau tam, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų ne tikslas, o priemonė užtikrinti rezultatyvią ir efektyvią valstybės tarnautojų veiklą, kad nebūtų netikslingai švaistomos lėšos, reikalingi koordinuoti ir profesionaliai atlikti įvairių institucijų veiksmai, tinkamas valstybės tarnautojų mokymas bei mokymo programų sudarymas. Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo tobulinimo procesą institucijoje, turėtų būti sistemaiškai nustatomi mokymo tobulinimo poreikiai bei tikslai, tinkamai įgyvendinamos bei nuolat vertinamos mokomosios programos.

Praktinis problemos aktualumas. Mokslinės literatūros analizė parodė (Velička, Minkevičius, 2005, Lepaitė 2001, Augustinaitis, 2002), kad stokojama mokslo tyrimų, nagrinėjančių valstybės

tarnautojų mokymų efektyvumą, mokymo rezultatai analizuojami nepakankamai arba tai atliekama tik formaliai. Magistro darbe valstybės tarnautojų mokymo strategija analizuojama remiantis Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijų pavyzdžiu. Svarbiausias administracijos uždavinys – vykdamas viešojo administravimo funkcijas bei didinant veiklos efektyvumą, skatinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, plėtoti į rezultatą orientuotos veiklos kompetencijas. Problemos praktinis aktualumas gali būti apibūdinamas klausimu: kaip efektyviai viešojo administravimo ir valdymo institucijose vykdomas valstybės tarnautojų mokymas ir kaip tai įtakoja jų veiklos rezultatus?

Tyrimo problema. Valstybės tarnautojų mokymas akcentuojamas **Valstybės ilgalaikėje strategijoje** (Žin., Nr. 2002, 113-5029), kurioje numatoma „reikalauti, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi ir nuolat keltų kvalifikaciją“. **Valstybės tarnybos įstatyme** (Žin., 1999, Nr. 66-2130), kuriame pateikiamos mokymo rūšys, finansavimo bei mokymų organizavimo tvarka. Vienas iš pagrindinių dokumentų, reguliuojančių valstybės tarnautojų mokymą Lietuvoje, yra **Valstybės tarnautojų mokymo strategija**. Šiame dokumente numatomos pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo kryptys ir prioritetai. Remiantis šia strategija daugiausia dėmesio skiriama pagrindinėms ir bendrosioms valstybės tarnautojų kompetencijoms tobulinti. Taigi, magistro darbe analizuojamas **Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos** (Žin., 2011, Nr. 20) įgyvendinimas ir šio proceso vertinimas. Nors Valstybės tarnybos departamentas akcentuoja valstybės tarnautojų mokymo svarbą, nuroydamas tokias pagrindines priežastis kaip: kova su permainų iššūkiais, tikslingas ES struktūrinės paramos panaudojimas, veiksmingas dalyvavimas ES sprendimų procese, tačiau nėra žinoma, ar iš tikrųjų valstybės tarnautojai būtų suinteresuoti mokytis, jei Lietuvoje nebūtų pasirašyta ši Strategija ir numatytas jos įgyvendinimo priemonių planas. Taigi, kiek valstybės tarnautojų mokymo situacija Tauragės viešojo valdymo ir administravimo institucijose atitinka Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje apibrėžtus prioritetus ir uždavinius?

Tyrimo objektas. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas.

Tyrimo tikslas. Atlikti valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose vertinimą ir pateikti valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo strateginiu aspektu ypatumus bei atskleisti strategijos įgyvendinimo proceso ir jo vertinimo pagrindinius aspektus. Išanalizuoti teisinę valstybės tarnautojų mokymo bazę;

2. Išnagrinėti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje (toliau Strategijoje) pateiktas nuostatas bei nustatyti pagrindinius jos įgyvendinimo vertinimo kriterijus;

3. Atlikti institucinį Strategijos įgyvendinimo vertinimą (planai, lėšos, poreikio tyrimai ir kt.);

4. Dokumentų analizės ir ekspertų apklausos metodais atlikti valstybės tarnautojų mokymo situacijos analizę, atskleisti prioritetų, tikslų ir priemonių Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose sąsajas su valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija;

5. Remiantis tyrimo rezultatais, įvertinti valstybės tarnautojų mokymo Strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose ir pateikti valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelį.

Pagrindinis ginamas teiginys – Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijos, organizuodamos valstybės tarnautojų mokymus, vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijoje išskirtais prioritetais, tačiau nepakankamai dėmesio skiria institucijos mokymo poreikių nustatymui ir gautos naudos analizei, atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį ir darbuotojų kompetencijos lygį.

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

Tikslinė grupė – viešojo valdymo ir administravimo institucijų valstybės tarnautojai.

Darbo praktinė reikšmė yra ta, kad gauti rezultatai, išvados ir pasiūlymai bei sukonstruotas modelis gali būti panaudoti tobulinant mokymo sistemą viešojo valdymo ir administravimo institucijose. Teoriniu požiūriu – sukuriamas pagrindas atkreipti didesnę dėmesį į mokymo naudos vertinimą, tikslingumo nustatymą. Išnagrinėjus pagrindinius valstybės tarnautojų mokymo aspektus ir išanalizavus Strategijos įgyvendinimą Tauragės viešojo valdymo ir administravimo institucijose, darbe išskiriamos šio proceso tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos dėl jų efektyvumo didinimo. Analizuojama ne tik mokslinė literatūra, bet ir pateikiama atlikto tyrimo duomenų analizė, kuri ir apibūdina magistro darbo reikšmingumą. Gauti rezultatai gali būti naudingi vykdomosios valdžios institucijoms (Valstybės tarnybos departamentui) tobulinant valstybės tarnautojų mokymo ir mokymosi koncepciją bei viešojo administravimo institucijoms įsisavinant Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytas nuostatas.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO TEORINIS DISKURSAS

1.1. Valstybės tarnautojų mokymas strateginio valdymo kontekste

Visose šiuolaikinės visuomenės veiklos srityse, tarp jų ir valstybės tarnautojų mokymų plotmėje, strateginio valdymo plėtra, strateginių sprendimų pagrįstumo ir patikimumo didinimas tampa lemiamais institucijų veiklos kokybės ir pažangos veiksniais. Tinkamai parengtos ir įgyvendintos Valstybės tarnautojų mokymo strategijos sudaro sąlygas sėkmingai reaguoti į organizacijos pokyčius bei efektyviai spręsti ne tik esamas, bet ir galinčias iškilti problemas (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 55).

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

1.1.1. Strateginis valdymas ir jo proceso struktūrizavimas viešajame sektoriuje

Strategijos samprata įvairiuose moksliniuose šaltiniuose traktuojama gana skirtingai, todėl iki šiol nėra vieno visiems priimtino apibrėžimo. Pagrindinė strategijos formavimo idėja – rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę.

Šiuo metu strategijos svarba organizacijoje yra susijusi su žmogiškojo kapitalo valdymo programos projektavimu. Per pastaruosius 15 metų daugelis organizacijų priėjo išvados, kad žmonės, jų gebėjimai ir žmogiškasis kapitalas turi būti akcentuojamas strategijoje. Organizacijos nustatė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos turi būti susijusi tiek vertikaliai, tiek horizontaliai su organizacijos tobulinimo programomis (Odden, 2011, p. 122).

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

1 lentelė

Strategijos sampratos apibrėžtis

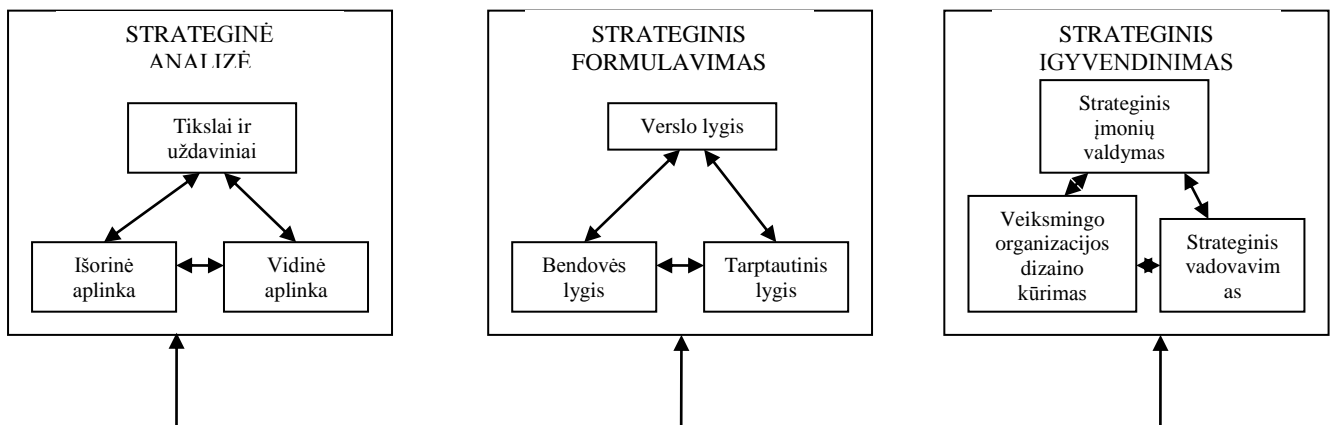
Autoriai	Strategijos sampratos apibrėžtis
H. Mintzberg, J. Waters (1985)	Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai yra koncentruota elgsena, kuri gali būti numatyta arba spontaniška.
Старовойтов М. К., Фомин П. А. (2002)	Strategija – tai visų išteklių sąveikos modelis, kuris leidžia organizacijai geriausias būdas atlikti savo misiją ir pasiekti stabilių konkurencinių pranašumų.
V. Tamaliūnienė (2007).	Strategija - tai tam tikras tikslų ir galimybių suderinamumas ir palaikymas;
A. Bosas (2004)	Strategija - pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje.
Т. Баязитов (Bajazitovas, Т.) (2002)	Strategija – rinkinys esminių tikslų, nurodymų ir planų, kurie aiškiai nurodo kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruošiasi funkcionuoti.
A. Seilius (1998)	Strategija - detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis

	organizacijos misijos ir tikslų siekimą.
P. Zakarevičius (2003)	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis.
A. Vasiliauskas (2005)	Strategija – sprendimų visuma, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tikslams pasiekti.
B. Melnikas, R. Smaliukienė, (2007)	Strategija – tai valdymo sprendimas tam tikros sistemos problemoms spręsti, skatinti kokybiniams sistemos pokyčiams ar padėti jai prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį.
H. Juslin (2000)	Strategija kaip vadybos veiklos modelis ar atmosfera.
Johnson, G., Scholes, K. (1993).	Strategija - ilgo laikotarpio perspektyva turinti organizacijos kryptis ir užmojus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis H., Mintzberg, J., Waters (1985), A., Seilius (1998), P., Zakarevičius (2003), A., Vasiliauskas (2005), B., Melnikas, R., Smaliukienė (2007), V. Tamaliūnienė (2007), T. Bajazitovas (2002), M. K., Старовойтов, П. А. Фомин (2002), H. Juslin (2000), Johnson, G., Scholes, K. (1993).

Kaip matome, strategijos apibrėžimai yra skirtingi – vieni jų akcentuoja strategijos paskirtį, kiti nusako strategijos sandarą, tretieji pabrėžia procesus: judėjimą link vizijos, išteklių nukreipimą į vizijos įgyvendinimą, aplinkos ir vidaus konteksto analizę ir strategijos parinkimą. Apibendrinant daugumos autorių vartojamas strategijos sąvokų interpretacijas, galima teigti, kad joms visoms būdingas vienas dalykas, t.y. kryptingas veiklos organizavimas (Tamošiūnas, Liubomirskienė, 2009, p. 88).

Išanalizavus daugumos autorių mokslines publikacijas *strateginio valdymo* klausimais, pastebėta, kad didžioji dalis užsienio ir Lietuvos mokslininkų strateginio valdymo procesą skaido į tris etapus: *strateginę analizę*, *strategijos formavimą* ir *strategijos įgyvendinimą*, kurie šiame skyriuje analizuojami plačiau (žr. 1 pav.). Atlikus strateginę analizę nagrinėjama kaip įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą, sėkmingai pritaikyti vieną ar keletą bendrųjų strategijų. Formuojami komponentai yra skirstomi į atskirus analizės lygius, kurie bus susieti į bendrą strategiją. Pabaigoje vyksta strategijos įgyvendinimas (žr. 1 pav.)



1 pav. Strateginio valdymo stadijos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis šaltiniu : (Mark O. Lewis (2011)).

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

I. Strateginė analizė. Strateginę analizę galima suvokti, kaip strateginio valdymo proceso pradinį tašką. Daugelis strategijų nepavyks, nes vadovai neatlieka kruopščios analizės: svarbiausių organizacijos tikslų, vidinės ir išorinės aplinkos analizės (Lumpkin, Eisner, 2010, p. 43). Verta pabrėžti, kad daugelis autorių strateginę analizę supranta skirtingai. R. Jucevičius (1998) strateginę analizę didžia dalimi sieja su išorinės aplinkos teikiamų galimybių ir keliamų pavojų bei konkurencijos vertinimu. A.D.F. Price, E. Newson (2003) teigia, kad strateginė analizė aiškiai parodo organizacijos dabartinę situaciją.

Taikant *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* metodą, analizuojami politiniai-teisiniai pokyčiai, ekonominiai rodikliai, sociokultūriniai indikatoriai ir turimos bei galimos technologijos (Analoui, Karami, 2003, p. 54). Šis metodas yra, ko gero, vienintelis strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas tik nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos kompleksinei analizei. Pažymėtina, jog šio metodo taikymas strateginei analizei mažų ir vidutinių įmonių veiklos kontekste yra neatsiejamas nuo įmonės dydžio. Logika čia paprasta: kuo mažesnė įmonė, tuo ji yra lankstesnė.

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

Tačiau pasak M. Arimavičiūtės (2005), paprastai viešųjų institucijų strateginio valdymo proceso atspirties taškas būna *misija*. Turint mintyje konkrečios institucijos paskirtį ir įgaliojimus yra atliekama institucijų išorės ir vidinės aplinkų analizė. Be to, atsižvelgiant į tam tikrus įgaliojimus, finansines galimybes ar politinius uždavinius *misija* gali būti plečiama arba tikslinama. Patikslinus *misiją* gali būti parengiama vizija. Svarbu paminėti, kad *vizija* – tai sąmoningas apibendrintas supratimas, kokia bus organizacija, kodėl, ir kaip ji veiks ateityje. Vizija yra realus, patikimas ir patraukus ateities organizacijos vaizdas, kaip organizacija turėtų atrodyti ateityje. Veiksminga vizija turi turėti tiek išorės ir vidaus aspektų. Išorinis aspektas yra bendras vaizdas, kokios yra rinkos, klientai, organizavimas, konkurentai, pramonės šaka ir galimi makroekonominiai procesai rinkoje. Vidinis aspektas yra bendras organizacijų įsitikinimas ir vertybės. Būtent per tai, kas yra sukurta yra organizacijos strateginiai veiksmai, tokie kaip plėtra misija, planai, tikslai ir biudžetas (Ben, Oghojafor, Olayemi, Okonji, 2011, p. 112).

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

III. Strategijos įgyvendinimas. A. Astrauskas, G. Česonis (2008) teigia, kad strateginis valdymas įgyvendinamas per iš anksto numatytas ir apibrėžtas funkcijas, kurios grupuojamos į:

strategijos rengimą (strateginis planavimas), strategijos įgyvendinimą (organizavimas, vadovavimas, strateginė kontrolė).

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

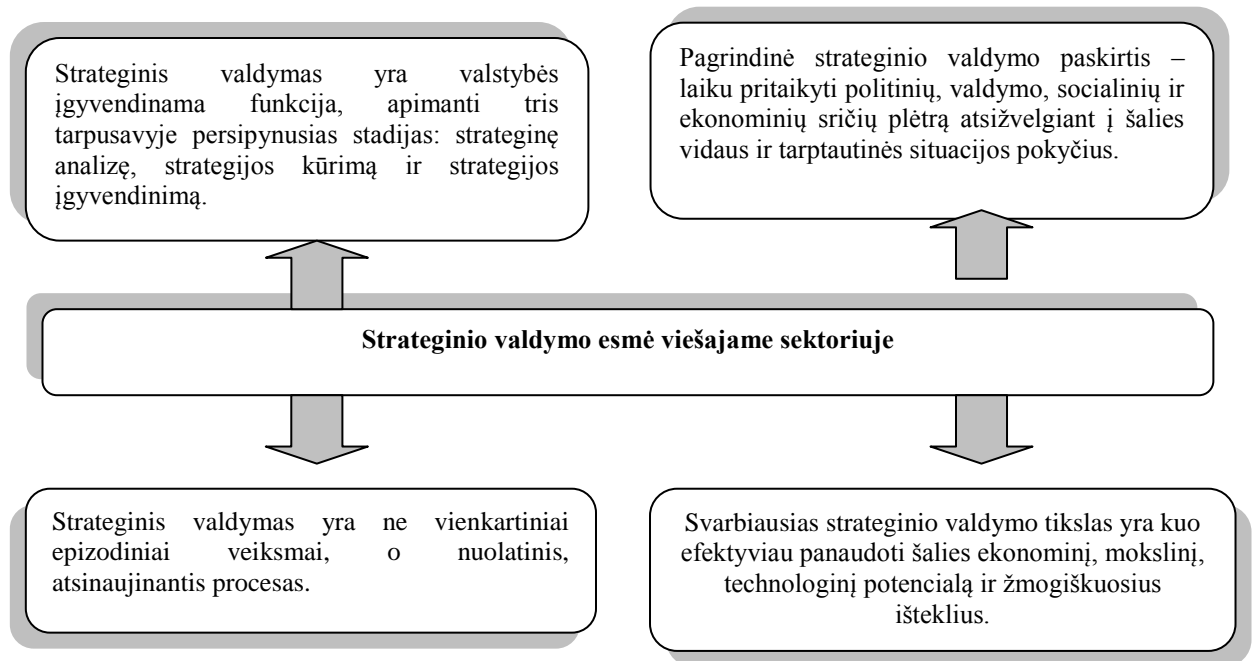
Dar kiti autoriai (Arimavičiūtė, 2005) išskiria ir ketvirtą strateginio valdymo stadiją, t.y. **strateginė kontrolė**. Šioje stadijoje lyginant numatytus rezultatus su faktiniais kontroliuojama organizacijos strateginė veikla. Veiklos analizė atsako į klausimą, kas yra ir buvo daroma siekiant gerinti būsimus rezultatus. Atliekamos šios funkcijos kaip: sukuriama kontrolės sistema, kuri turi laiku pateikti išvadas dėl organizacijos veiklos ir užtikrinti suplanuotų veiksmų įgyvendinimą, vykdomi analitiniai tyrimai, nustatoma ko galima pasimokyti iš organizacijos patirties, rekomenduojama patikslinti strategiją ir jos įgyvendinimą. Apibendrinus galima sakyti, kad šioje stadijoje nustatoma, ar reikia tikslinti strateginį planą arba kurią nors jo dalį ir apriboti arba išplėsti tam tikrus projektus.

Efektyvi strateginė kontrolės sistema nėra nukreipta į galutinius rezultatus – jie nuolat tikrinami, todėl analizuojamas ne galutis rezultatas, o rezultato siekimo procesas. Jeigu proceso metu gauti tarpiniai rezultatai neatitinka nustatyto standarto, iš karto keičiami veiklos būdai ir priemonės. Taigi kontrolė – tai nuolat atliekami matavimai ir lyginimai (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

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

Reikia pažymėti, kad „viešojo sektoriaus institucijos, palyginus su verslo firmomis, yra mažiau savarankiškos. Jų veiklą labiau veikia šalies politinė ir socialinė aplinka. Todėl galime teigti, kad viešųjų institucijų strategija turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais“ (Arimavičiūtė, 2005).

Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje pateikti 2 pav.:



2 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Puškorius, S. (2002).

Viešojo sektoriaus įstaigos ir verslo įstaigos yra strategiškai svarbios viena nuo kitos, nes vienas subjektas priimdamas sprendimą turi atsižvelgti į numatomą reakciją kitų subjektų atžvilgius, o tai atspindi tarpusavio priklausomybę (Levy, 1994, p. 65).

Žmogiškieji išteklių vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema (Vienažindienė, Čiarnienė, 2007, p. 15). Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. Personalo tarnybos ir jos atliekamų funkcijų samprata viešajame sektoriuje vis labiau panašėja į privačiame sektoriuje taikomą atitinkamų tarnybų sampratą (Čiarnienė ir kt., 2006, p. 110).

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

finansinių galimybių. Dėl šios priežasties strateginio valdymo procesas privalo būti kryptingas ir orientuotas ne tik į institucijos veiklos efektyvinimą, bet ir visuomenės gerovės kūrimą.

1.1.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimo procesas ir pagrindiniai aspektai

Analizuojant strategijos įgyvendinimo vertinimo procesą, būtina paminėti, jog **strategijos įgyvendinimo vertinimas** yra ne mažiau svarbus etapas nei geros strategijos parengimas. Net ir tinkamai parengta, bet neįgyvendinta strategija yra nenaudinga organizacijai. Strategijos vertinimo procesas suteikia galimybę stiprinti strategijos įgyvendinimą, siekiant užsibrėžtų tikslų ir, jei reikia, atlikti koregavimus, sustiprinti politiką, atsižvelgiant į kintančius pokyčius. Tai leidžia numatyti bei išvengti klaidų naujos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose (Jucevičius 1998, p. 34).

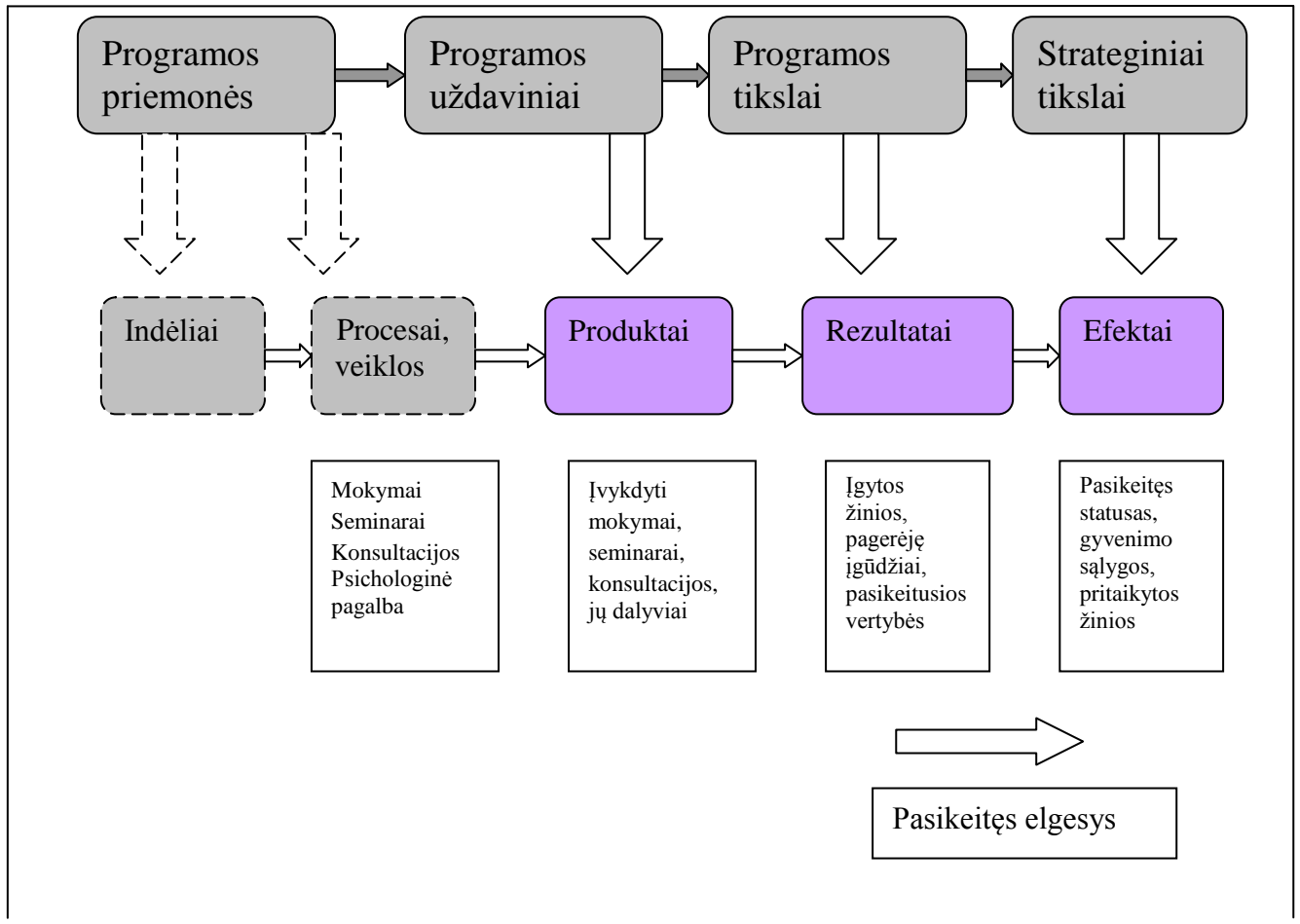
Siekiant įgyvendinti strategiją būtina strateginių tikslų, veiksmų ir priemonių sistema, o jos įgyvendinimo eiga turi būti stebima, vertinama bei kontroliuojama. Išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius bei **strategijos įgyvendinimo** rezultatus turi užtikrinti strateginės stebėsenos procedūros, kurios sudaro prielaidas lyginti gaunamą informaciją su strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimu, išaiškinti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės trajektorijos ir šiuos nukrypimus sąlygojančius vidinius ir išorinius veiksnius (Chlivickas, 2007, p. 45).

Kaip jau minėta, **strategijos vertinimas** apima tris pagrindines veiklos sritis: *pradinės strategijos išnagrinėjimas; laukiamų rezultatų lyginimas su realiais rezultatais; siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai, koreguojami veiksmai*. Be to, išorės galimybių ir grėsmių bei vidaus silpnųjų ir stipriųjų pusių, kurios atstoja dabartinės strategijos pagrindą, pokyčiai turėtų būti nuolat vertinami. Dar viena labai svarbi strategijos vertinimo sritis – **organizacinės veiklos vertinimas**. Ši veikla apima laukiamų rezultatų lyginimą su realiais, nukrypimus nuo planų, individualios veiklos įvertinimą ir pasiektos pažangos nagrinėjimą. Galutinė strategijos vertinimo veikla – koregavimas, t.y. atliekami pakeitimai, kurie gali būti reikalingi norint išvengti problemų (David, 2004, p.76).

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

Siekiant atlikti išsamų ir tikslingą **strategijos įgyvendinimo vertinimą**, būtina išskirti strategijos **vertinimo kriterijus**. Kriterijai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai, tačiau jie turėtų būti lengvai patikrinami. Kita vertus, kiekybiniai kriterijai dažniausiai naudojami siekiant įvertinti strategijos finansinius resursus (Saloner, Shepard, Podolny, 2001, p. 89).

Svarbu paminėti, kad vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą parodantys vertinimo kriterijai yra naudojami Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangai vertinti. Patvirtinus vyriausybei veiklos prioritetus, atsakingos institucijos savo strateginiuose veiklos planuose turi numatyti atitinkamus vertinimo kriterijus, kurie leistų įvertinti šių prioritetų įgyvendinimą. Pavyzdžiui tokie **vertinimo kriterijai** strateginiuose veiklos planuose pateikiami kaip **efekto**, **rezultato** ar **produkto** vertinimo kriterijai, kuriuos toliau aptarsime plačiau (žr. 3 pav.) (Strateginio planavimo dokumentuose..., 2010).



3 pav. Strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai

Šaltinis: Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas. Mokymo programa (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-17].
 Prieiga per internetą: < http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/mokymo%20programa_kyga_56psl.pdf>.

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

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

- **rezultato vertinimo kriterijus** - programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus, kuris parodo naudą, kurią tiesioginiai gauna programos naudos gavėjai įgyvendinę programą. Nustatant rezultato vertinimo kriterijus yra reikalingas aiškus supratimas, ko yra siekiama, o jų faktinės reikšmės parodo, ar pavyko pasiekti numatytą naudą bei išspręsti problemas.

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

M. Armavičiūtės teigimu (2005) **vertinimo procesas** turi pragmatiškai įvertinti, ar sistema veikia taip, kad galėtų pasiekti numatytą strateginę situaciją. Autorės nuomone, priemonės institucijos veiklos efektyvumui ir naudai įvertinti yra naudojami rodikliai, kurie išreiškiami procentais arba santykiniais dydžiais.

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos įgyvendinimas ir vertinimas yra neatsiejama strateginio valdymo proceso dalis, kuri leidžia įvertinti kaip pasiekti strateginiai tikslai bei su kokiomis problemomis buvo susiduriama. Iš anksto numatyti vertinimo kriterijai turi aiškiai ir tiksliai parodyti kokių rezultatų siekiama, o įgyvendinus strategiją leisti juos įvertinti. Šios pagrindinės teorinės strategijos įgyvendinimo vertinimo nuostatos yra būdingos įvairių sričių strategijoms, tarp jų ir valstybės tarnautojų mokymo strategijoms. Taigi, šio magistro darbo tolimesniuose skyriuose pateikti strateginio valdymo pagrindiniai aspektai vertinami ir taikomi valstybės tarnautojų mokymo kontekste.

1.2. Valstybės tarnautojų mokymo sistema ir ypatumai

1.2.1. Valstybės tarnautojų mokymas reformuojant viešąjį administravimą

Valstybės tarnautojų lavinimas – viena svarbiausių viešojo administravimo reformos priemonių. Viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai bei inovacijos skatina spręsti sudėtingas šalies problemas. Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka valstybės tarnautojams iškelia vis naujus uždavinius. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę visuomenei, todėl piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir netoleruoja jų neefektyvumo ir neproduktyvumo. Visuomenė didina reikalavimus valstybės tarnautojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais. Tai skatina valdžią ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų bei kelti naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. D.Osborne ir T.Gaebler pasiūlė dešimt principų, kuriais vadovaudamosios valdžios institucijos galėtų tapti labiau antrepreneriškomis. Valstybės tarnautojai turi:

- turėti aiškią viziją,
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir skatinti piliečius labiau prisidėti,
- sprendžiant visuomenės problemas,
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius,
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Šie reikalavimai akcentuoja valdžios institucijų profesionalumo svarbą. Pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumui bei valstybės tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimui. Todėl žmoniškųjų išteklių plėtrai ir valstybės tarnautojų mokymui būtina skirti reikiamą dėmesį.

Šiuolaikiniam valstybės tarnautojui neužtenka tik teorinių žinių. Dirbdamas jis bendrauja ir su kitomis struktūromis, kitais departamentais, todėl labai svarbus yra konkrečių faktų žinojimas, procedūrų, funkcijų bei struktūrų supratimas.

Dažniausiai su mokymu susiję šie terminai: lavinimas, mokymas, tobulinimas. Specialistų mokymas – tai veikla, siekianti padėti darbuotojams kuo geriau atlikti savo darbą. Lavinimas – tai veikla, didinanti bendrąją kompetenciją. Tobulinimas – tai darbuotojų tobulinimo veikla, organizacijai augant ir vystantis. Darbuotojų mokymą, lavinimą ir tobulinimą lemia organizacijos poreikiai (Velička, Minkevičius, 2005, p.15-16).

F.Sherwood išskiria terminus „lavinimas“ ir „lavinimasis“. Terminas „lavinimas“ naudojamas, kad nusakyti žinių, sugebėjimų, motyvacijos plėtimo procesus ir tai reiškia tiesioginį procesą, kurio metu asmuo, turintis žinių, perduoda jas jų neturinčiam. Svarbesnis yra lavinimasis, kurio metu asmuo priima ir suvokia naujas žinias ir sugebėjimus. Lavinimosi pagalba asmenys ir organizacijos išvysto sugebėjimą keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių (Sherwood, 1994, p. 18-19).

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra būtini, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus. N.Thom ir A.Ritz išskiria 3 mokymo priemonių rūšis (Thom, Titz, 2004, p.274-275):

- išsilavinimą. Mokymosi procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- tobulinimąsi, kuomet mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;
- persikvalifikavimą. Kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgyjimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu.

B.Melnikas akcentuoja, kad valstybės tarnautojo kvalifikacija turi būti tobulinama per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką. Jis išskiria treją įvadinį mokymą (Melnikas, 1999, p.98):

- pareiginių-kompleksinį įvadinį mokymą, kai darbuotojas rengiamas dirbti tam tikrose pareigose;
- sferinį kompleksinį, kuomet įvadinio mokymo kontekste valstybės tarnautojas įgauna kvalifikaciją, leidžiančią jam dirbti tam tikroje sferoje, ne vien tik pareigose;
- siaurai specializuotą, bet kompleksinį, kai mokymo eigoje žmogus gauna žinių, įgūdžių, reikalingų atlikti tam tikras specializuotas funkcijas.

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad įvadinis valstybės tarnautojų mokymas – tai karjeros valstybės tarnautojų žinių įgyjimas ir tam tikrų įgūdžių formavimas arba bazinis pasirengimas viešojo administravimo veiklai.

Po įvadinio mokymo darbuotojas įgauna startinę kvalifikaciją, kuri jam reikalinga pradėdant veiklą valstybės tarnyboje. **Kvalifikacijos tobulinimas.** Valstybės tarnybos įstatyme ((Žin., 1999, Nr. 66-2130) pateikiamas *kvalifikacijos tobulinimo* apibrėžimas, kuris apibūdinamas kaip „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“.

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

Kiekvienos organizacijos strategijoje atitinkamas dėmesys skiriamas ir darbuotojų mokymui. 1999 m. liepos 8 d. priimtas Lietuvos Respublikos **Valstybės tarnybos įstatymas** nustatė pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą bei valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Valstybės tarnybos įstatyme nurodoma, kad „valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, įgijęs valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei“.

Taigi, Valstybės tarnybos įstatyme įtvirtintos teorinės prielaidos tarnautojų mokymui:

- apibrėžtos mokymo rūšys, finansavimas ir mokymo proceso valdymas;
- numatyti finansiniai ištekliai: valstybės tarnautojų mokymui institucijos turi skirti nuo 1 iki 5 procentų lėšų asignavimų dydžio;
- veikia valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo institucijos: prie daugelio ministerijų žnybiniai mokymo centrai, kurie organizuoja šakinį valstybės tarnautojų mokymą. Veikia ir kitoki

statusą turintys mokymo centrai (pvz., aukštųjų mokyklų ir kt.), kurie teikia valstybės ir savivaldybių tarnautojams mokymo paslaugas.

Žmonių ištekliai šiandien yra pagrindinė vertybė nuo kurios tinkamo lavinimo, ugdymo, rengimo, ir gebėjimo nuolat savarankiškai atsinaujinti (saviugdos, savišvietos) priklauso poindustrinės žmonijos gerovė. Būtent todėl darbo pasaulio ir švietimo sąveika yra tokia svarbi šiandien ir sprendžiama ne tik vadybiniu ar ekologiniu aspektu, bet visų pirma politiniu lygmeniu.

Iš kitos pusės, švietimo sistema praranda savo ankstesnį vaidmenį, o kas svarbiausia – autonomiškumą, nes – ji tampa visiškai priklausoma nuo darbo pasaulio. Ši darbo pasaulio ir švietimo vaidmenų bei sąveikos pobūdžio kaita formuoja eilę probleminių klausimų praktiniame lygmenyje, o ypač vadybiniu bei edukologiniu aspektu (Lietuvos švietimo plėtotės...)

E. Jasaitis pastebi, kad mokymas ir tobulinimas – tai priemonės, padedančios išsiugdyti kompetentingus vadovus ir suinteresuotus, efektyvius tarnautojus (Jasaitis, 1996, p. 8).

Kadangi savivaldos institucijos siekia, jog jų darbuotojai gautų tinkamus mokymus, jos turi sėkmingai bendradarbiauti su privačiomis įmonėmis, teikiančiomis valstybės tarnautojų mokymo kursus ar seminarus. Siekdamos užtikrinti infrastruktūros ar paslaugų teikimą visų lygių valstybinės valdžios institucijos vis labiau domisi galimybe bendradarbiauti su privačiuoju sektoriumi. Bendradarbiavimu šioje srityje (viešojo ir privačiojo sektoriaus p partnerystė - PPP) iš dalies domimasi dėl valstybinių valdžios institucijų galimybės pasinaudoti privačiojo sektoriaus praktine patirtimi, visų pirma siekiant padidinti veiksmingumą; kita vertus, šis interesas yra susijęs su valstybės biudžeto ribotumu (Meidutė, 2008, p. 34).

Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas suteikia galimybes ilgam laikui užtikrinti geresnę viešųjų paslaugų kokybę ir padidinti viešojo administravimo veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad vienas esminių iššūkių viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo ir nuoseklaus mokymo užtikrinimas. Todėl Lietuvai būtina siekti besimokančios organizacijos standarto. Naujos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai modernios organizacijos ištekliai. Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai ir tarnautojai turi įgyti kuo įvairesnių gebėjimų, o stojimo į Europos Sąjungą procesas reikalauja, kad jie išmanytų ne tik savo šalies, bet ir Europos Sąjungos institucijų funkcionavimo ypatumus.

1.2.2. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos sampratos kaita

Nuolat kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka valstybės tarnautojams iškelia vis naujus uždavinius. Akcentuojant, kad valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai, o ir visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais požiūriais, šiame skyriuje analizuojami

teoriniai valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir kompetencijos aspektai bei jų raiška Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą. Valdymo institucijų priimami sprendimai turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai. Todėl visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais aspektais. Profesionalumo koncepciją analizuojančių autorių nuomone, „nors ši samprata yra inertiška, teigti, kad ji nekinta negalima“ (Augustinaitis, 2002, p. 54). Profesionalumo sampratai įtaką daro politiniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Profesinės kompetencijos kaitą lemia mokymasis ir mokymosi turinys, naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita.

Įvairūs valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos aspektai analizuojami ir aptariami daugelyje mokslinių publikacijų. Profesinė kompetencija kaip tyrimo objektas yra aktuali vadybos, ugdymo ir kitų socialinių mokslų šakų tyrinėtojų tema. Tame multidisciplininiame požiūryje išryškėja aiškesnis valstybės tarnautojų profesionalumo, kompetencijos bei kvalifikacijos terminų ir jų santykio nustatymo poreikis. Todėl šio straipsnio tikslas – aptarti teorinius profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos aspektus ir identifikuoti teisinio šių aspektų reglamentavimo ypatybes Lietuvoje.

Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos svarba

Pastaraisiais metais Lietuva yra pasiekusi žymios pažangos, vykdydama viešojo administravimo reformą ir ugdydama valstybės tarnybos administracinius gebėjimus (Europos Komisijos Reguliarus..., 2002), tačiau būsimoji narystė Europos Sąjungoje skatina ir įpareigoja valstybės tarnautojus intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, kad visa valstybės valdymo sistema sugebėtų adaptuotis naujoje politinėje, ekonominėje ir socialinėje aplinkoje. Todėl vienas iš pagrindinių dabartinio laikotarpio Lietuvos viešojo administravimo reformos tikslų yra integruotos, gerai valdomos centrinės ir vietinės valdžios tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas ir jos plėtra. Ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja naujų vadybinių gebėjimų, sisteminio mąstymo ugdymo viešajame administravime svarbą. Naujoji viešojo administravimo samprata akcentuoja veiklos standartų ir efektyvumo vertinimo reikšmę viešojo administravimo struktūrose. Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad karjeros valstybės tarnautojai be paliovos siektų vadybos žinias ir naujų vadybinių gebėjimų. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui šiandieniniame gyvenime didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų etinių nuostatų, svarba. Todėl daug lemia ne tik kruopštus valstybės tarnautojų atrinkimas, bet ir tinkamas jų mokymas bei mokymo programų sudarymas.

Valstybės tarnautojų kompetencija

Įvairūs autoriai išskiria nevienodas sėkmingos organizacijos veiklos sąlygas, tarp jų ir reikalavimus darbuotojų kompetencijai. R.Jucevičius (Jucevičius,1996, p. 206) tas sąlygas išdėsto tokia eile: 1) darbuotojo asmeninio reikšmingumo pripažinimas; 2) darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas; 3) *darbuotojų kompetencijos ugdymas*. Kuo labiau išsilavinęs žmogus, kuo jis intelektualesnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Aukštesnių idealų siekis reikalauja sugebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti. M. Riomeris, analizavęs valdančiųjų valstybingumo (imperiumo) elementus, išskyrė tris pagrindinius: valdančiųjų autoritetas, jų kompetentingumas (tinkamumas) ir galios valia (galios pageidavimu). Kompetenciją M. Riomeris įvardijo kaip aprėžtą veikimo galios kategoriją (Riomeris, 1995, T.2, p. 366). Kalbėdamas apie valdininkų kompetenciją, jis teigė: „Tai esąs įvertinimas vado ar valdovo (valdančiųjų) sugebėjimo valdyti ar imperiumą vykdyti, kitaip sakant – *įvertinimas* jo ar jų *kvalifikacijų*, darančių jį *tinkamą* šiai iniciatyvinei minoritarinei akcijai, *įsitikinimas*, jog jis *tinkąs* imperatyvinei valdovo (valdančiųjų) funkcijai <...> Iš tikrųjų autoritetas (prestižas) ir kompetentingumas (tinkamumas) gali būti sujungti ir laikomi vienu elementu“ (Riomeris, 1995, T.1, p.173-174).

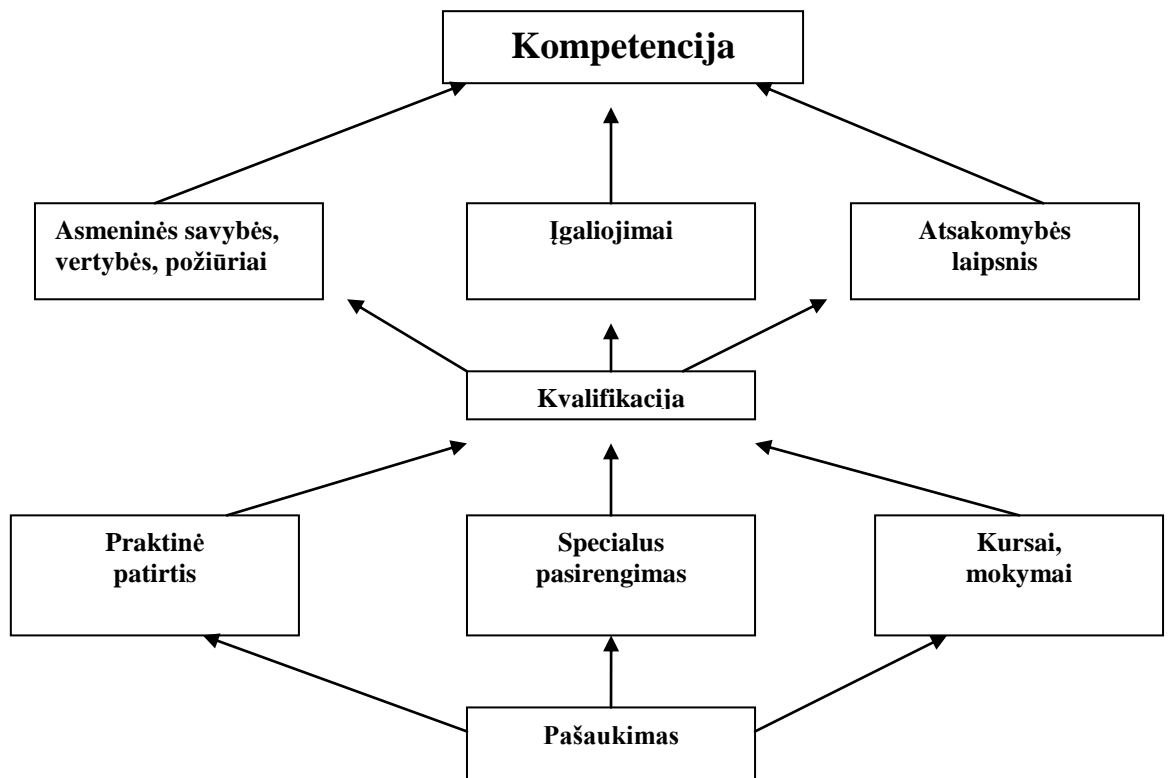
Kompetencija siejama su efektyvumu ir gebėjimais atlikti tam tikras užduotis (Dictionary of Human...,1997, p.52). Dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos valstybės tarnautojams jau nebeužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Nemažą vaidmenį efektyvumui užtikrinti vaidina valstybės tarnautojų sugebėjimas mokytis ir išmokti, naujų situacijų suvokimas ar reiškinių ryšių nustatymas ir atskleidimas. Efektyvūs valstybės tarnautojai turėtų mokėti pasirinkti tokius veiklos metodus, kurie sudarytų sąlygas įgytą kvalifikaciją realizuoti praktinėje veikloje. Toks meistriškas įgūdžių taikymas skirtingose situacijose gali būti laikomas kompetencija. Nors kompetencijos ir kvalifikacijos terminai gana artimi, galima išskirti kai kurių skirtumų. *Kompetencija* yra artimesnė veiklos sferai. Kvalifikacija dažniau yra siejama su ugdymo procesais.

Bet kuriam individui ruošiantis profesinei veiklai daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas. Autoriai, plėtojantys kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykį, pabrėžia, kad *būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis* (Lepaitė, 2001). Be žinių, tam tikrų gebėjimų ar įgūdžių viešajame administravime galima išskirti dar kelis kompetencijos aspektus. Vienas jų – administracinė atsakomybė, reikalinga tam, kad viešosios politikos formulavimas ir įgyvendinimas būtų vykdomas pagal pripažintus galiojančius standartus (Lexicon of Terms..., 1994,

p.75-76). Veiksmai, kuriais to siekiama, turėtų būti greičiau apdairūs nei skuboti ir nukreipti į galimus padarinius.

Viešojo administravimo sritį reglamentuojančiuose Lietuvos teisės aktuose kompetencijos terminas siejamas su tam tikrų įgaliojimų suteikimu. Pavyzdžiui, *Viešojo administravimo įstatymu* nustatyta, kad viešojo administravimo institucijos – tai viešojo administravimo subjektas, vykdomas įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės nuostatas. Joms draudžiama vykdyti veiklą neturint tam suteiktų įgaliojimų arba priimti sprendimus siekiant kitų negu įstatymų nustatyta tikslų. Atskirų valstybės tarnautojų kompetencija taip pat nustatoma atitinkamais įstatymais.

Valstybės tarnautojai turi administravimo įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ir nepavaldiems asmenims. Apibendrinta kompetencijos sąvokos schema pateikta 4 pav.



4 pav. Kompetencijos sąvokos schema

Šaltinis: Juraleviečienė, 2003, p. 88.

Siekiant, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008, p. 56). Formuodama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimus, kompetenciją, atitikimą ir sąnaudų efektyvumą, organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Chlivickas, Papšienė, 2009, p. 78).

Apibendrinant galima teigti, kad Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos klausimas ir toliau išlieka vienas svarbiausių akcentų tobulinant valstybės tarnybos veiklą ir vykdamas viešojo administravimo reformą. Todėl Europos Sąjungos patirties perėmimas, Lietuvai rengiantis stoti į

šią Sąjungą, yra labai svarbus tobulinant valstybės tarnybos veiklą. Savo ruožtu tai skatina nuolat kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją. Profesionalumo, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos yra tarpusavyje susijusios, o jų reikšmės iš dalies sutampa, todėl darytina išvada, kad valstybės tarnautojams keliamas profesinės kompetencijos reikalavimas apima specialų bazinį pasirengimą, nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumą, pageidautinas asmenines valstybės tarnautojo savybes. Įvertinus tų sąvokų santykį, viešojo administravimo valstybės tarnautojas gali būti apibūdinamas kaip asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir turintis specialų pasirengimą bei įstatymais suteiktus įgaliojimus atlikti tam tikrą viešojo administravimo veiklą.

1.2.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos pagrindinės nuostatos

Profesionaliai veikianti valstybės tarnyba yra pagrindinė prielaida, lemianti kiekvienos valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvų funkcionavimą, tarp jų ir Lietuvos. Dėl šios priežasties valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas tampa aktualus ne tik konkrečios organizacijos, bet ir visos valstybės mastu, todėl kai kurios mokymo kryptys formuojamos centralizuotai, t.y. visiems viešojo sektoriaus institucijose dirbantiems valstybės tarnautojams. Vienas iš tokių dokumentų – LR Vyriausybės nutarimu patvirtinta *Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija*. Šis dokumentas apibrėžia pagrindinius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei grupes.

Pirmoji *Valstybės tarnautojų mokymo strategija* buvo patvirtinta 2002-2006 metų laikotarpiui, antroji – 2007-2010 metams, o šiuo metu įsigaliojo trečioji 2011-2013 metų Valstybės tarnautojų mokymo strategija.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos (toliau – Strategija) tikslas – nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Strategija susijusi su Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715 (Žin., 2010, Nr. 69-3440), kurioje viena iš numatytų bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių yra valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijų valdymo modelį.

Bendrieji valstybės tarnautojų mokymo tikslai 2011-2013 metų strategijoje:

- siekti, kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas;
- tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė bei efektyvumas.

Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
- tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Norint išsiaiškinti ar numatytoje strategijoje viešojo valdymo ir administravimo institucijos pasiekia iškeltus tikslus, yra sudaryti tikslų vertinimo kriterijai:

- valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijose įvertinta gerai ir labai gerai, skaičius (procentais);
- mokymo kokybę ir efektyvumą teigiamai vertinančių mokymo dalyvių dalis, kuri nustatoma periodiškai, skyrus lėšų, atliekant mokymo dalyvių apklausą (procentais).

Strategijos tikslų įgyvendinimo uždaviniai:

mokyti prioritėtines valstybės tarnautojų grupes:

- valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas;
- valstybės tarnautojus, dalyvaujančius Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;
- valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams;
- valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus, papildomai nustatyti ir kitas institucijai ar įstaigai aktualias prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo grupes ir jas mokyti;
- plėtoti sistemą, padedančią vertinti ir analizuoti valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose einančių pareigas valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir mokymo efektyvumą.

Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jo stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas. Įgyvendinant Strategiją, dalyvauja visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos. Kasmet valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos: analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir mokymo efektyvumą; atsižvelgdamos į Strategijoje nustatytus prioritėtinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo grupes bei į valstybės ir savivaldybių institucijoje ar įstaigoje nustatytus prioritėtinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritėtines valstybės tarnautojų mokymo grupes, organizuoja atitinkamą mokymą (Žin., 2011, Nr. 20).

Valstybės tarnautojų **mokymo svarba:**

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

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

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

4. Nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, Lietuvos Respublikos teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse, tobulinti užsienio kalbų įgūdžius (Valstybės tarnautojų mokymo..., 2012).

Siekiant praktiškai išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus, analizei pasirinktos 3 Tauragės rajono valstybinės institucijos. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami II skyriuje.

1.2.4. Valstybės tarnautojų mokymo teisinis aspektas

Lietuvos institucijos atsakingai ruošiasi būsimam pirmininkavimui, aktyviai perimdamos jau pirmininkavusių šalių patirtį, atstovaudamos Lietuvą ES Tarybos darbo grupėse ir kituose darbo organuose, organizuodamos atitinkamus mokymus. Pagrindiniai centralizuoti valstybės tarnautojų mokymai rengiami įgyvendinant ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą „Lietuvos valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams Europos Sąjungoje, kvalifikacijos tobulinimas“ (projekto trukmė - 2010 m. balandis - 2012 m. spalio; mokymų pradžia: 2010 m. rudenį).

Šis projektas yra skirtas pirmajam pasirengimo pirmininkauti ES Tarybai etapui, orientuojantis į atstovavimo ES lygiu gebėjimų stiprinimą. Pagrindinis projekto tikslas - patobulinti valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams ES, kvalifikaciją ir kompetenciją nuo asmens specializacijos nepriklausančiose srityse. Numatoma, kad mokymuose dalyvaus apie 1380 asmenų (aukšto rango valstybės tarnautojai ir politikai (60 asmenų), (valstybės tarnautojai atstovaujantys Lietuvos interesams ES iš Lietuvos nuolatinės atstovybės ES (120 asmenų), (valstybės tarnautojai atstovaujantys Lietuvos interesams ES iš sostinės (1200 asmenų). Siekiant tinkamai pasirengti

Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai 2013 m. yra numatyta pratęsti šį projektą iki 2013 m. papildant projekto veiklas tiksliniais mokymais, orientuotais į specifinių pirmininkavimo žinių gilinimą ir įgūdžių tobulinimą. Apibendrinant, galima pastebėti, kad žmogiškųjų gebėjimų stiprinimas yra viena pagrindinių kryptų pasirengimo pirmininkauti procese, nes būtent tinkamai paruoštas personalas ir sustyguotai veikiantys instituciniai mechanizmai, bus pirmininkavimo ES Tarybai varomoji jėga.¹

2011 m. sausio 21 d. Lietuvos viešojo administravimo instituto (Užsakovo) ir VšĮ „American English School“ (Paslaugos teikėjo) pasirašė paslaugų teikimo sutartis, projekto „Lietuvos valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams Europos Sąjungoje, kvalifikacijos tobulinimas“ (Nr. VP1-4.1-VRM-02-V-01-002) rėmuose ir finansuojamos Europos Socialinio fondo ir LR Vyriausybės lėšomis. Pagal šią sutartį „American English School“ (AMES) parengs mokymo programas ir mokymų metu suteiks komunikacijos įgūdžių, reikalingų anglų ir/ar prancūzų kalba rengti įvairių tipų dokumentus, dalyvaujant Europos Sąjungos institucijų veikloje, sustiprins gebėjimus viešai pasisakyti, vesti debatus užsienio kalba 300 valstybės tarnautojų, tame tarpe ir politikų, kurie atstovaus Lietuvos poziciją ES Tarybos posėdžiuose, ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose, dalyvaus agentūrų valdymo organuose.

2011 m. gruodžio 21 d. LRV nutarimu Nr. 1494 priimta priemonė „Kvalifikacijos tobulinimas Europos Sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse“ prisidės prie uždavinio – tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą ir stiprinti administracinius gebėjimus valstybės tarnyboje – įgyvendinimo. Priemonės tikslas – didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus, tobulinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikaciją prioritetinėse srityse: dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti ES 2013 metais (pagal bendrąsias kvalifikacijos tobulinimo programas) ir plėsti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje. Už priemonę atsakinga Vidaus reikalų ministerija²

Pagrindiniai kriterijai apie valstybės tarnautojų mokymus išdėstyti *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme*, priimtame 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, nauja įstatymo redakcija nuo 2002 m. liepos 1 d. Nr. IX-855, 2002-04-23, Žin., 2002, Nr. 45-1708. Šis Įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Šis įstatymas be išlygų taikomas valstybės tarnautojams, išskyrus statutinius valstybės tarnautojus.

¹ Kokie valstybės tarnautojų mokymai yra/bus vykdomi? Kam skiriama daugiausiai dėmesio? [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://espirmininkavimas.urm.lt/index.php?1041449745>>.

² Kvalifikacijos tobulinimas Europos Sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/priemone?priem_id=000bdd5380003d6d>.

Taip pat įstatyme yra išvardijamos valstybės tarnautojų mokymo rūšys, finansavimas ir mokymo organizavimas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. priimtas nutarimas Nr. 20 „*Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo*“ (Skelbta: Valstybės žiniuose 2011, Nr. 6-230, publikacijos Nr. 20), kuriame valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos (toliau – Strategija) tikslas – nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „*Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo*“ priimtas 2010 m. liepos 2 d. Nr. 1V-451, kuriame teigiama, kad mokymo programas rengti ir pagal parengtas mokymo programas valstybės tarnautojus gali mokyti Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1V-735 (Žin., 2010, Nr. 3-131), nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos (toliau – kvalifikacijos tobulinimo įstaigos) ar fiziniai asmenys (toliau – fiziniai asmenys). Mokymo programos rengiamos pagal Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus, patvirtintus Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339 (Žin., 2002, Nr. 77-3310; 2006, Nr. 60-2144; 2009, Nr. 88-3760).

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos (toliau – įstaigos) gali inicijuoti mokymo programų parengimą, pirkdamos mokymo programų parengimo paslaugas Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo (Žin., 1996, Nr. 84-2000; 2006, Nr. 4-102) nustatyta tvarka iš Taisyklių 2 punkte nurodytų subjektų. Inicijuotų mokymo programų parengimo išlaidas įstaigos apmoka iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ar savivaldybių biudžetų lėšų ar iš kitų lėšų teisės aktu nustatyta tvarka.

Įstaigos kasmet iki vasario 1 d. teikia ataskaitą apie valstybės tarnautojų mokymą praėjusiais metais Valstybės tarnybos departamentui per VATIS. Ataskaitoje pateikiami duomenys apie įstaigos valstybės tarnautojų skaičių ir mokymuose pagal atskiras mokymo rūšis dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičių, mokymui skirtas lėšas ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymui, procentą nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir fiziniai asmenys kasmet iki vasario 1 d. teikia savo metinę veiklos ataskaitą Valstybės tarnybos departamentui per VATIS. Ataskaitoje pateikiami duomenys apie vykdytas mokymo programas ir jų trukmę, mokytojų valstybės tarnautojų skaičių bei dėstytojus, nurodomos už mokymus gautos lėšos ir įstaigos, kurių valstybės tarnautojams buvo teikiamos

mokymo paslaugos, pateikiama informacija apie valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą užsienyje bei dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų atsiliepimai apie mokymo kokybę.

Apibendrintus įstaigų ataskaitų bei kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir fizinių asmenų metinių veiklos ataskaitų duomenis apie valstybės tarnautojų mokymą įrašo į bendrą ataskaitą apie Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708) ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą, kuri skelbiama Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje.

Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2010 m. rugsėjo 21 d. priimtas įsakymas Nr. 27V-162 „*ASMENŲ, TEIKIANČIŲ MOKYMO PASLAUGAS VALSTYBĖS TARNAUTOJAMS, VEIKLOS PATIKRINIMŲ TAISYKLĖS*“. Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, veiklos patikrinimų taisyklės reglamentuoja Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos planuojamą tikrinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir fizinių asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, sąrašų sudarymo kriterijus, kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir fizinių asmenų neplaninių patikrinimų atlikimo pagrindus bei planinių ir neplaninių patikrinimų atlikimo tvarką ir trukmę.

Valstybės tarnautojus mokyti gali vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos arba vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti fiziniai asmenys. 2012 metų mokymo programos pateikiamos 2 priede.

1.2.5. Valstybės tarnautojų mokymo patirtis Europoje

Moderniame viešųjų įstaigų valdyme tarnautojai tampa pagrindiniu strateginiu ištekliu įgyvendinant viešąją politiką. Viešojo sektoriaus reformos šiandien apima ir valstybės tarnautojų motyvavimą, ir švietimo sistemą, ir personalo kvalifikacijos kėlimą bei jos tobulinimą, ir jų atranką dirbti valstybinio valdymo institucijose (įskaitant atrankos metodus ir formas), ir darbo santykius bei kitus su tuo susijusius dalykus.

Visos šalys ieško geriausių metodų atrinkti pretendentes dirbti viešosiose tarnybose. Pavyzdžiui, Švedijoje, Olandijoje, Danijoje buvo tikimasi, kad decentralizuota personalo atrankos sistema ir trumpalaikės sutartys su konkurse dalyvavusiais pretendentes į sistemos aukštesnias pareigas pagerins jų administravimo savybes (Dlugosz, 1998). Kitose šalyse viešojo sektoriaus agentūros ieško plataus profilio vadybininkų. Taip daroma Didžiojoje Britanijoje, Skandinavijos šalyse. Tuo tarpu Vokietijoje ir Italijoje iki 1993 metų prioritetą buvo toliau teikiamas teisinėms žinioms, nors Prancūzijoje nuo 1945 metų didžiausias karjeros galimybes viešajame sektoriuje turi vadinamieji naujo tipo plataus profilio vadybininkai – technokratai (Izdebski, Kulesza, 1998, p.

229). Taigi ne tik anglosaksiškos kultūros, bet ir dalis kontinentinės Europos šalių iš lėto nusigręžia nuo legalistinės (valdymo teisės pagalba) valstybės formos ir pamažu pereina prie vadybinių valdymo modelių arba kuria mišrius modelius, kuriuose dera legalistiniai ir vadybiniai valdymo elementai. Beneliukso (Belgijos, Olandijos ir Liuksemburgo) ir Skandinavijos valstybėse teisininkų vyravimas viešojo sektoriaus organizacijose per pastaruosius penkiasdešimt metų susilpnėjo. Didžiojoje Britanijoje, kurios viešajame sektoriuje vyrauja plataus profilio vadybininkai, po M. Teatcher iniciuotų reformų personalo rengimas ir praktika šiek tiek pasistūmėjo siauresnių specializacijų tarnautojų mokymo link.

Remiantis anglosaksiška personalo mokymo ir vystymo samprata, į kurią įeina tarnautojų, jų vadovų tobulinimas, ir palyginti ją su kontinentine personalo mokymo / tobulinimo koncepcija, galima tvirtinti, kad jos abi iš dalies yra orientuotos į faktinį / profesinį tobulėjimą. Tačiau jos neatsako į klausimą, kaip kistų profesinis tobulėjimas, jeigu personalo mokymo organizacijos veiktų išorinėje organizacijos (užsakovės) aplinkoje ir rengimo tikslai nesutaptų su praktinės / profesinės veiklos strategija.

Kiek konservatyvi viešojo sektoriaus personalo atrankos ir lavinimo sistema, galima suprasti palyginus Didžiosios Britanijos, Prancūzijos ir Vokietijos pavyzdžius. Britai ir toliau teikia pirmenybę bendro pobūdžio išsilavinimui, tačiau įvedus konkursinius egzaminus ministerijose, pastebima, kad Didžiosios Britanijos valstybės tarnyboje vėl pabrėžiamas profesionalumas. Prancūzijoje konkursai rengiami per mokymo įstaigas (konkursiniai egzaminai studijų metu), ir tai yra vienintelis kelias į viešojo sektoriaus tarnybas. Vokietijoje ir toliau tradiciškai reikalaujama teisinio išsilavinimo, o egzaminai į valstybės tarnybą laikomi po ilgesnės praktikos viešajame sektoriuje.

2 lentelė

Didžiųjų Vakarų valstybių viešojo sektoriaus tarnautojų atrankos bei rengimo konkursai ir reikalavimai

Šalis	Personalo atrankos bei rengimo konkursai ir reikalavimai
Vokietija	Atrenkant ir rengiant personalą pirmumas teikiamas teisinėms žinioms. Organizuojami atviri konkursai.
Italija	Taip pat kaip ir Vokietijoje.
Didžioji Britanija	Konkursus rengia privačios personalo atrankos kompanijos. Vertinamas plataus profilio išsilavinimas, pastaruoju metu valstybės tarnyba vėl specializuojama.
Prancūzija	Pirmumas teikiamas teisinėms žinioms. Konkursus rengia mokymo įstaigos.

Šaltinis: Minkevičius, Smalskys, 2008, p. 29.

Šiandien daugelio Europos Sąjungos šalių valstybės tarnybos reformuojamos remiantis moderniomis tarnautojų kvalifikacijomis ir kompetencijomis. Tai nėra lengvas procesas, atsižvelgiant į tai, kad daugeliui kontinentinės Europos šalių valstybės tarnautojų sunku pereiti prie vadybinių-inovacinių valdymo organizavimo principų.

Palyginti konservatyvioje Vokietijos valstybės tarnyboje G. Shroederio vyriausybė buvo numačiusi permainas, kurių siekinys – sukurti modernių lyderių paieškos ir rengimo sistemą. Pagrindinės šios sistemos dalys:

- įvadinis mokymas;
- tarnautojų kompetencijų ir kvalifikacijų tobulinimas;
- tarpiniai valstybės tarnautojų vertinimai (Żarczyńska, 2000/2001).

Galima teigti, kad Vokietijos valstybės tarnybos reformos nebuvo iki galo įgyvendintos, nes teisininkų vyravimas valstybės tarnyboje nesudarė pakankamai galimybių modernioms lyderiavimo formoms atsirasti ir joms plėtotis.

Apskritai Europos Sąjungos valstybėse valstybės tarnautojų atrankos principai keičiasi. Dalis kontinentinės Europos valstybių pereina iš tradicinio valstybės tarnybos karjeros modelio į modernesnį – postų sistemas (Macek, 2005, p. 77-91). Vykstant valdymo modernizavimo reformoms, šiandien nesurasime nė vienos šalies, kurioje būtų išlikusi klasikinė karjeros valstybės tarnyboje sistema. Valstybinio valdymo permainos galėtų būti iliustruotos palyginimais. Pavyzdžiui, artimiausios karjeros sistemai šalys yra Prancūzija, Vokietija, Ispanija, o iš naujųjų ES šalių narių – Rumunija ir Bulgarija. Artimiausi postų sistemai yra Didžiosios Britanijos, Švedijos, Olandijos, Estijos valstybės tarnybos modeliai.

Pastaruoju metu daug diskutuota, kokį valstybės tarnautojų mokymo modelį tikslinga pasirinkti. Europos praktika rodo, kad valstybės tarnautojų mokymas yra adekvatus valstybės tarnybos sistemos modeliui. Europoje skiriami trys pagrindiniai tarnautojų mokymo modeliai (Širvienė, 2007):

- Visas valstybės tarnautojų mokymas atiduodamas rinkai (Švedija, Olandija, Estija);
- Nustatomos tam tikros kompetencijos, kurių ugdymas perduodamas rinkai, ir kitos kompetencijos, kurioms lavinti naudojamos pagrindinės mokymo institucijos (postų sistemos šalys - Suomija, Danija, Didžioji Britanija);
- Visas valstybės tarnautojų mokymas yra centralizuotas ir vykdomas specializuotos mokymo institucijose (karjeros sistemos šalys).

Prioritetiniai mokymo tikslai yra susiję su ES - tai pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu, dalyvauti Europos Sąjungos teisės kūrimo procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje. Be abejo, labai svarbus valstybės tarnautojui užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo Europos standarto įgūdžių formavimas. Gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas. Svarbu toliau ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus ES teisės, strateginio planavimo, valdymo, darbo komandoje, derybų srityse. Plėtojant viešųjų paslaugų

teikimą naudojant IT, turi būti didinama pačių valstybės tarnautojų kompiuterinio raštingumo kompetencija. Tam į valstybės tarnautojų mokymo programas reikia įtraukti kompiuterinio raštingumo (pvz., ECDL programa - European Computer Driving Licence), elektroninės valdžios projektų plėtros, naujų paslaugų teikimo būdų naudojant IT ir IT saugos mokymą. Taip pat turi būti nustatyti kompiuterinio raštingumo kvalifikaciniai reikalavimai.

Palyginus senųjų ir naujųjų ES šalių narių valstybės tarnybos sistemas, galima daryti išvadą, kad ne nuo įstojimo į ES datos priklauso valstybės tarnybos modernumo laipsnis. Daugelis ES valstybių stengiasi parimti gerąją valdymo praktiką. Dabar jau kalbama apie bendrą Europos administracinę erdvę. Šiame ES vystymosi etape, atsižvelgiant į įvairių jos šalių administracinių reformų ir valstybės tarnybos modernizavimo įdirbį, tai daugiau vizija nei realybė (Minkevičius, Smalskys, 2008, p. 88).

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodika

Siekiant ištirti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus šiame etape išnagrinėta mokslinė literatūra strateginio valdymo viešajame sektoriuje ir valstybės tarnautojų mokymo(si) bei kompetencijos tobulinimo tematika. Atlikus teorinę analizę, pasirengta tyrimui: numatyti kriterijai, kuriais remiantis buvo suformuotas interviu protokolai. Prieš pradėdant atlikti tyrimą, sudaryta *magistro darbo loginė schema* (žr. 4 priedą.), pristatanti visą magistro darbo eigą bei jo turinį. 5 priede pateikiama *magistro darbo problemos sprendinio analizė*, kurioje išskiriami pagrindiniai magistro darbo problemos komponentai, padedantys išspręsti problemą bei 1 priede pateikiama *valstybės tarnautojų mokymo savivaldos institucijose teorinio ir praktinio pagrindimo programa*, kurioje aiškiai ir struktūruotai pateikti pagrindiniai magistro darbo tikslai, uždaviniai, rezultato bei produkto kriterijai ir kiekvienam uždaviniui reikalingos realizavimo priemonės.

Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų duomenų analizė ir interpretavimas, pateiktos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

Tauragės viešojo valdymo ir administravimo institucijose atliktas kokybinis tyrimas leido atskleisti praktinius Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo aspektus.

Tyrimo teorinis pagrindimas. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo tyrimo metodologija grindžiama šių autorių mokslinių publikacijų ir dokumentų pagrindu:

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

- Darbe analizuojant strateginį valdymą, remtasi Jucevičiaus, J. (1998), Vasile ir A. Ivancu (2009), Melniko, B., Smaliukienės, R. (2008), Gaižučio, A. (2008), Vasiliausko, A. (2001), Arimavičiūtės, M. (2005), Kadirov, M.S. (2000), Hofer, C. ir Schendel, D. (2005), Puškoriaus, S. (2002) sampratėmis ir skirstymu strateginį valdymą į įvairias sferas.

▪ Sampratomis apie kompetencijos ir kvalifikacijos reikšmę ypatumus remtasi valstybės tarnautojų mokymų Melniko, B. (1999) skirstymu, Valstybės tarnybos įstatymu (1999), taip pat Lazarevičiūtės (1999) mokymo rūšių skirstymu. Kompetencijos aktualumą ir svarbą nagrinėjo Juralevičienė, J. (2003). Savo straipsnyje: „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“. (Viešojo politika ir administravimas, Nr. 5, p. 84-89). Kompetenciją pabrėžė ir Lepaitė (2001), teigdama, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis.

▪ Darbe remtasi ir Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įsakymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130), Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos nuostatomis (Žin., 2011, Nr. 20), LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 6-167) pateiktais efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijais. Lietuvos Respublikos valstybės tobulinimo, valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros koncepcijomis (Žin., 2010, Nr. 69-3440).

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Tauragės rajone buvo derinami bei integruojami trys socialiniuose moksluose dažnai naudojami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai: *dokumentų turinio analizė, žinybinių duomenų analizė bei ekspertų apklausa.*

Tyrimo dalyvavusios viešojo valdymo ir administravimo institucijose yra H formos, nes tai „tradicinė“ komandavimo bei kontrolės, principu „iš viršaus į apačią“ paremta organizacijos forma, kuomet strategija formuojama organizacijos viršūnėse, o po to „leidžiama žemyn“ per visą organizacijos struktūrą. Hierarchijos pagalba siekiama įdiegti tvarką, įtvirtinančią pavaldumą.

Skirtingi metodai derinami taip, kad vienu metodu surinkti arba išanalizuoti duomenys detalizuotų, papildytų, praplėstų kitu metodu gautus duomenis (Morkevičius, 2011). Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo tyrimas buvo atliekamas taikant nuosekliųjų procedūrų strategiją.

Tyrimas buvo pradėtas atliekant *kokybinį tyrimą (dokumentų turinio analizė)*, po to gauta informacija buvo tikslinama atliekant *kiekybinį tyrimą (žinybinių duomenų analizė) ir užbaigiamas kitu kokybiniu tyrimu - ekspertų apklausa.*

Dokumentų turinio analizė. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Tauragės rajone, buvo pasirinktos viešojo valdymo ir administravimo institucijos: *Tauragės rajono savivaldybė, Tauragės darbo birža, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (SODRA) Tauragės skyrius ir Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija.* Minėtų institucijų požiūris į valstybės tarnautojų mokymus, jų reikšmę organizacijai bei Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje įtvirtintas nuostatas buvo atskleistas dokumentų turinio analizės metodu. Pasirinktų dokumentų turinio analizė buvo atliekama kokybinės *content* analizės pagalba.

Žinybinė duomenų analizė. Žinybinės statistikos analizė paremta nagrinėjamų institucijų teikiama informacija. Tyrime naudota ši analizė tam, kad atskleistų institucijų reikalingus duomenis vertinant Strategijos įgyvendinimą.

Ekspertų apklausa. Tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Tokiose apklausose yra formuojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Dažnai literatūroje reiškiamą nuomonę, kad šiuo metodu gautos žinios yra pakankamai subjektyvios, susijusios ir su asmeniška nuomone, ir su vertybių, jausmų bei pasaulėžiūros sritimi (Kardelis, 2005). Apklausa buvo vykdoma tiesioginio *interview metodu*. Ekspertinis vertinimas – procesas, kurio metu ekspertai remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi, taip pat vadovaudamiesi ekspertinio vertinimo užduotimi įvertina tiekėjų pasiūlymuose nurodytų pirkimo objektų parametrus arba nustato ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus, jų parametrus, kriterijų ir jų parametrų lyginamuosius svorius.

Ekspertinis vertinimas naudingas tada, kai reikia greitai ir su kuo mažesnėmis išlaidomis įvertinti sunkiai kiekybiškai apibūdinamus dalykus.

Ekspertų vertinimai ir nuomonės apie ateitį gali būti vertingi, nes grindžiami informacija ir logika tų žmonių, kurie turi daugiausia patirties tam tikroje srityje. Ekspertų apklausos turi mažiausiai mokslinio pagrindo (remiamasi iš esmės subjektyviais, dažnai net intuityvi vertinimais ar spėjimais), jos taikomos gana dažnai net ir tobulėjant matematiniais ir kompiuteriniams prognozavimo metodams. Pirma, tai gana pigus ir daug laiko nereikalaujantis metodas. Antra, jis leidžia pateikti apibendrintą ir aiškiai suvokiamą ateities modelį, situaciją. Vis dėlto ekspertų, net ir geriausių savo sričių specialistų, teikiamos prognozės ar vertinimai dažnai turi trūkumų, kuriuos lemia inercinis mąstymas ir išankstiniai nusistatymai (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2007).

Taigi, minėtų metodų naudojimas ir derinimas tarpusavyje padėjo atskleisti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategijos įgyvendinimo aspektus bei identifikuoti pagrindines problemas.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant tyrimo sistemingumo, praktinėje darbo dalyje dokumentai ir statistiniai duomenys buvo analizuojami remiantis iš anksto numatytais kriterijais. Kriterijai išskirti išanalizavus teorinius šaltinius bei Strategijos nuostatas. Dokumentų ir statistinių duomenų analizės kriterijai ir indikatoriai pateikiami 3 lentelėje.

Išskirti kriterijai bei indikatoriai padėjo sistemingai bei kryptingai atlikti tyrimą, norint išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose.

Dokumentų ir žinybinių duomenų analizės kriterijai. Siekiant išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo rezultatus, buvo atliekama **dokumentų turinio analizė**. Analizei atlikti pasinaudota šiais Tauragės rajono valstybinių institucijų dokumentais:

Tauragės rajono savivaldybė. *Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų planais; Tauragės rajono savivaldybės 2011-2013 metų mokymo ataskaitomis, Tauragės rajono savivaldybės mero sprendimas dėl Tauragės rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir grupių nustatymo 2011-2013 metais.*

Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos. *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko 2011-2013 metų įsakymais „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2011-2013 metais“; Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo planais; Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitomis.*

Tauragės teritorinė darbo birža. *Tauragės teritorinės darbo biržos personalo kvalifikacijos kėlimo 2011-2012 metų programos, Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo ataskaitomis 2011-2012 metais.*

3 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai

METODAS	KRITERIJAI	INDIKATORIAI
Dokumentų analizė	Mokymo prioritetai	Tauragės rajono institucijų prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės
		Tauragės rajono institucijų valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai
Statistinių duomenų analizė	Dalyvių skaičius	Tauragės rajono valstybinių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose skaičius
		Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal Strategijoje numatytus prioritetus
	Ištekliai	Valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Ekspertų interviu protokolo pagrindimas. Tam, kad tyrimas vyktų sistemingai, sudaryti interviu analizės kriterijai. Tyrimui naudotas metodas – ekspertų interviu. **Ekspertų interviu** buvo atliktas pasinaudojant struktūrizuotu atviro tipo klausimynu (interviu protokolu). Klausimyną sudarė sociodemografinė dalis ir 3 diagnostiniai blokai, sukonstruoti iš atviro tipo klausimų. Detalesnis klausimų išdėstymas interviu protokole pateikiamas 4 lentelėje.

Tyrimo instrumento sandara

BLOKAS	KLAUSIMŲ GRUPĖ
Bendri duomenys	Darbovietės pavadinimas, užimamos pareigos, darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje.
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: paslaugos kriterijus	Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos vertinimas pagal išskirtus prioritetinius tikslus.
	Valstybės tarnautojų mokymai ir jų poreikis organizacijoje 2011-2013 m.
	Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas
	Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: rezultato kriterijus	Mokymų rezultatai
	Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės
Valstybės tarnautojų mokymo strategijos vertinimas: efekto kriterijus	Strategijos įgyvendinimo nauda organizacijai
	Valstybės tarnautojams organizuojamų mokymų kontrolė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Diagnostiniai blokai buvo išskirti remiantis LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 6-167) pateiktais vertinimo kriterijais. Interviu protokolas pateiktas 3 priede.

- **Produkto kriterijus** – uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialiniai ar intelektualiniai produktai arba paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant tam tikrus išteklius uždaviniui įgyvendinti (žr. 3 pav, p. 23).
- **Rezultato kriterijus** – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.
- **Efekto kriterijus** – institucijos strateginio tikslo ar valdymo srities plėtros strategijos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus t.y. nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės (Visockas, 2009).

Prieš interviu pasirinktiems ekspertams buvo leidžiama iš anksto susipažinti su interviu klausimais. Apklausa vyko sklandžiai, t.y. respondentai į visus klausimus galėjo atsakyti ir savo nuomone pagrįsti institucijos patirtimi įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategiją.

2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Siekiant išsiaiškinti Strategijos įgyvendinimo vertinimą, buvo atliekama *ekspertų apklausa*. Tyrime dalyvavo turintys nemažą darbo stažą ir užimantys atsakingas pareigas, susijusias su personalo valdymu ir gali būti atrinkti kryptingam interviu bei atstovauti specialistų - *ekspertų* nuomonei. Pabrėžtina tai, kad visi ekspertai atitiko iš anksto iškeltiems kriterijams ir interviu metu galėjo kompetentingai atsakyti į užduodamus klausimus, susijusius su Valstybės tarnautojų

mokymo strategijos įgyvendinimu ir vertinimu. Tauragės rajono savivaldos institucijose apklausti 5 ekspertai.

Tauragės rajono savivaldybė. Tauragės rajono savivaldybės administracija (toliau – administracija) yra viešasis juridinis asmuo – Tauragės rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga, visiškai išlaikoma iš Tauragės rajono savivaldybės biudžeto, atliekanti viešojo administravimo funkcijas. Ją sudaro struktūriniai ir struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (savivaldybės administracijos filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai bei kiti darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (Tauragės rajono savivaldybės..., 2009).

2013 metais Tauragės rajono savivaldybėje dirba 215 darbuotojų etatų, iš jų valstybės tarnautojų pareigybių skaičius – 88 (Sprendimas dėl Tauragės..., 2013).

Tauragės rajono savivaldybės administracijos direktorius pagal tarybos nustatytus mokymo prioritetus organizuoja savivaldybės tarybos narių ir administracijos valstybės tarnautojų mokymą bei jų kvalifikacijos kėlimą.

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

Tauragės apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje dirba 48 valstybės tarnautojai. Už valstybės tarnautojų mokymą šioje institucijoje atsakingas Personalo skyrius.

Tauragės teritorinė darbo birža. Tauragės teritorinė darbo birža (toliau – Darbo birža) yra Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Lietuvos darbo birža) įsteigta valstybės biudžetinė įstaiga, skatinanti gyventojų užimtumą mažinant jų socialinę atskirtį, teikianti darbo rinkos paslaugas, įgyvendinanti užimtumo rėmimo priemones, vykdanči Jurbarko rajono, Šilalės rajono, Tauragės rajono, Pagėgių savivaldybių teritorijų (toliau – priskirtos teritorijos) darbo rinkos stebėseną, registruojanti jai priskirtose teritorijose veikiančių įmonių grupės darbuotojų atleidimus, rengianti ir įgyvendinanti nedarbo prevencijos programas bei siekianti kvalifikuotos darbo pasiūlos atitikties paklausai (Tauragės teritorinės darbo..., 2010).

2012 metais Tauragės teritorinėje darbo biržoje patvirtinti 73 darbuotojų etatai (Tauragės teritorinės darbo..., 2013).

Už valstybės tarnautojų mokymus atsakingas Tauragės bendrųjų reikalų skyrius.

Kaip minėta, ekspertų apklausos metu apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

Prieš atliekant apklausą buvo išskirti tam tikri reikalavimai ekspertams. Norint įvertinti Strategijos įgyvendinimą būtina darbo patirtis personalo valdymo srityje. Todėl ekspertas privalėjo būti tiesiogiai susijęs su valstybės tarnautojų mokymu. Kiti reikalavimai – lytis, amžius, išsilavinimas, nebuvo išskirti, kadangi nebuvo reikšmingi kriterijai atliekant ekspertų paiešką.

Apklaustų ekspertų charakteristika pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė

Ekspertų charakteristika

	Institucijos pavadinimas	Struktūrinis padalinys ir užimamos pareigos	Darbo stažas
I ekspertas	Tauragės rajono savivaldybė	Administracijos direktoriaus pavaduotoja	6
II ekspertas	Tauragės rajono savivaldybė	Juridinio ir personalo skyriaus vyresnioji specialistė	7
III ekspertas	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Administravimo ir personal skyriaus vedėjo pavaduotoja	10
IV ekspertas	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Administravimo ir personalo skyriaus vyriausioji specialistė	13
V ekspertas	Tauragės teritorinė darbo birža	Bendrujų reikalų skyriaus vedėja	15

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

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

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

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

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

3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO TAURAGĖS RAJONE VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajone: dokumentų analizė

Magistro darbe nagrinėjami visi būtini dokumentai, susiję su valstybės tarnautojų mokymo 2011- 2013 metų strategijos įgyvendinimu, t.y. naudojama PEST analizė, kurioje išskiriama strategijai svarbi išorinė viešojo valdymo ir administravimo institucijų aplinka, turinti įtakos Strategijos įgyvendinimui. Tai politinės/teisinės tendencijos, ekonominės tendencijos, socialinės/kultūrinės tendencijos bei technologinės tendencijos.

Taip pat labai svarbus yra teisinis Strategijos aspektas, kuriame aptariami svarbiausi Europos Sąjungos priimti įstatymai, reglamentai susiję su valstybės tarnautojų mokymu. Kadangi Lietuva ruošiasi pirmininkauti Europos Sąjungai 2013 metai, tai ypač svarbus tampa bendradarbiavimas su ES. Taip pat teisiame aspekte pateikiami Lietuvos Respublikos svarbiausi dokumentai ir įstatymai, susiję su valstybės tarnautojų mokymu. Pagrindiniu dokumentu yra laikomas valstybės tarnybos įstatymas. Taip pat aptariami ir Tauragės rajone vykdomi projektai bei teisinė bazė.

Ne mažiau svarbi yra SSGG analizė, kurioje išskiriamos Strategijos įgyvendino stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės. Ši analizė naudinga tuo, jog išskirti minėti aspektai leidžia į Strategijos įgyvendinimo veiksmus žiūrėti giliau ir rasti spragas, į kurias turėtų būti skiriama dėmesio norint jas pašalinti ir toliau efektyviai siekti valstybės tarnautojų žinių gilinimo.

Tam, kad būtų nustatytos sąsajos tarp Valstybės tarnautojų 2011-2013 metų mokymo strategijoje iškeltų tikslų, uždavinių ir Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose užsibrėžtų veiklos krypčių bei prioritetų, buvo atlikta dokumentų analizė valstybės tarnautojų mokymo aspektu. Atliekant dokumentų analizę, remtasi Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų planais; Tauragės rajono savivaldybės 2011-2013 metų mokymo ataskaitomis, Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko 2011-2013 metų įsakymais „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2011-2013 metais“; Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo planais; Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitomis. Tauragės teritorinės darbo biržos personalo kvalifikacijos kėlimo 2011-2012 metų programos, Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymo ataskaitos 2011-2012 metais.

Apibendrinant, galima teigti, kad minėtų metodų naudojimas ir derinimas tarpusavyje padėjo atskleisti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategijos įgyvendinimo aspektus bei identifikuoti pagrindines problemas. Išnagrinėti dokumentai leido nustatyti Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijų sąsajas su įgyvendinama Strategija.

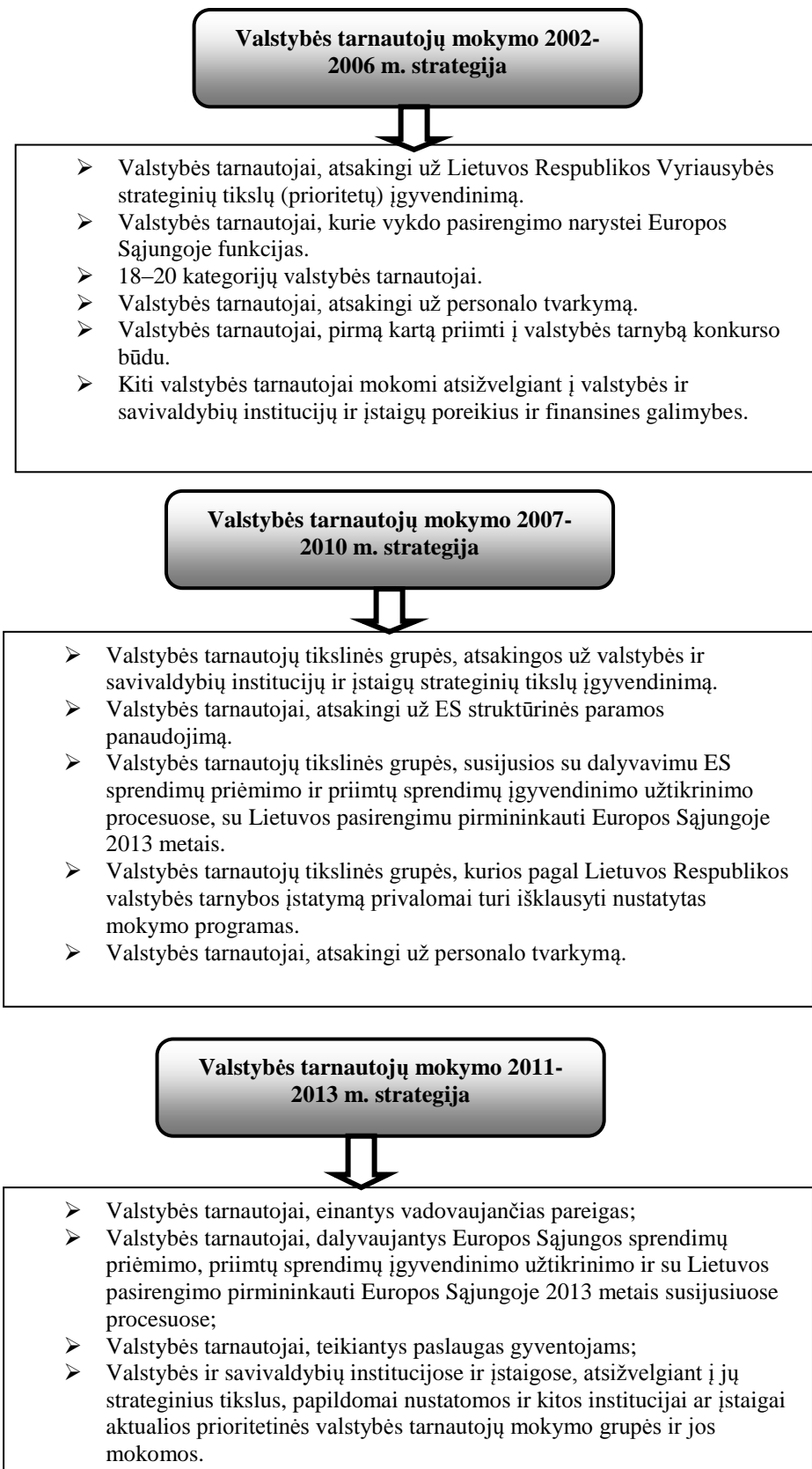
3.1.1. Prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo grupių analizė

Vyriausybė, atsižvelgdama į esamą situaciją, bei numatydamą ateities pokyčius, kiekvienu laikotarpiu Valstybės tarnautojų mokymo strategijose išryškina vis kitas prioritетines mokymo grupes. Personalo administravimo tarnyba, rengdama mokymo planą, atlieka šiuos veiksmus: analizuoja įstaigos valstybės tarnautojų mokymo poreikius apibendrina valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisijų pasiūlymus (rekomendacijas) dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo, atsižvelgdama į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus; nustato prioritетinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritетines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į Lietuvos Respublikos Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją (toliau – Strategija), įstaigos strateginius tikslus ir finansines galimybes (Nutarimas dėl valstybės..., 2012).

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 m., 2007-2010 m. bei 2011-2013 m. strategijose nustatytos prioritетinės mokymo grupės pavaizduotos 5 paveiksle.

Remiantis 5 paveiksle pateiktomis valstybės tarnautojų mokymo grupėmis, pastebima, kad 2002-2010 metais daugiausia buvo orientuojamasi į valstybės tarnautojus atsakingus už **organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą, personalo tvarkymą.**

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



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

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

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

Remiantis analizuojamų Tauragės rajono institucijų dokumentais, reglamentuojančiais valstybės tarnautojų mokymą, bei institucijose suteikta informacija buvo siekiama atrasti Strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajas su Tauragės rajono institucijų mokymo grupėmis. Rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo grupių sąsajos su Tauragės rajono institucijų mokymo grupėmis

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOJE NUMATYTOS MOKYMO GRUPĖS	Tauragės rajono savivaldybė	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Tauragės teritorinė darbo birža
Valstybės tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas.	-	+	+
Valstybės tarnautojai, dalyvaujantys Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose.	+	+	-
Valstybės tarnautojai, teikiantys paslaugas gyventojams.	+	+	+
Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus, papildomai nustatomos ir kitos institucijai ar įstaigai aktualios prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės ir jos mokomos.	+	+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono institucijų dokumentais

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų 2011-2013 metais visos Tauragės rajono institucijos vienu iš svarbiausių prioritetų tapo *valstybės tarnautojai, teikiantys paslaugas gyventojams*. Šis prioritetas netgi svarbiausias iš visų, kadangi viešajam sektoriui svarbiausias ne pelnas, o visuomenės narių patenkinimas, kokybiškų paslaugų suteikimas. Tik profesionalūs, puikiai išmanantys savo sritį ir bet koku savo srities klausimu galintys padėti visuomenei valstybės tarnautojai užtikrina efektyvų ne tik savo, bet ir visos institucijos darbą.

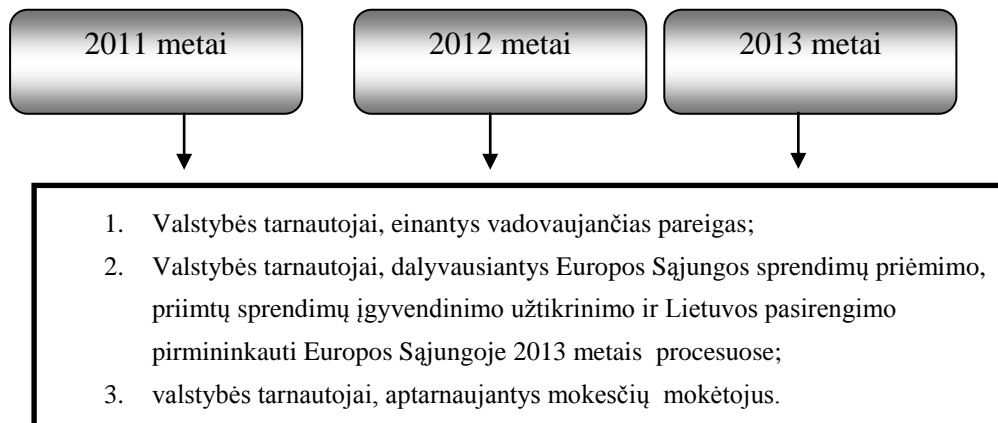
Taip pat vienas iš svarbiausių prioritetų Tauragės rajono institucijose - *valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, atsižvelgiant į jų strateginius tikslus, papildomai nustatomos ir kitos institucijai ar įstaigai aktualios prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės*. Tiriamose institucijose yra paminėtos bent kelios tik jai būdingos grupės. 6 paveiksle pateiktos Tauragės rajono savivaldybės 2011-2013 metų patvirtintos prioritetinės mokymo grupės.

1. valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimą;
2. valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą;
3. valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą privalomai turi išklaudyti nustatytas mokymo programas;
4. valstybės tarnautojai, turintys pradinį darbinių Europos Sąjungos kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

6 pav. **Tauragės rajono savivaldybės 2011-2013 metų prioritetingos mokymo grupės**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės dokumentais

Toliau pateikiamos Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos prioritetingos grupės (žr. 7 pav.)



7 pav. **Tauragės AVMI 2011-2013 metų prioritetingos grupės**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės AVMI dokumentais

Iš 7 paveikslo matome, kad Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos prioritetingos grupės visiškai atitinka Strategijoje numatytas valstybės tarnautojų mokymo grupes.

Mažiausiai per nagrinėjamą laikotarpį dėmesio skirta šioms Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatytoms grupėms: *Valstybės tarnautojai, dalyvaujantys Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiose procesuose ir valstybės tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas*. Reikia pažymėti, kad Tauragės rajono institucijos neįvertino šių prioritetingų grupių mokymo reikšmės organizacijai ir to rezultate – neįgytos atitinkamos srities žinios, kurios tinkamai pritaikytos būtų padėjusios organizacijai pasiekti geresnių veiklos rezultatų ES paramos teikimo ir ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo procesuose.

Galima pažymėti, kad ne visos analizuojamos institucijos išskiria detalesnes mokymo grupes pagal savo sudarytus mokymo planus ir prioritetinius tikslus. Tauragės teritorinėje darbo biržoje išlieka tos pačios prioritinės mokymo grupės kaip ir 2011-2013 metų strategijoje.

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje ir Tauragės rajono institucijų dokumentuose numatytas prioritines mokymo grupes, galima teigti, kad minėtos institucijos didžiąja dalimi vadovaujasi Strategijoje numatytais prioritinėms grupėms. Analizuojamos institucijos dažniausiai išskiria savo įstaigai aktualias valstybės tarnautojų mokymo grupes, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, tačiau likusios prioritinės grupės lieka nuošalyje, nors turėtų būti vienodai teikiamas ir joms dėmesys, bet institucijoms nepakanka finansavimo, kad visos prioritinės grupės būtų vienodai mokomos. Dėl to nukenčia kai kurie institucijų veiklos rezultatai.

3.1.2. Prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų analizė

Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo strategija. Todėl Vyriausybės numatyti Strategijoje prioritiniai tikslai, kaip ir prioritinės grupės, viešojo administravimo institucijoms turėtų tapti pagrindinėmis gairėmis.

7 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo strategijose numatyti prioritiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai

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

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

Strategijomis

Valstybės tarnautojų mokymo prioritetinių tikslų išskyrimas institucijose leidžia numatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą institucijoje, trūkstančių žinių poreikį bei tobulintinas sritis.

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

Iš 7 lentelės matyti, kad kiekvienu strategijų atnaujinimo laikotarpiu atsiranda vis naujų tikslų, kurie priverčia institucijas žiūrėti į ateitį ir pasiruošti artėjantiems pokyčiams (pvz.: pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais).

Institucijos vykdydamos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų mokymus (tarp jų ir Vyriausybės patvirtintą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją), išanalizavusios valstybės tarnautojų mokymo poreikį bei atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus nustato aktualius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. 8 lentelėje pateikiamos Strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Tauragės rajono institucijų numatytais prioritetiniais mokymo tikslais.

8 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatytų prioritetinių mokymo tikslų sąsajos su Tauragės rajono institucijų mokymo tikslais

Prioritetiniai mokymo tikslai	Tauragės rajono savivaldybė	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Tauragės teritorinė darbo birža
Tobulinti vadovavimo gebėjimus , stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją.	-	+	+
Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;.	+	+	+
Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje	-	+	+
Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.	+	+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono institucijų dokumentais

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad pagrindiniai Tauragės rajono institucijų prioritetiniai tikslai daugiausia siejasi su Strategijoje minimais šiais tikslais: *t.y. Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose ir tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus*

gebėjimus ir įgūdžius. Pastarasis prioritetas sutampa su prioritetinių mokymo grupių išskyrimu.

Žemiau pateikiama išsamesnė Tauragės apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Tauragės rajono savivaldybės prioritetinių tikslų analizė.

Tauragės apskrities Valstybinė mokesčių inspekcija. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130, Žin., 2002, Nr. 45-1708) reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą. Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu tvirtinama valstybės tarnautojų mokymo strategija bei Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 339 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 77-3310; 2005, Nr. 60-2144). Mokymai organizuojami vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 77-3311; 2005, Nr. 69-2487). Taigi žemiau pateiktoje lentelėje matomi VMI patvirtinti mokymo prioritetai tikslai.

9 lentelė

2011 - 2013 metų VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetai tikslai

VMI	2011	2012	2013
Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;	+	+	+
Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES 2013 metais procesuose;	+	+	+
plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje	+	-	-
Tobulinti kontrolės padalinių darbuotojų atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius;	+	+	+
Stiprinti gero mokesčių mokėtojų aptarnavimo įgūdžius;	+	+	+
Tobulinti gebėjimus spręsti problemas, susijusias su mokesčių administravimu, siekiant įgyvendinti VMI strateginius tikslus;	+	+	+
Tobulinti informacinių technologijų projektų bei procesų valdymo, duomenų saugos gebėjimus ir įgūdžius, bei kompiuterinį raštingumą Europos kompiuterinio raštingumo standarto (ECDL) pagrindu.	+	+	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono institucijų dokumentais

Iš pateiktų duomenų pastebėta, kad 2012 ir 2013 metais VMI valstybės tarnautojų mokymo prioritetai tikslai visiškai tapatūs, tačiau kitaip nei 2011 m., atsisakyta prioriteto „plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje“.

Reikia pastebėti, kad VMI užsibrėžti mokymo tikslai ypatingai siejami su Strategijoje užsibrėžtais tikslais. Taip pat reikia pažymėti, kad tikslingai pasirinkti ir pačios institucijos nustatyti

prioritetai, t.y. stiprinti gero mokesčių mokėtojų aptarnavimo įgūdžius; tobulinti kontrolės padalinių darbuotojų atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius; tobulinti informacinių technologijų projektų bei procesų valdymo, duomenų saugos gebėjimus ir įgūdžius, bei kompiuterinį raštingumą Europos kompiuterinio raštingumo standarto (ECDL) pagrindu ir kt. Be to, reiktų išskirti šios institucijos vykdomą efektyvią mokymų kontrolę. Šioje institucijoje valstybės tarnautojams yra pateikiami testai grįžus iš mokymų ir taip yra užtikrinamas žinių įsisavinimas bei mokymo tikslų įgyvendinimas.

Tauragės teritorinė darbo birža. Šios institucijos prioritetiniai tikslai yra kaip ir Vyriausybės patvirtinti tikslai Strategijoje. Pažymėtina tai, kad šioje institucijoje puikiai vykdoma mokymo kontrolė, nes valstybės tarnautojai, dalyvavę mokymuose teikia kokybės įvertinimo ataskaitą, kurioje mokymų kokybė įvertinama trimis aspektais, t.y. mokymų nauda; mokymo įstaigos organizavimas ir dėstytojų darbas.

Tauragės rajono savivaldybė. Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290) 16 straipsnio 4 dalimi, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2006, Nr. 4-97) 45 straipsnio 1 dalimi ir 47 straipsniu, Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20 (Žin., 2011, Nr. 6-230), Tauragės rajono savivaldybės taryba patvirtino Tauragės rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų 2011–2013 metų šiuos prioritetinius mokymo tikslus:

1. tobulinti gebėjimus, susijusius su savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimu, viešojo administravimo institucijų valdymu;
2. ugdyti gebėjimus administruoti Europos Sąjungos struktūrinę paramą;
3. stiprinti darbinių Europos Sąjungos kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius pagal teisės aktų nustatytus reikalavimus ir tarnautojų profesinę veiklą;
4. vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.

8 pav. Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų 2011–2013 metų prioritetiniai mokymo tikslai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės dokumentais

Iš pateiktų duomenų matome, kad Tauragės rajono savivaldybė prioritetinius tikslus užsibrėžia ne vieneriems, o visam Strategijos įgyvendinimo laikotarpiui. Taip pat pastebima, kad nustatyti prioritetiniai tikslai ne visiškai atitinka 2011-2013 metų strategijos tikslų, kadangi nėra išskirtas šis prioritetinis tikslas - *plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje*. Tačiau didžiąja dalimi Tauragės rajono savivaldybė orientuojasi į Startegijoje numatytus prioritetinius tikslus.

Apibendrinant Tauragės rajono institucijų išskirtus valstybės tarnautojų mokymo prioritetus galima teigti, kad dauguma jų tiesiogiai siejasi su Strategijoje numatytais prioritetais. Taip pat daug dėmesio skiriama ir į sukonkretintus institucijų mokymo prioritetus, kurių pagalba išugdomi kompetetingesni ir profesionalesni valstybės tarnautojai.

3.1.3. Valstybės tarnautojų mokymo SSGG analizė

STIPRYBĖS

Tauragės rajono savivaldybėje ir kitose savivaldos institucijose dirba pakankamai kvalifikuotas personalas. Nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, dalyvaujama administracinių gebėjimų tobulinimo projektuose, finansuojamuose ES lėšomis. Kad valstybės tarnautojai yra mokomi, tai įrodo **2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa.** Pagal ŽIP VP 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo tobulinimas“ numatoma stiprinti valstybės tarnautojų gebėjimus (įskaitant statutinius tarnautojus ir kitus tarnautojus, dirbančius valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose, kuriose taikomos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos) -**169.387.321**. Pagal ŽIP VP 2 prioritetą „Mokymasis visą gyvenimą“ remiamas bendrojo, profesinio lavinimo mokyklų mokytojų ir suaugusiųjų profesinio mokymo sistemos dėstytojų ir administracinio personalo mokymas. Mokymo pagalba pagal šią veiklos grupę bus skiriama valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose netaikomos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, darbuotojų kompetencijai ir gebėjimams stiprinti. Daugiausia tai viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojai.³

Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo institucijos dalyvaudamos ES ir Lietuvos projektuose pritraukia lėšų, reikalingų valstybės tarnautojų mokymams. Narystė ES suteikia Lietuvai galimybę dalyvauti įvairiuose ES rengiamuose projektuose, pasinaudoti ES struktūrine parama viešajam administravimui ir valstybės tarnybai tobulinti. Tauragės rajono tiriamos institucijos stengiasi dalyvauti ir Lietuvoje rengiamuose projektuose siekiant gauti kuo daugiau lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams.

Sukurta ir tobulinama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Valstybės tarnautojų mokymas pelnytai užima svarbią vietą šalies viešojo administravimo sistemoje. Siekiant efektyvaus, skaidraus ir profesionalaus viešojo administravimo savivaldybėse, labai svarbu užtikrinti, kad žmonės, vykdančios reformas ir įgyvendinantys numatytus valstybės tikslus ir uždavinius, būtų kvalifikuoti, įgytų naujausių žinių, lavintų nūdienos poreikius atitinkančius

³ Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-22]. Prieiga per internetą: <www.taurage.aps.lt/.../projekto%20pristatymas200782464730.ppt>.

įgūdžius. Todėl nuolatos yra vykdomi tęstiniai mokymai, kuriuose valstybės tarnautojai įgyja trūkstamų žinių ir gebėjimų.

Diegiama valstybės tarnautojų mokymo planavimo sistema. Tam, kad sėkmingai būtų vykdomi mokymai, diegiama valstybės tarnautojų mokymo planavimo sistema. Tačiau, kad sėkmingai užtikrinti šios sistemos įgyvendinimą, reikia tam tikrų žinių, todėl Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo įstaigų valstybės tarnautojai yra siunčiami mokytis kompiuretinio raštingumo pagal ECDL programą ir informacinių technologijų srities mokymo programų reikalavimų.

Strategijos įgyvendinimą koordinuoja ir jo stebėseną atlieka Valstybės tarnybos departamentas. Įgyvendinant Strategiją, dalyvauja visos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos. Tačiau, tam, kad institucijos nukryptų nuo Strategijos plano, Valstybės tarnybos departamentas koordinuoja valstybės tarnautojų mokymą; analizuoja valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros poreikius ir teikia valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus dėl įgyvendinimo, imasi priemonių pritraukti gabius asmenis į valstybės tarnybą ir skatinti jų veiksmingą panaudojimą valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnautojų mokymus teikiančių mokymo įstaigų ir viešojo administravimo institucijų/įstaigų interesų suderinamumas. Mokymus teikiančios įstaigos siūlo įvairia tematika ir institucijų poreikius atitinkančius mokymus, todėl mokymų reikalaujančios institucijos puikiai ir lengvai išsirenka joms reikiamus mokymus.

SILPNYBĖS

Dėl griežtos taupymo politikos pasikeitė valstybės institucijų lėšų disponavimo prioritetai – kai kurios Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo institucijos iki minimumo apribojo lėšas, skirtas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui.

Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose. Nepakankamai išugdyti valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai dirbti narystės ES sąlygomis.

Tobulintina specialistų, administruojančių ES struktūrinę paramą, kvalifikacija. Stokojama specialistų, gebančių valdyti ir administruoti ES struktūrinę paramą.

Silpnas IT naudojimas savivaldos institucijose. Nepakankamai spartus ir netolygus IT diegimas bendravimo tarp viešojo administravimo institucijų srityje (pvz., vaizdo konferencijos), ypač vietos savivaldos lygiu. Nėra elektroninio parašo sertifikavimo paslaugų teikėjų, nes tam reikėtų daug investicijų. Neveikiantis elektroninis parašas labai riboja viešųjų paslaugų teikimą elektroniniu būdu. Nepatvirtinta fizinių ir juridinių asmenų tapatybės nustatymo valstybės informacinėse sistemose koncepcija. Žemas apskričių viršinių administracijų ir savivaldybių

institucijų bei įstaigų kompiuterizavimo lygis. Nepakankamas e. valdžios projektų finansavimas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšų.

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

Tobulintinas mokymo proceso naudos įvertinimas. Mažai dėmesio skiriama valstybės tarnautojų mokymų naudos įvertinimui, todėl sunku tobulinti mokymo sistemą. Nėra mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumo tyrimų sistemos. Netyrinėjama lavinimo įtaka tarnautojų ir institucijų veiklai, kas neleidžia įvertinti pagrindinės mokymų naudos.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas nepakankamai susietas su jų tarnybinės veiklos vertinimu. Nepakankamai dėmesio skiriama įvertinti kvalifikacijos įgijimo metu pasiektų rezultatų ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos santykį.

GALIMYBĖS

Galimybė pasinaudoti Europos Sąjungos struktūriniu parama. ES struktūrinė parama sudaro sąlygas geriau finansuoti valstybės tarnautojų mokymo projektus. ES struktūrinės paramos panaudojimo taisyklės leidžia finansuoti būtinus investicijų planavimo ir valdymo veiksmus iš struktūrinių fondų lėšų.

Sudarytos teisinės sąlygos plėtoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Sudarytos teisinės sąlygos diegti šiuolaikinius valdymo metodus, gerinti asmenų aptarnavimą ir viešųjų paslaugų kokybę, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, didinti valstybės tarnautojų atskaitomybę. Atsižvelgiant į ES teisyną (*acquis*), tobulinami ir priimami nauji teisės aktai, sudarantys visas būtinas teises sąlygas įgyvendinti e. valdžios projektus.

Narystė Europos Sąjungoje skatina nuolat tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose. Taip valstybės tarnautojai įgauna reikalingų įgūdžių dalyvaujant ES projektuose.

Valstybės tarnautojams sudaromos galimybės tobulinti žinias ir gebėjimus. Atsižvelgiant į būtiniausių žinių ir gebėjimų poreikį, valstybės tarnautojai yra siunčiami į mokymus patobulinti savo kvalifikaciją. Taip skatinama tobulėti ir siekti geresnių rezultatų.

Projektų rengimas ir dalyvavimas. Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo instucijos dalyvauja įvairiuose ne tik Lietuvoje bet ir Europoje su mokymais susijusiuose projektuose, kurių dėka yra įgaunama įvairi patirtis bei galimybė pritraukti lėšų, skirtų mokymams.

GRĖSMĖS

Nepakankamas dėmesys administracijos darbuotojų darbo krūviui bei darbo užmokesčiui gali sukelti sunkumų išlaikant bei pritraukiant kvalifikuotus darbuotojus. Darbo užmokesčiui skirtų biudžeto asignavimų stoka ir esama netobula motyvacijos sistema neleidžia pritraukti į valstybės tarnybą aukštos kvalifikacijos specialistų ir juos išlaikyti.

Sumažėjęs biudžetinis finansavimas mažina institucijų ar įstaigų tikslų įgyvendinimo galimybes. Įstaigų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis, 2010 m. valstybės tarnautojų mokymui vidutiniškai buvo skirta 4,9 mln. Lt, o tai sudaro 0,6 proc. nuo valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų metinių asignavimų (2009 m. – 0,8 proc., 2008 m. – 1,6 proc.). Pažymėtina, kad nors valstybės tarnybos įstatymo 46 str. 1 d. nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos valstybės ir savivaldybių biudžetuose turi sudaryti ne mažiau kaip 1 proc. ir ne daugiau kaip 5 proc. valstybės darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, nei 2010 m., nei 2009 m. šis skaičius Lietuvos valstybės tarnybos mastu nesiekė 1 proc.

10 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos

Regiono pavadinimas	Skirta suma (Lt)
Alytaus	1216600
Kauno	4331800
Klaipėdos	2417800
Marijampolės	1205600
Panevėžio	1874400
Šiaulių	2316600
Tauragės	875600
Telšių	1185800
Utenos	1177000
Vilniaus	5398800

Šaltinis: 2007-2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. [interaktyvus].[žiūrėta 2013-02-24].

Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/vrm/failai/03-13%284%29.pdf>.

Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo institucijose mokymams skirtų lėšų dalis dažniausiai taip pat neatitiko įstatymuose numatytų lėšų dydžio, todėl mokymų skaičius ženkliai sumažėjo ir dėl šios priežasties mokymuose dalyvavo tik tie valstybės tarnautojai, kuriems reikėjo tik būtiniausių žinių.

Nepakankama valstybės tarnautojų kvalifikacija gali trukdyti skaidriai ir tikslingai panaudoti ES struktūrinę paramą. Nepakankamai rūpinamasi valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų

ugdymu, neužtikrinamas viešojo administravimo institucijų ir valstybės tarnautojų bendradarbiavimas, jų veiklos koordinavimas.

Nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo procese sudarytų sąlygas ES teisės aktus priimti neatsižvelgiant į Lietuvos interesus. Nepakankama valstybės tarnautojų kvalifikacija ir jų stoka neleidžia iki galo pasinaudoti ES narystės pranašumais (pvz., ES struktūrine parama), todėl gali nukentėti šalies ekonomikos plėtra ir gerokai sumažėti parama.

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

Nepakankamas e. valdžios projektų finansavimas stabdo informacinės visuomenės plėtrą. Nepakankamas savivaldybių finansavimas neleidžia gerinti viešųjų paslaugų kokybės. Dėl to didėja nepasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis. Vis dar nepakankama valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų ir gyventojų kompetencija IT srityje, nepasitikėjimas ir nenoras savo veikloje naudoti šiuolaikines IT stabdo e. valdžios procesus.

Aukšta siūlomų mokymų kaina. Per aukšta mokymų kaina gali sumažinti siūlomų mokymų paklausą, kas sudarytų nepalankias sąlygas mokymo įstaigoms plėtoti savo veiklą.

Nepakankamos valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos lemia valstybės tarnautojų profesionalumo stoką, kuri mažina valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumą, kartu ir visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba.

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

Menka valstybės tarnautojų savarankiškai mokytis motyvacija trukdo sėkmingam valstybės tarnautojų mokymo procesui.

Apibendrinant išanalizuotų dokumentų analizę, galima teigti, kad įgyvendinant 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo strategiją Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo institucijose, formuodamos savo institucijos mokymo prioritetus ir uždavinius vadovaujasi Strategijoje nustatytais prioritetais ir uždaviniais. Išnagrinėta SSGG analizė parodo esamos situacijos silpnąsias ir stipriąsias vietas. Visi išnagrinėti dokumentai yra tiesiogiai svarbūs valstybės tarnautojų mokymo Strategijos įgyvendinimui ir turintys praktinį magistro darbo problemos pagrindimą.

3.2. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimas

Tauragės rajone: žinybinių duomenų analizė

Norint išsiaiškinti Strategijos įgyvendinimo ypatumus Tauragės rajone, buvo atlikta žinybinių duomenų analizė vertinant:

- valstybės tarnautojų dalyvavusių mokymuose skaičių;
- mokymams skirtas lėšas;
- mokymų rūšis.

Kita reikalinga informacija apie mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičių (procentais) ir kt. nebuvo gauta.

3.2.1. Valstybės tarnautojų dalyvavimas mokymuose

Viešųjų organizacijų nuolatinė būseną yra įtampa ir raida, todėl individai turi nuolat mokytis, kad mokymasis ir teorijos taikymas praktikoje užtikrintų organizacijos plėtrą. Kaskart valstybės tarnautojai susiduria su vis naujais iššūkiais, naujais mokymo prioritetiniais tikslais, kuriuos norint įgyvendinti būtina tobulinti kvalifikaciją.

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

Tauragės teritorinė darbo birža. Remiantis Tauragės teritorinės darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2011 metais programa, pagrindinis Tauragės teritorinės darbo biržos tikslas: *didinti Tauragės teritorinės darbo biržos darbuotojų administracinius gebėjimus, kurie leistų profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius.* Pagal šį tikslą, buvo įgyvendinamas ir vienas iš prioritetinių mokymo tikslų, kuriam šios institucijos valstybės tarnautojai ir skyrė daugiausiai dėmesio.

Darbo biržos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, kvalifikacijos tobulinimas vykdomas vadovaujantis:

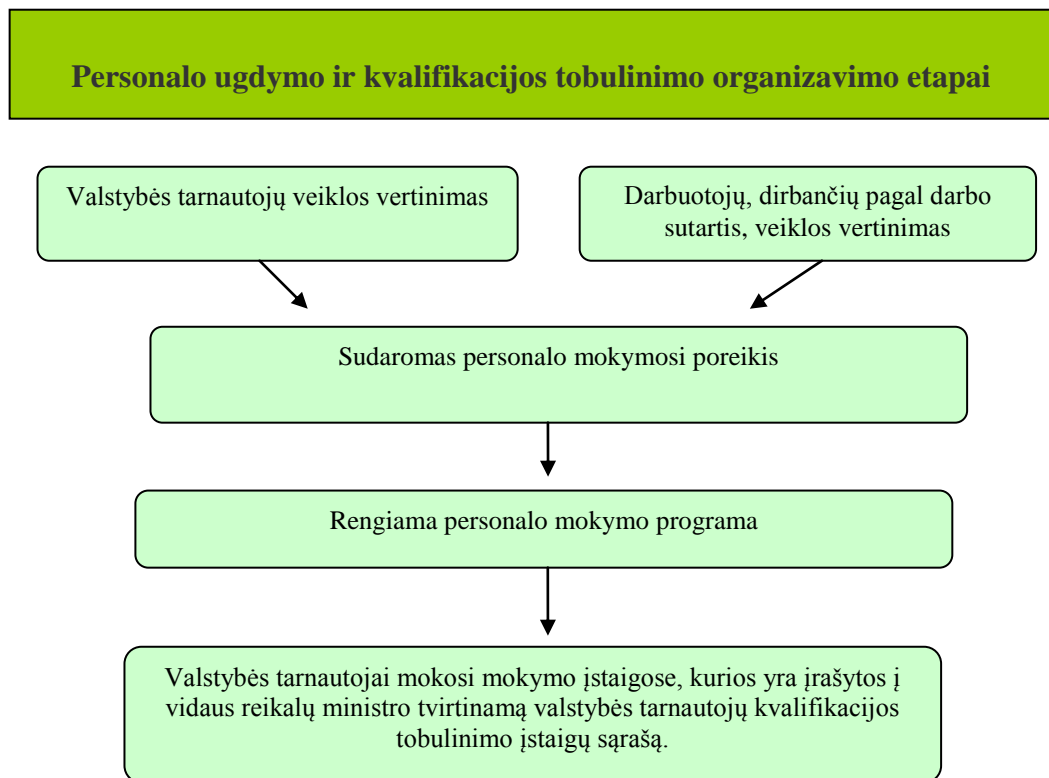
1. Valstybės tarnybos įstatymas (X skyriaus nuostatos) (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708);

2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas **Nr. 20** „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo, nustatantis prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes (Žin., 2011, Nr. 6-230);

3. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas **Nr. 1V-451** „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2010,

Nr. 81-4255), nustatantis valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras;

4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 88-3466), nustatantis valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją ir mokymosi išlaidų apmokėjimo tvarką.



9 pav. Tauragės teritorinės darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės teritorinės darbo biržos duomenimis

Pagrindinis 2011 m. Darbo biržos darbuotojų mokymas vyko įgyvendinant ESF projektą „Lietuvos darbo biržos ir teritorinių darbo biržų žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimas“. Darbo birža organizavo mokymus, kurie būtini veiklos organizavimui užtikrinti. Kiekvienas dirbantysis mokymo metu įgytas žinias privalėjo taikyti savo darbe ir perteikti kitiems Darbo biržos dirbantiems darbinį pasitarimų metu.

Remiantis personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo 2011-2012 metų ataskaitomis, pateikiami valstybės tarnautojai dalyvavę mokymuose:

Mokymuose dalyvavusių Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų skaičius

TDB	2011 metai	2012 metai
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	58	55
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	40	47
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius (proc.) lyginant su įstaigos valstybės tarnautojų skaičiumi	69%	85,5%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės teritorinės darbo biržos dokumentais

Išanalizavus Tauragės teritorinės darbo biržos dokumentus, reglamentuojančius personalo ugdymą ir kvalifikacijos kėlimą, pastebėta, kad ypač aktyviai valstybės tarnautojai ir kiti darbuotojai savo kvalifikaciją kėlė 2012 metais, t.y. net 47 valstybės tarnautojai (85,5 proc.). 2011 metais situacija pagal valstybės tarnautojų mokymus irgi nėra prasta, mokymuose dalyvavo 40 (t.y. 69%) valstybės tarnautojų. *Tauragės teritorinės darbo biržos mokymo formos:*

- Mokymo seminarai vykdomi pagal Valstybės tarnybos departamente įregistruotas mokymo programas;
- Metodiniai seminarai pagal Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos skyrių specialistų parengtas programas;
- Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizuojami pasitarimai vadovams ir specialistams aktualiais darbo klausimais;
- Konferencijos ir vaizdo konferencijos.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad Tauragės teritorinėje darbo biržoje mokymai vyksta sklandžiai ir nuosekliai, valstybės tarnautojams suteikiamos svarbiausios ir reikalingiausios žinios. Taip pat ši institucija remiasi Strategijoje nurodytais vertinimo kriterijais ir be bendro mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičiaus pateikia detalesnius skaičius, t.y. valstybės tarnautojų skaičius pagal atitinkamas mokymų kryptis. Rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis

Kvalifikacijos tobulinimas						
Įvadinis mokymas		Vadovavimo gebėjimų tobulinimas ir lyderiavimo, vadybinių bei valdymo kompetencijų stiprinimas	Gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo bei pasirengimo pirmininkauti	Valstybės tarnautojų profesinių žinių etikos ir korupcijos prevencijos srityje plėtojimas	Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų nustatytų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų įgyvendinimas

			Europos Sąjungoje 2013 m. procesuose tobulinimas			
2011	2	0	0	0	20	35
2012	0	0	0	0	22	51

Pastaba: Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose skaičius viršija įstaigoje dirbančiųjų valstybės tarnautojų skaičių, nes tas pats valstybės tarnautojas dalyvavo keliuose mokymuose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės teritorinės darbo biržos dokumentais

Pagal 12 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad 2011-2012 metais didžioji dalis Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų dalyvavo mokymuose, kurių metu buvo tobulinami gebėjimai, susiję su įstaigų prioritetinių mokymo tikslų įgyvendinimu, 2011 metais – 35 valstybės tarnautojai ir 2012 metais – netgi 51. Taip pat ne mažas dėmesys buvo skiriamas ir vienam iš Strategijoje minimų prioritetų - valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas, 2011 metais - 20 valstybės tarnautojų ir 2012 metais – 22. Vertinant situaciją dėl įvadinio mokymo, tai 2011 metais jo išklusė tik 2 šios institucijos valstybės tarnautojai, kai tuo tarpu 2012 metais – nei vienas valstybės tarnautojas. Vadinasi šioje institucijoje darbuotojai yra lojalūs institucijai, kadangi įvadinis mokymas yra skirtas tik naujai priimtiems valstybės tarnautojams. Vertinant kitų Strategijoje išskirtų prioritetų įgyvendinimą – situacija atrodo liūdnoka, nes mokymų tomis temomis nebuvo. Vadinasi šioje institucijoje jau anksčiau buvo išklaustyti mokymai šiomis temomis ir tirtu laikotarpiu (t.y. 2011-2012 metais) buvo tobulinamos kitos sritys, labiau specializuotuose mokymuose.

Tauragės rajono savivaldybė. Išanalizavus gautas Tauragės rajono savivaldybės 2011-2012 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitas buvo išsiaiškinta, kiek valstybės tarnautojų atitinkamu laikotarpiu dalyvavo mokymuose. Mokymuose dalyvavusių VMI valstybės tarnautojų skaičius pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė

Mokymuose dalyvavusių Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų skaičius

TRS	2011	2012
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	83	87
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	53	67
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius (proc.) lyginant su įstaigos valstybės tarnautojų skaičiumi	63,8%	77%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės dokumentais

Remiantis gautas rezultatais pastebėta, kad tiek 2011 metais, tiek 2012 metais, mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius labai panašus ir atitinkamai 2011 metais – mokymuose

dalyvavo 53 valstybės tarnautojai (t.y. 63,8 proc.) ir 2012 metais – 67 valstybės tarnautojai (t.y. 77%). Situacija šiek tiek gerėja 2012 metais. Vadinasi galima manyti, kad didėja poreikis mokymų ir gerėja finansinė padėtis. Tauragės rajono savivaldybė, kaip ir Tauragės teritorinė darbo birža pateikė valstybės tarnautojų mokymo ataskaitas, kuriose mokymuose dalyvavę valstybės tarnautojai išskiriami pagal atskiras mokymas rūšis (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis

	Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas				
		Vadovavimo gebėjimų tobulinimas ir lyderiavimo, vadybinių bei valdymo kompetencijų stiprinimas	Gebėjimų dalyvauti Europos Sąjungos sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo bei pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 m. procesuose tobulinimas	Valstybės tarnautojų profesinių žinių etikos ir korupcijos prevencijos srityje plėtojimas	Valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas	Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų nustatytų prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo tikslų įgyvendinimas
2011	13	0	0	0	0	79
2012	3	0	0	0	0	115

Pastaba: Valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose skaičius viršija įstaigoje dirbančiųjų valstybės tarnautojų skaičių, nes tas pats valstybės tarnautojas dalyvavo keliuose mokymuose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės dokumentais

Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad 2011-2012 metais didžioji dalis Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų dalyvavo mokymuose, kurių metu buvo tobulinami gebėjimai, susiję su įstaigų prioritetinių mokymo tikslų įgyvendinimu, 2011 metais – vyko 79 mokymai ir 2012 metais – netgi 115. Vadinasi 2012 metais vienas valstybės tarnautojas galėjo dalyvauti daugiau nei viename mokyme. Tai įrodo, jog 2012 metais mokymų poreikis išauga ir valstybės tarnautojai gali įgyti daugiau jiems reikalingų žinių. Viso to priežastis – geresnė finansinė padėtis. Analizuojant mokymus, susijusius su įvadiniu mokymu, tai 2011 metais jo išklausė 13 valstybės tarnautojų, kai tuo tarpu 2012 metais – tik 3 valstybės tarnautojai. Vertinant kitų Strategijoje išskirtų prioritetų įgyvendinimą – situacija atrodo liūdnoka kaip ir Tauragės teritorinėje darbo biržoje, nes mokymų tomis temomis iš vis nebuvo. Galima teigti, kad šioje institucijoje jau anksčiau buvo išklausti mokymai šiomis temomis ir tirtu laikotarpiu (t.y. 2011-2012 metais) buvo tobulinamos kitos sritys, labiau specializuotuose institucijai reikalinguose mokymuose.

Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija. Išanalizavus gautas Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos 2011-2012 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaitas buvo išsiaiškinta, kiek valstybės tarnautojų atitinkamu laikotarpiu dalyvavo mokymuose.

15 lentelė

Mokymuose dalyvavusių Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų skaičius

TAVMI	2011	2012
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	46	29
Mokymuose dalyvavusių klausytojų skaičius	85	56

Pastaba: Klausytojų skaičius yra vieną ar daugiau kartų dalyvavusių mokymuose valstybės tarnautojų skaičius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės AVMI dokumentais

Pagal gautus rezultatus matome, kad 2011 metais situacija mokymų atžvilgiu buvo palankesnė nei 2012 metais, kadangi 2011 metais mokymuose dalyvavo 46 Tauragės AVMI valstybės tarnautojais, kai tuo tarpu 2012 metais – tik 29. Klausytojų skaičius analizuojamu laikotarpiu vienam valstybės tarnautojui pasiskirstė panašiai. Tačiau valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymų skaičiaus mažėjimas, tiesiogiai siejamas su pablogėjusia valstybės finansine situacija. Finansų trūkumas neleidžia valstybės tarnautojams įsisavinti reikiamų žinių ir siekti tobulesnių rezultatų. Tauragės AVMI vienintelė institucija, kuri pateikė valstybės tarnautojų mokymo ataskaitą, kurioje detalizuoti mokymai pagal institucijoje išskirtus prioritetinius tikslus (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Tauragės AVMI mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal institucijoje išskirtus prioritetinius tikslus

Metai		2011m.	2011m.	2012m.	2012m.	2013m. I ketv.	2013m. I ketv.
MOKYMAI		Planas (klausytojų sk.)	Ataskaita (klausytojų sk.)	Planas (klausytojų sk.)	Ataskaita (klausytojų sk.)	Planas (klausytojų sk.)	Ataskaita (klausytojų sk.)
1.Įvadinis		2	0	0	0	1	0
Kvalifikacijos tobulinimas	1.gebėjimų, susijusių su VMI strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	98	50	40	38	20	5
	2.mokesčių mokėtojų aptarnavimo gerinimas	26	11	13	16	13	0
	3.kontrolės padalinių darbuotojų gebėjimų tobulinimas	46	10	0	0	0	0
	4.vidurinėsios grandies vadovų administracinių	26	8	0	0	4	0

	gebėjimų tobulinimas							
	2.žemesnės nei 18kategorijos AVMI viršininkų mokymas	3	1	0	0	0	0	0
	3.kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas	30	2	20	2	5	6	
	4.kitos mokymo programos	20	3	0	0	0	0	
Viso		251	85	73	56	43	11	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės AVMI dokumentais

Pagal 16 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad 2011-2013 metais didžioji dalis (2011 m. – net 50) VMI klausytojų dalyvavo mokymuose, kurių metu buvo tobulinami gebėjimai, susiję su įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. Daugiausia dėmesio buvo skiriam šiems tikslams - *mokesčių administravimo gebėjimo stiprinimas ir mokesčių mokėtojų aptarnavimo gerinimas*.

Nagrinėjama laikotarpio situacija, kaip ir kitose institucijoje, mokymo programų atžvilgiu išlieka panaši, kadangi institucijos daugiausia orientuojasi į savo išsikeltus prioritetinius tikslus, bei Strategijoje minimu vienu prioritetiniu tikslu, t.y. *tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius*. Taip pat pastebima Tauragės AVMI mokymų mažėjimo tendencija nuo 2012 metų. Tai lėmė pablogėjusi finansinė situacija. Nebeužtenka lėšų siųsti valstybės tarnautojus į reikiamus mokymus. Pagal lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad 2011 metais mokymuose dalyvavo 85 klausytojai, o 2012 metais – tik 56 klausytojai. Strategijos įgyvendinimo metais dauguma darbuotojų buvo išklause seminarus, numatytų prioritetų tematika, todėl per 2011-2013 metų laikotarpį yra tobulinamos kitos sritys, labiau specializuotos institucijos.

Apibendrinant žinybinę duomenų analizę mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičiaus kontekste, galima teigti, kad Tauragės rajono viešojo sektoriaus institucijose dirbantys darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją įvairių sričių mokymuose, tačiau pastaruoju metu prastesnę situaciją lėmė nuo 2012 metų pasikeitusi finansinė valstybės situacija. Dėl lėšų stygiaus, mokymuose galėjo dalyvauti tik keletas valstybės tarnautojų, o įgytos žinios kolegoms buvo perduotos tiek žodine, tiek rašytine informacija. Institucijos pačios stengiasi vadovų pagalba darbuotojams vesti reikiamus seminarus ir suteikti trūkstamų žinių.

3.2.2. Valstybės tarnautojų mokymui skirtų lėšų analizė

Esant sudėtingai valstybės ekonominei situacijai, mažėjant valstybės išlaidoms valstybės investiciniams projektams, savivaldybės projektams, sumažėja galimybės tinkamai suplanuoti gaunamus asignavimus ir numatyti išteklių panaudojimo perspektyvas, darbuotojai dėl atsiradusio nestabilumo praranda motyvaciją siekti aukštos savo darbo kokybės ir rezultatų. 2008 metais prasidėjęs ekonomikos sunkmetis lėmė valstybės tarnautojų mokymo sumažėjimą: 2009 metais

kvalifikaciją tobulino 35,9 procento visų valstybės tarnautojų, t. y. 13,6 procento mažiau nei 2008 metais, kai kvalifikaciją tobulino 49,5 procento visų valstybės tarnautojų.

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

Panaši lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymams, kitimo tendencija pastebima ir analizuojamose Tauragės rajono institucijose. Mažėjantis finansavimas valstybės tarnautojų mokymams leidžia siūsti valstybės tarnautojus tik į tuos mokymus, kurie yra svarbiausi ir reikalingiausi institucijose. Detalesnė Tauragės rajono teritorinės darbo biržos tarnautojams skirtų lėšų analizė pateikiama 17 lentelėje.

17 lentelė

Tauragės teritorinės darbo biržos valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos

Tauragės TDB	2011	2012
Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	58	55
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	40	47
1 valstybės tarnautojui skirtos lėšos	Biudžeto – 90, 33 Lt Kitos – 247, 69 Lt	Biudžeto – 120 Lt
Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų	5239 0,25 %	6600 0,31%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės TDB duomenimis

Kaip jau išryškėjo atlikto tyrimo metu viena iš detaliausių informacija apie valstybės tarnautojų mokymą buvo pateikusių - Tauragės teritorinė darbo birža. Šios institucijos personalo skyriaus darbuotojai pagal Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje numatytus reikalavimus kruopščiai saugo ir renka visą reikiamą informaciją. Todėl ši institucija galėjo pateikti konkrečius, o ne apibendrintus ir apytikslius duomenis (žr. 17 lentelę).

Remiantis 17 lentelėje pateiktais duomenimis, pastebima, kad tiriamus laikotarpiu (nuo 2011 iki 2012 metų) buvo nepaisoma **Valstybės tarnybos įstatymo** 46 str. nuostatos (Žin., 1999, Nr. 66-2130), kad „darbuotojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų“. Šiuo laikotarpiu mokymui skirtos lėšos 2011 metais sudarė 0,25 proc. darbo užmokesčio nustatytų asignavimų, o 2012 metais lėšos truputį padidėjo ir sudarė 0,31 proc. darbo užmokesčio nustatytų asignavimų. Kaip matyti, lėšų dalis, skirta valstybės tarnautojų mokymams turėtų būti ženkliai didesnė ir dėl šios priežasties, institucijos negali sklandžiai įvykti savo mokymo planų.

Tauragės rajono savivaldybė. Ši institucija pateikė taip pat detalią informaciją apie valstybės tarnautojams skiriamas lėšas (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Tauragės rajono savivaldybės valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos

Tauragės TDB	2011	2012
Ištaigos valstybės tarnautojų skaičius	83	87
Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	53	67
1 valstybės tarnautojui skirtos lėšos	Biudžeto – 481, 54 Lt	Biudžeto – 124,78 Lt
Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo ištaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų	39968 2,53%	10856 0,46%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės dokumentais

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad tik 2011 metais ši institucija laikėsi **Valstybės tarnybos įstatymo** 46 str. nuostatos (Žin., 1999, Nr. 66-2130), kad „darbuotojų mokymui skirtos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų“. Tačiau 2012 metais situacija pasikeitė ir minėto įstatymo buvo nebepaisoma, kadangi biudžeto lėšų buvo skiriam tik 0,46% nuo ištaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų. Taigi vėl patvirtinamas teiginys, kad nuo 2012 metų tiriamose institucijoje finansinė padėtis pablogėjo ir tai trukdo sėkmingai įgyvendinti institucijų mokymo planus. Iš visų tiriamų institucijų Tauragės rajone, Tauragės rajono savivaldybėje palankiausia finansinė padėtis mokymų atžvilgiu. Jie dalyvauja įvairiuose projektuose, stengiasi prisitraukti lėšų iš ES.

Apibendrinant valstybės tarnautojų mokymui skitų lėšų analizę, galima teigti, kad pastaraisiais metais institucijos šiai sričiai skyrė mažiau lėšų negu buvo numatyta. Tačiau Tauragės rajono institucijose pastebima tendencija finansavimo mokymams ir kvalifikacijos kėlimui ieškoti teikiant paraiškas paramai gauti iš ES struktūrinių fondų.

3.3. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajone vertinimas: respondentų nuomonės raiška

Norint išsiaiškinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ypatumus Tauragės rajono institucijose buvo atliekama ekspertų apklausa. Remiantis atitinkamais kriterijais atrinktų ir tyrime sutikusių dalyvauti ekspertų buvo prašoma įvertinti Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą institucijoje, išsakyti su kokiomis problemomis buvo susiduriama, kokią naudą gavo darbuotojai, institucija ir pan.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas buvo atliekamas remiantis trimis kriterijais: *paslaugos, rezultato ir efekto*. Šie vertinimo kriterijai yra rodikliai, suteikiantys informacijos apie institucijos strateginio tikslų, prioritetų ir uždavinių įgyvendinimą.

3.3.1. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: paslaugos kriterijus

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas buvo atliekamas remiantis trimis kriterijais: *paslaugos, rezultato ir efekto*.

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

Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijoje buvo numatyti šie prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1. tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
3. plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
4. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

Apklausoje dalyvavę 5 ekspertai pažymėjo, kad Strategijos įgyvendinimas pagal joje numatytus prioritetinius tikslus buvo *pakankamai veiksmingas*. Tačiau respondentai pabrėžė, kad kai kurie prioritetiniai tikslai (pvz.: tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose) neatitiko jų įstaigos veiklos specifikos, todėl liko neįgyvendinti. Tik Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas teigė, kad „*būtent šis prioritetinis tikslas yra aktualiausias tik vienam darbuotojui, dirbančiam ES biure, tačiau jis nėra valstybės tarnautojas*“. Dar vienas prioritetas - plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje, taip pat nebuvo įgyvendinamas, kadangi ekspertų teigimu, mokymai susiję su šiuo tikslu jau anksčiau buvo išklaustyti ir nėra didelio poreikio tokiems mokymams. Tauragės teritorinės darbo biržos atstovo teigimu „*buvo kalbama apie korupcijos*

prevenciją viešųjų interesų derinimo mokymuose, tačiau tikslų mokymų nebuvo, nes įstaigoje yra parengtas kovos su korupcija planas ir juo vadovaujantis šios įstaigos darbuotojai dirba“.

Kiti Strategijoje numatyti prioritetai, vienareikšmiška ekspertų nuomone, **atitiko organizacijos strateginius tikslus** numatytu laikotarpiu. Atsižvelgiant į organizacijos veiklą respondentų buvo prašoma išdėstyti Strategijoje išskirtus prioritetus pagal svarbą. Respondentų atsakymai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė

Strategijoje išskirtų mokymo prioritetų vertinimas (kur 5 – daugiausiai skiriama dėmesio, 1 – mažiausiai skiriama dėmesio)

Prioritetai	VIETA		
	Tauragės rajono savivaldybė	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Tauragės teritorinė darbo birža
1. Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją	2	4	5
2. Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose	1	1	5 (vienam darbuotojui)
3. Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje	2	2	1
4. Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.	5	5	5

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad nagrinėjamose institucijose didžiausiais dėmesys buvo skiriamas ketvirtam prioritetui, t.y. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius. Kaip pastebėta dokumentų analizės metu, taip ir šiuo atveju, analizuojamos institucijos ypatingą dėmesį skiria vykdydamos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą, kurio metu valstybės tarnautojai įgyja su jų tiesioginėmis pareigomis reikiamų žinių. Kiti prioritetai, ekspertų nuomone, buvo mažiau svarbūs. Prioritetų svarba ekspertų nuomone neturėtų keistis visiškai įgyvendinus Strategiją, kadangi jų svarbumas ir poreikis užfiksuotas mokymo planuose.

Interviu metu buvo prašoma pakomentuoti, kaip įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategiją vyksta valstybės tarnautojų mokymas pagal išskirtus prioritetus ir koks yra mokymų poreikis.

Tauragės teritorinė darbo birža. Šios institucijos atstovas teigė, kad „mokymai vykdyti pagal patvirtintą mokymo programą, kuri parengta vadovaujantis prioritetinėmis valstybės tarnybos ir įstaigos sritimis. Pirmiausia valstybės tarnautojai baigia įvadinį mokymą, o po to vyksta kvalifikacijos kėlimas“. Iš pateikto atsakymo galima teigti, kad mokymai vyksta organizuotai,

sudarant mokymo planus ir atsižvelgiant į programoje numatytus prioritetinius tikslus. Paklausus apie mokymų poreikį, atstovas teigė, kad „praktiškai visiems darbuotojams 2012 metais mokymai yra vykdyti po vieną kartą, 2011 metais – vidutiniškai paskaičiavus kas antram darbuotojui ir visi mokymai yra susiję su jų tiesioginėmis pareigomis. Mokymų poreikis didėja ir visada didės, nes „kuo daugiau mokais, tuo daugiau nežinai““. Taip pat interviu metu šios institucijos atstovas pažymėjo, kad didelis dėmesys yra skiriamas mokymų kokybei ir mokymo organizavimo proceso vertinimui.

Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija. Šios institucijos atstovai teigė, kad „mokymų aktualumas buvo parenkamas atžvelgiant į prioritetinius tikslus“. Atstovų teigimu, „pirmiausia Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos patvirtino prioritetinius tikslus ir grupes atsižvelgiant į 2011-2013 metų strategiją, po to Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija pasirinko pagrindines gaires, vadovaudamasi minėtais dokumentais. Iš pateikto atsakymo galima teigti, kad Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos valstybės tarnautojų mokymus organizuoja centralizuotai, t.y. visiems teritoriniams skyriams numatoma vienoda mokymų tvarka.

Pasak Tauragės apskrities mokesčių inspekcijos atstovų, „mokymų poreikis didėja, tačiau finansinė padėtis stabdo mokymų tęstinumą“.

Tauragės rajono savivaldybė. Šios institucijos atstovai teigė, kad „mokymai vyksta vadovaujantis Strategijoje išskirtais prioritetais. Kiekvienais metais yra sudaromi valstybės tarnautojų mokymo planai. Renkantis mokymų rūšį, yra nustatomas labiausiai reikiamų mokymų poreikis, duodama užklausa mokymus rengiančioms institucijoms ir pagal siūlomų mokymų tematiką, siunčiami valstybės tarnautojai į mokymus. Pirmiausia vykdomas įvadinis mokymas, o vėliau kvalifikacijos tobulinimas“. Paklausus atstovų apie mokymų poreikį, tai pasak jų „mokymams poreikis auga, tačiau mokymų vykdymą apunkina nepakankama finansinė padėtis“.

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

Apibendrinant visų ekspertų atsakymus, galima teigi, kad Tauragės rajono institucijose valstybės tarnautojų mokymas vyko pakankamai sistemingai ir organizuotai pagal LR patvirtintus įstatymus ir institucijose nusistovėjusių tvarką.

Metiniai valstybės tarnautojų mokymo planai. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 77-3311) nustatyta, kad kiekviena viešojo administravimo įstaiga (institucija) turi sudaryti *Metinį valstybės tarnautojų mokymo planą*. Visi ekspertai pateikdami valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką savo atsakymuose, kaip vieną iš

svarbiausių etapų išskyrė metinių mokymų planų sudarymą. Todėl pasiteirauta, ar šie planai minėtu laikotarpiu buvo įvykdyti.

Atsakant į šį klausimą Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas teigė, kad planai analizuojamu laikotarpiu buvo visiškai įvykdyti ir ataskaitos pateiktos Valstybės tarnybos departamentui bei tiesiogiai Lietuvos darbo biržai. Taip pat atstovas teigė, kad „2012 metais turint pakankamai lėšų mokymo planai buvo netgi viršyti“.

Likusių dviejų institucijų (Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos ir Tauragės rajono savivaldybės) atstovų teigimu, analizuojamu laikotarpiu užsibrėžti mokymo planai buvo neįvykdyti dėl skiriamų mokymams lėšų stokos arba tiesiog planuojant buvo ribojamas mokymų skaičius. Šį ekspertų išsakytą teiginį galima pagrįsti, remiantis Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos strateginiais dokumentais bei ataskaitomis. Metiniuose 2011-2012 metų valstybės tarnautojų mokymo planuose pateikiami skaičiai buvo daug didesni, nei pateikti ataskaitose. Pvz.: 2011 metų Valstybės tarnautojų mokymo plane buvo numatyta surengti mokymus, kurių bendras klausytojų skaičius būtų 251, kai tuo tarpu valstybės tarnautojų mokymo ataskaitų duomenimis klausytojų skaičius siekė tik 85. 2012 metais planuota surengti mokymus, kuriuose bendras klausytojų skaičius būtų 73 asmenys, tačiau mokymuose dalyvavo 56 klausytojai. Vadinasi, planas analizuojamu laikotarpiu nebuvo įvykdytas, o 2011 metais buvo įgyvendinta tik trečdalis mokymo plano.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo problemos.

Ekspertams užsiminus apie minėtu laikotarpiu iškilusias problemas, kurios trukdė įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus, buvo prašoma įvardinti daugiau kliūčių, su kuriomis teko susidurti. Pagrindinės respondentų išsakytos problemos pateikiamos 20 lentelėje.

20 lentelė

Problemoms, su kuriomis susidurta įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategiją

Problema	Teiginys
Mokymams skirtų lėšų stoka	„Pasikeitė mokymų finansavimas ir biudžeto politika“, „Lėšų, skirtų mokymams – trūkumas“, „Lėšų stoka“.
Darbo ir mokymų laiko nesuderinimas	„Sunku vykdyti mokymus, kai darbuotojai apkrauti“.
Mokymų kaina	„Aukšta paslaugų kaina“.
Ekonomikos sunkmetis	„Viena iš problemų – krizė“.

Dauguma apklaustų ekspertų pažymėjo, kad pagrindinė problema, tai lėšų, skirtų valstybės tarnautojų mokymui, trūkumas. Taip pat ekspertai tvirtino, kad viena iš didesnių problemų yra tai, kad sunku darbuotojus atitraukti nuo darbų ir išsiųsti į mokymus, ypač tada, kai jiems tenka didelis darbo krūvis. Kitos problemos buvo susijusios su aukšta mokymų kaina bei egzistuojančiu

ekonomikos sunkmečiu. Taigi visos išvardintos problemos buvo didžiaja dalimi susijusios su institucija, t.y. darbuotojai, lėšos, laikas, skirtas mokymams.

Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas. Grįžtamasis ryšys mokymosi procese yra itin svarbus. Mokymo programų vertinimas – būtina ir svarbi sąlyga valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemoje. Šiuo metu itin didelė pasiūla mokymo programų, skirtų valstybės tarnautojams. Todėl ekspertų buvo prašoma įvertinti mokymo įstaigų siūlomas valstybės tarnautojų mokymo programas, mokymų tematiką bei seminarų kokybę.

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

Džiugino tai, kad interviu metu ekspertai daugiausiai teigiamai įvertino mokymo programas ir buvo tik vienas neigiamas atsiliepimas. Taigi 21 lentelėje pateikiami ekspertų atsakymai.

21 lentelė

Atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymus

Teigiami vertinimai	Neigiami vertinimai
„Kadangi pasiūla gana nemaža, galima išsirinkti geriausius mokymus“	„Aukšta paslaugų kaina“
„Tematika atitinka mokymo poreikius“	
Mokymo programos geros, kadangi vyrauja konkurencija“	
„Pasiūla labai lanksti poreikiui“	
„Labai šaunūs mokymai, labai geri atsiliepimai“	

Iš lentelėje pateiktų atsiliepimų matyti, kad apklausoje dalyvavę respondentai palankiai įvertino siūlomų mokymų, skirtų valstybėms tarnautojams, įvairovę, gausą bei pritaikomumą prie institucijos poreikių. Buvo tik vienas nusiskundimas – dėl aukštos paslaugų kainos.

Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas pasidalino ir gerą patirtimi, teigdamas, kad „*praktiškai visi mokymai pas mus vyksta vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu ir mes ko norime, to ir prašome. Nėra taip, kad mes mokytumėmės pasiskaitę ar pasižiūrėję kitur*“. Atstovas džiaugėsi, kad dalyvavo viešųjų pirkimų tarnybos organizuojuose mokymuose, kurie parengė projektus ir organizavo po visą Lietuvą. Ir atstovas teigė, kad apie mokymus turi tik labai gerus atsiliepimus.

Apibendrinant apklaustų respondentų atsakymus apie mokymų kokybę reikia pažymėti, kad mokymo įstaigų siūloma tematika yra įvairi ir puikiai atitinka institucijų poreikius, todėl institucijoms nekyla problemų renkantis mokymo rūšį, tačiau iškyla vienintelė ir didžiausia problema- tai lėšų, skirtų mokymams, trūkumas.

Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokymuisi taip pat gali būti naudojamos ir Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos. Respondentų buvo pasiteirauta iš kokių lėšų (valstybės, savivaldybės, Europos Sąjungos struktūrinių fondų) buvo organizuojami valstybės tarnautojų mokymai 2011-2013 metų laikotarpiu. Ekspertų atsakymai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymams skirtų lėšų šaltinis

Lėšos	Tauragės rajono savivaldybė	Tauragės apskrities valstybinė mokesčių inspekcija	Tauragės teritorinė darbo birža
Valstybės	+	+	+
Savivaldybės	+	-	-
Institucijos	+	-	+
ES lėšos	+	+	+

Žymėjimų reikšmės: + pasinaudota; - nepasinaudota.

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

Taip pat analizuojamos institucijos valstybės tarnautojų mokymams skiria ir iš savo biudžeto lėšų. Pvz., Tauragės teritorinės darbo biržos 33 tarnautojai patys įgyvendinimo 2010-2011 metų projektą, kurį parengė Lietuvos darbo birža ir mokymai vyko įvairiomis temomis.

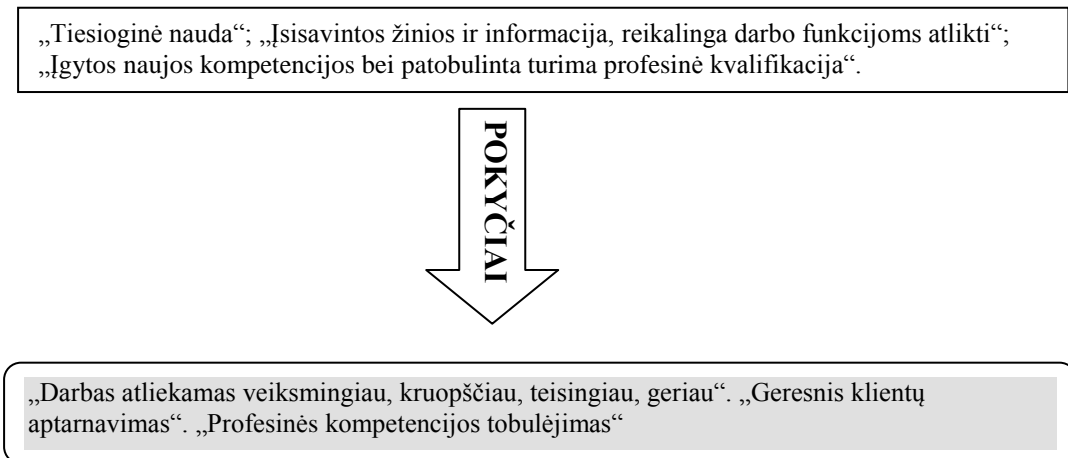
*Taigi apibendrinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo ekspertų vertinimą, remiantis **paslaugos kriterijumi**, pastebima, kad organizuojami mokymai organizacijose vyksta sistemingai ir kryptingai, t.y. atsižvelgiant į Strategijoje numatytus mokymų prioritetus. Mokymo įstaigos pasižymi mokymų įvairove ir užtikrina Tauragės viešojo administravimo institucijų mokymo poreikius, tačiau įgyvendinat Strategija susiduriama su mokymams skirtų lėšų stoka ir mokymo įstaigų siūlomų paslaugų aukšta kaina.*

3.3.2. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: rezultato kriterijus

Investuojant į valstybės tarnautojų mokymus, būtina vertinti įvertinti mokymo programų rezultatyvumą, t.y. vertinti, ką išmoko klausytojai, kokią naudą gavo organizacija, koks mokymo poveikis valstybės tarnautojo veiklai. Organizacijos, nesinaudojančios grįžtamoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos.

Mokymų rezultatai. Interviu metu ekspertų buvo prašoma įvertinti ir pasidalinti patirtimi, kokią naudą gavo valstybės tarnautojai dalyvaudami mokymuose bei kokie teigiami pokyčiai

stebimi organizacijoje įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją. Atsakymai į šiuos klausimus pateikiami 10 paveiksle.



10 pav. Mokymų nauda valstybės tarnautojams ir pokyčiai organizacijoje

Ekspertai teigė, kad mokymų metu valstybės tarnautojai patobulino savo gebėjimus, pakėlė kvalifikaciją bei įgijo naujų teorinių ir praktinių žinių. Visa tai tiesiogiai siejosi ir su pokyčiais organizacijoje. Darbas mokymų pagalba institucijose atliekamas kruopščiau, taisyklingiau, geriau. Tauragės apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos atstovų teigimu „didelių pokyčių nėra, nes mokymai buvo minimalūs“.

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

23 lentelė

Prioritetinių tikslų įgyvendinimas

PRIORITETINIAI MOKYMO TIKSLAI	Rezultatas	Tauragės rajono savivaldybė	Tauragės teritorinė darbo birža	Tauragės AVMI
1.Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;	4	1	2	1
2.Tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;	2	0	2	0
3.Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;	0	0	0	0
4.Tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.	5	2	2	1

2 - įgyvendintas 1 - įgyvendintas, iš dalies 0 – neįgyvendintas.

Taigi susumavus mokymo(si) rezultatus paaiškėjo, kad įgyvendinant Strategiją, ekspertų nuomone, visose analizuojamose institucijose įgyvendinti buvo tik du prioritetai, t.y. *Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją bei tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.*

Iš trijų tiriamų institucijų, tik vienintelė Tauragės teritorinė darbo birža įgyvendino prioritetą - *tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose. Atstovo teigimu „šiuo prioritetu rūpinasi Tauragės teritorinėje darbo biržoje esantis ES biuras, jame dirbantis žmogus dalyvauja įvairiuose ES rengiamuose projektuose, tobulina užsienio kalbų žinias, keliauja po ES“.*

Institucijose liko neįgyvendintas šis prioritetas: *Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.* Šį prioritetą institucijos nesureikšmina, kadangi jau darbuotojai yra išklause mokymus šia tema, kai kurie atstovai minėjo, kad pačios institucijos direktorius pravedė mokymus šia tema, taip pat kiti atstovai teigė, kad institucijoje yra sudarytas korupcijos prevencijos planas, kuriuo vadovaujantis dirba darbuotojai, todėl šio prioriteto kaip ir atsisakoma.

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

Apibendrinus ekspertų atsakymus paaiškėjo, kad Tauragės rajono valstybinėse institucijose padidėjo poreikis šioms mokymams:

- 1) Tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
- 2) Tobulinti valstybės tarnautojų aptarnavimo gebėjimus ir įgūdžius;
- 3) Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.

Nors 1 ir 2 poreikis yra plėtojamas institucijoje, tačiau atstovų teigimu „šie poreikiai yra tiesiogiai susiję su funkcijų atlikimu, todėl šis poreikis turėtų didėti ir ateityje“. Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas taip pat išskyrė ir paminėtą 3 poreikį, teigdamas, kad galbūt ateityje bus daugiau lėšų ir bus galima plėtoti šį poreikį.

Taip pat respondentų buvo paklausta, koks mokymų poreikis turėtų sumažėti ar jau mažėja ir susumavus jų atsakymus, poreikis mažėja šiems mokymams:

- 1) Tobulinti gebėjimus, susijusius su ES sprendimų priėmimu;
- 2) Gilinti žinias apie korupcijos prevenciją ir profesinę etika.

Pastarasis tikslas, anot Tauragės valstybinės mokesčių inspekcijos atstovų turėtų mažėti, kadangi visi darbuotojai jau yra išklause privalomus mokymus, išlaikę egzaminus ir anot atstovų „šių mokymas kartojimas nėra naudingas“. Dėl ES gebėjimų plėtojimų, ekspertai teigė, kad sumažėja šiems mokymams poreikis, kadangi lėšų mokymams nėra daug, todėl pirmiausia yra orientuojamasi į institucijų svarbiausius mokymus, nors ES reikalingi gebėjimai taip pat yra svarbūs.

Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės. Kitu klausimu ekspertų buvo prašoma išskirti kokioms prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms buvo skiriamas didžiausias dėmesys:

- a. Valstybės tarnautojai, einantys vadovaujančias pareigas;
- b. Valstybės tarnautojai, dalyvaujantys Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;
- c. Valstybės tarnautojai, teikiantys paslaugas gyventojams.

Visų tiriamų institucijų ekspertai vienareikšmiškai teigė, jog didžiausias dėmesys jų institucijose yra skiriamas šiai grupei - *valstybės tarnautojai, teikiantys paslaugas gyventojams*. Kadangi tai tiesiogiai siejasi su institucijų veikla bei tiesioginėmis darbuotojų pareigomis.

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas. Institucijų ekspertų buvo klausama kaip turėtų būti tobulinama valstybės tarnautojų mokymo sistema siekiant geresnių rezultatų ir didesnio poveikio. Iš trijų institucijų, tik vienos institucijos atstovas teigė, jog sistema yra normali, mokymo programą jie patys rengia savo, nors ir yra tiesiogiai pavaldūs kitai institucijai. Likusių dviejų institucijų atstovų teigimu norint patobulinti sistemą reikėtų:

- 1) Mažinti siūlomų paslaugų kainą;
- 2) Didinti mokymams skirtas lėšas.

Apibendrinant ekspertų Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimą, remiantis rezultato kriterijumi, galima teigti, kad valstybės tarnautojai įgijo tik labiausiai reikiamų žinių ir gebėjimų. Dėl nepakankamo finansavimo nebuvo plėtojamos ES projektų administravimo, vadovavimo ir lyderiavimo ir kt. žinios ir gebėjimai, galintys prisidėti prie teigiamų pokyčių institucijoje. Tačiau akivaizdu, kad vykę mokymai valstybės tarnautojams davė naujų žinių ir patirties institucijai ir užtikrino sėkmingesnę, taisyklingesnę valstybės tarnautojų darbą.

3.3.3. Strategijos įgyvendinimo vertinimas: efekto kriterijus

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

Mokymų nauda. Nuo valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybės, t. y. nuo to, kaip yra išugdyti jų administraciniai gebėjimai priklauso institucijų veiklos rezultatai. Taigi ekspertų buvo klausiama ar Strategijos įgyvendinimas sudarė prielaidas organizacijai dirbti rezultatyviau, siekti geresnių rezultatų ir sėkmingiau organizuoti darbą. Visų institucijų ekspertai vienareikšmiškai sutiko su šiuo teiginiu. Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas teigė, kad „*bet koks mokymas yra didžiulė nauda, tobuliau atliekamos pareigos*“. Tauragės AVMI atstovai teigė, kad „*visi mokymai, o ypač kursai, kurie buvo anksčiau yra iš tikrųjų didžiulė pažanga darbo atžvilgiu. Taip pat labai padeda įvairių programų mokymai, kurie palengvina darbą ir jis atliekamas našiau. Kiekvienas mokymas išugdo, vis spartesnę darbo tempą*“.

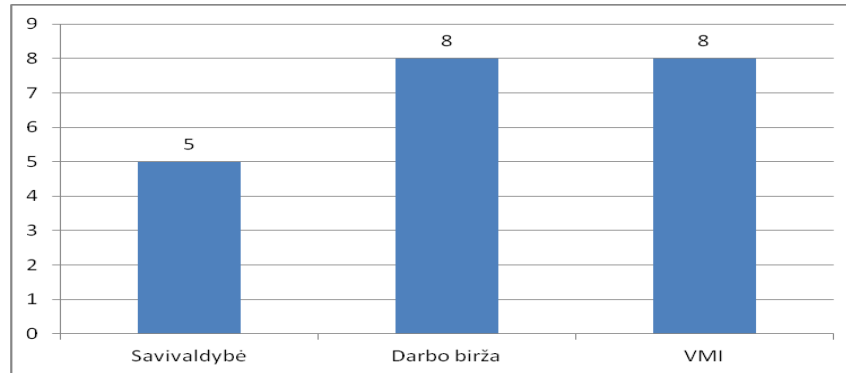
Taip pat ekspertų buvo klausta „ar valstybės tarnautojų mokymo Strategijos įgyvendinimas išugdo tokias organizacijos vertybes kaip darbuotojų lojalumas, atsidavimas organizacijai, darbo rezultatų efektyvumas?“. Respondentų atsakymai į šį klausimą buvo teigiami ir kai kurie ekspertai papildė šį teiginį teigdami, kad „*jei organizacija rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, tai jie tampa sąmojingesni, geriau įsisavina darbą. Ir jei darbuotojas nori dirbti institucijoje gaudamas visas privilegijas, norėdamas vykti į mokymus, kelti kvalifikaciją, jis turi būti lojalus institucijai. Organizacija duodama galimybę tobulėti, tikisi, kad darbuotojas įdės dalelę savęs į institucijos veiklą*“.

Taigi, valstybės tarnautojų mokymo metu įgytos ir įsisavintos žinios sudaro sąlygas sėkmingesniai organizacijos darbui. Tačiau čia reikėtų pažymėti kad institucijos skiria nepakankamą dėmesį valstybės tarnautojų mokymų pažangos vertinimui. Nėra aiškių, konkrečių pažangos įvertinimo kriterijų.

Valstybės tarnautojams organizuojamų mokymų kontrolė. Ekspertų buvo klausta, kaip jie vertina mokymo pažangos kontrolę institucijose. Atsakymų sulaukta įvairių, tačiau nei vienas ekspertas pažangos kontrolės neįvertino nepalankiai. Vieni iš jų sakė, kad valstybės tarnautojų mokymas kontroliuojamas vidutiniškai. Plačiau apie kontrolę papasakojo Tauragės teritorinės darbo biržos atstovas, teigdamas, jog „*visi dalyvavę mokymuose valstybės tarnautojai teikia kokybės įvertinimo ataskaitą ir būtent kiekvienas darbuotojas įvertina mokymus trimis aspektais: mokymų nauda, mokymo įstaigos organizavimas ir dėstytojų darbas*“.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje keli iš vertinimo kriterijų yra mokymo kokybę ir efektyvumą teigiamai vertinančių mokymo dalyvių dalis (procentais) ir valstybės tarnautojų, kurių tarnybinė veikla vertinimo komisijose įvertinta gerai ir labai gerai, skaičius. Tačiau reikia pažymėti, kad nei viena analizuojama Tauragės rajono institucija tokių duomenų negalėjo pateikti, nes tokio pobūdžio informacija tiesiog nerenkama.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimas balais. Apklausoje pabaigoje ekspertų buvo prašoma įvertinti Strategijos įgyvendinimą organizacijoje dešimties balų sistemoje. Apklausoje rezultatai pateikiami 11 pav.



11 pav. Strategijos įgyvendinimo vertinimas institucijose

Dviejų institucijų ekspertai pakankamai aukštais balais (8 balai) įvertino Strategijos įgyvendinimą organizacijoje. Tačiau Tauragės rajono savivaldybės ekspertai įgyvendinimą įvertino gana žemais balais (5 balai). Visi ekspertai tikino, kad būtų pasiekti geresni rezultatai, jeigu būtų skirta pakankamai lėšų valstybės tarnautojų mokymui bei būtų sumažinta mokymus vykdančių institucijų siūlomų paslaugų kaina.

Taigi remiantis efekto kriterijumi, Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajono institucijose, leido įgyti tam tikrų žinių, kurios pritaikytos davė atitinkamos naudos ne tik institucijai, bet ir svarbiausioms interesų grupėms, visuomenei. Nauda galėtų būti didesnė ir akivaizdesnė, bet tam pritrūko mokymams skirtų lėšų. Tačiau reikia pažymėti, kad ši nuomonė, nėra pagrįsta jokiais rodikliais. Institucijos šiuo klausimu negalėjo pateikti statistinių duomenų apie valstybės tarnautojų mokymų vertinimą, taip pat atsakymą pagrįsti visuomenės apklausos duomenimis apie organizacijos teikiamų paslaugų kokybę ir pan.

Iš visų analizuojamų institucijų reikėtų išskirti **Tauragės teritorinę darbo biržą** bei **Tauragės apskrities VMI**. Šių institucijų sąsajos su Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje pateiktomis nuostatomis buvo itin stiprios, tiek išskirtų mokymo grupių, tiek tikslų įgyvendinimo atžvilgiu. Reikia pažymėti, kad mažiausiai Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje išskirtais prioritetais vadovaujasi **Tauragės rajono savivaldybė**. Šioje institucijoje netgi Strategijos įgyvendinimas buvo įvertintas mažiausiais balais.

Apibendrinant praktinę dalį galima teigti, kad Tauragės rajono viešojo administravimo institucijos įgyvendindamos Strategiją ir ją vertindamos didžia dalimi susiduria su finansavimo problemomis. Institucijų veikla būtų daug efektyvesnė, jei darbuotojus dažniau būtų galima siųsti į

mokymus. Kiekvienas mokymas duoda vis geresnį rezultatą ir dėka to gaunama nauda ne tik institucijai, bet ir visuomenei.

3.4. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelis

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo, šiuo atveju – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Išanalizavus Tauragės rajono viešojo administravimo ir valdymo institucijų dokumentus ir duomenis bei išklausius ekspertų nuomonę apie 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą, buvo sukurtas tobulintinų sričių modelis, pavaizduotas 12 pav.

Siekiant veiksmingos valstybės tarnautojų mokymo sistemos pirmiausia reikėtų įvertinti/įsivertinti *esamus* valstybės tarnautojų *įgūdžius* ir gebėjimus, atskleisti valstybės tarnautojų motyvaciją tam tikrai kompetencijai įgyti. Taip būtų išvengiama valstybės tarnautojų nukreipimo į jiems ne visuomet reikalingus mokymus. *Mokymo poreikio identifikavimas* leidžia atskleisti kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokantis. Organizacijos mokymo poreikiai nagrinėjami susiejant juos su kompetencija, reikalinga gerai atlikti darbo užduotis. Siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo efektyvumą institucijoje, svarbu išsiaiškinti: koks yra institucijos vadovybės požiūris į valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą; ar mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas yra reguliari veikla; į ką yra orientuoti nustatyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai; koku būdu nustatomi mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai.

Nustatant mokymosi poreikius itin didelis dėmesys turi būti skiriamas valstybės tarnautojų motyvacijos mokytis skatinimui. Mokymas pagrįstas dažniausiai asmenine valstybės tarnautojų motyvacija, kuri ne visada sutampa su institucijos interesais. Motyvaciją paprastai sudaro atlygis už nuolat gerinamą profesinę kompetenciją, karjeros galimybes bei moralinės nuostatos, susijusios su inovacija bei atsinaujinimu. Valstybės tarnautoją užsiimti inovacine veikla labiau skatina veiklos rezultatų motyvacija. Darbuotojas bus suinteresuotas mokymu, jeigu, gerindamas savo profesinę kompetenciją, jis matys perspektyvą pakilti karjeros laiptais arba gauti didesnę atlyginimą.

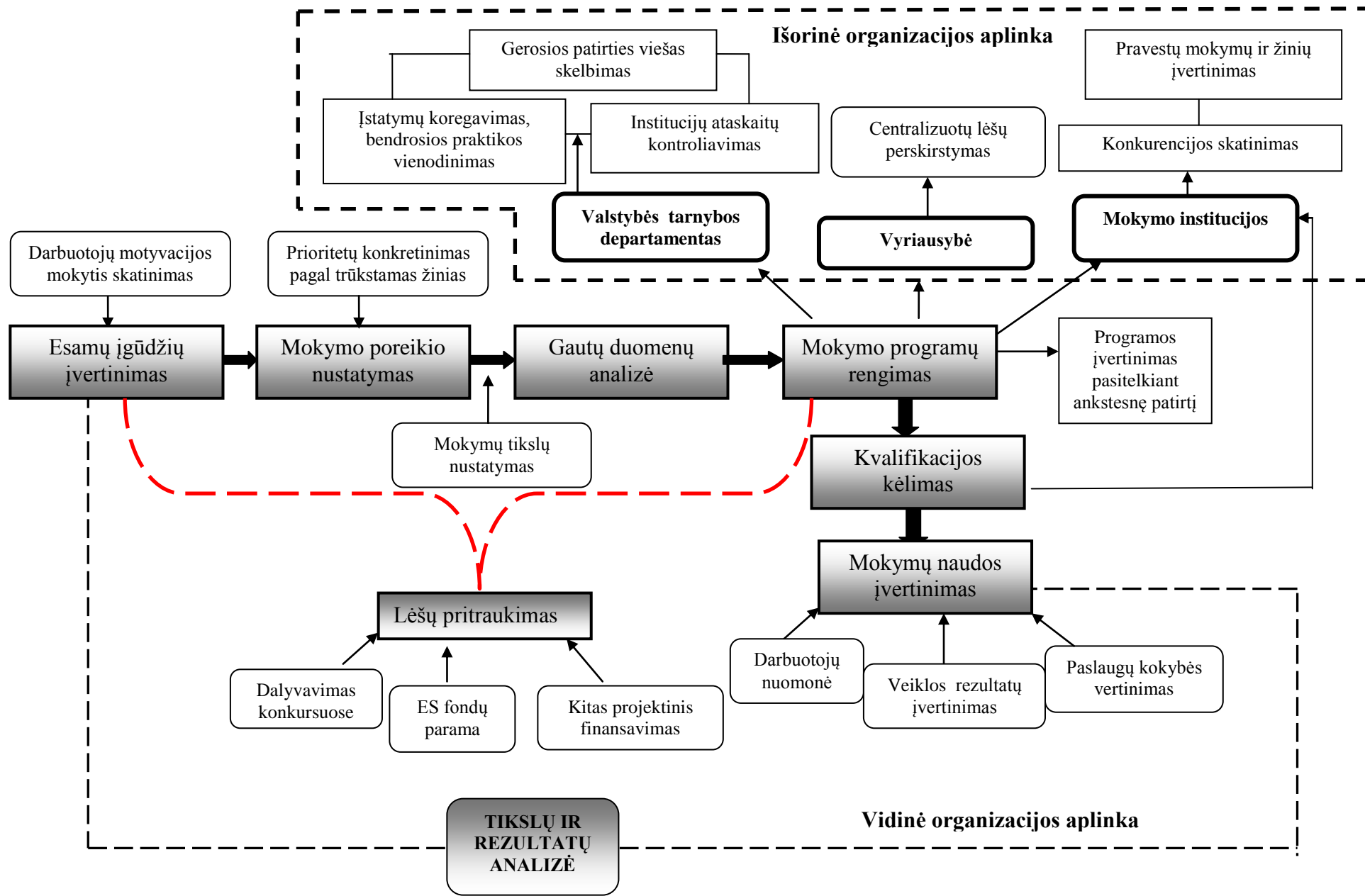
Nustačius mokymo poreikį svarbu suformuluoti konkrečius mokymo tikslus. G. Desslerio teigimu, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai paprastai apibrėžiami kaip „darbo atlikimo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas“ (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009). Mokymo tikslų išskyrimas padeda nukreipti mokymosi procesą reikiama linkme ir gauti didžiausią naudą. Teisingai suformuluoti, paremti užduotimis ir žiniomis-įgūdžiais-gebėjimais mokymo tikslai detalizuoja, ką apmokomas asmuo privalo gebėti atlikti

sėkmingai baigęs mokymo programą. Mokymo tiksluose taip pat turi būti nustatyti tam tikri standartai pagal kuriuos apmokomas asmuo vėliau bus vertinamas. Siekiant nustatyti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymo efektyvumą institucijoje, svarbu išsiaiškinti: ar mokymuose dalyvaujantiems valstybės tarnautojams aiškūs mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslai; ar mokymo tikslų aiškumas turi įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai mokytis; kokia yra mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įtaka valstybės tarnautojų veiklos rezultatams; kaip mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas veikia valstybės tarnautojų elgesį ir požiūrį į darbą; ar mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas turi įtakos valstybės tarnautojų karjerai.

Nustačius mokymo poreikį, **analizuojami gauti duomenys**. Sprendžiama ar mokymų tikslai susiję ne tik su organizacijos strateginiais tikslais, bet ir su darbuotojų asmens kvalifikacijos kėlimo tikslais. Kad sėkmingai būtų įvykdyti visi minėti etapai, reikalingas tinkamas lėšų skyrimams mokymams.

Mokymo programų rengimas. Valstybės tarnautojų lavinimo sėkmę didžia dalimi lemia mokymo programos. Valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviau mokymo procese gautas žinias taikyti savo tiesioginiame darbe. Besimokantieji turi suprasti, kad pats mokymas yra būtinas. Dėstytojai gali orientuotis į žymiai didesnę praktinį patyrimą turinčius klausytojus, todėl jie turėtų skatinti besimokančiuosius perimti patirtį vieniems iš kitų, patobulinti darbo komandose įgūdžius.

Daugiausiai prie valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo turėtų prisidėti valstybės ir savivaldybės institucijų personalo tarnybos, tinkamai organizuodamos ir valdydamos mokymo procesą institucijos viduje remiantis ankstesnių programų rezultatais, bei Valstybės tarnybos departamentas, detalizuodamas teisės aktus, leisdamas informacinius leidinius ir rekomendacijas, bei vienodindamas bendrąją praktiką mokymo srityje. Šie du subjektai turėtų priimti aktyvų vaidmenį ir atsakomybę už būsimą valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Dalyvauja ir mokymo įstaigos šiame procese. Tam, kad kaina būtų patraukli jų siūlomų paslaugų, turėtų tarp mokymo įstaigų vyrauti didesnė konkurencija, kuri padėtų ne tik pašalinti iš rinkos netinkamas mokymo programas, bet ir pakoreguoti jų kainas. Užtikrinant mokymuose įgytas žinias, mokymo įstaigos turėtų įvertinti ne tik mokymų kokybę, bet ir valstybės tarnautojams suteiktas žinias. Rengiant naujas mokymo programas dalyvauja ir Vyriausybė, kuriai atitinkamuose teisės aktuose reikėtų padaryti reikiamas pataisas dėl kompetencijos ir įgaliojimų suteikimo Valstybės tarnybos departamentui bei numatyti biudžete centralizuotas lėšas aktualioms valstybės tarnautojų mokymo programoms rengti. Tai padėtų išvengti daromų klaidų.



12 pav. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nuo modelio pirmo etapo – *esamų įgūdžių įvertinimas* iki *mokymo programų rengimo* etapo turėtų būti skiriamas didžiulis dėmesys **lėšų**, skirtų mokymams **pritraukimui**. Institucijos turi efektyviau organizuoti savo biudžetus ir skirti didesnę dalį valstybės tarnautojų mokymui. Taip pat institucijos turėtų dalyvauti projektuose, konkursuose, kurių pagalba laimėtų daugiau lėšų darbuotojų mokymams. Vienas iš pelningiausių būdų – ES lėšų panaudojimas. Institucijos, norėdamos pritraukti lėšų, turi akivaizdžiai rodyti mokymų poreikį ir jų naudą ne tik valstybės tarnautojams, institucijoms, bet ir visuomenei, ieškoti spragų, kurias užpildžius būtų galima gauti reikiamų lėšų.

Vienas iš svarbiausių modelių etapų – **mokymų naudos įvertinimas**, nes nėra mokymo ir kvalifikacijos kėlimo efektyvumo tyrimų sistemos. Netyrinėjama lavinimo įtaka tarnautojų ir institucijų veiklai, kas neleidžia įvertinti pagrindinės mokymų naudos. Nėra grįžtamojo ryšio, kuris turėtų būti prioritetas organizacijos tikslas. Grįžtamasis ryšys mokymosi procese yra itin svarbus. Kaip teigia E. Gimžauskienė, „organizacijos, nesinaudojančios grįžtamojo ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš klaidų, patirties ir taisyti savo elgsenos“ (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad šis modelis patobulintų esamą valstybės tarnautojų mokymo sistemą, padėtų atkreipti dėmesį į svarbiausių etapų tobulinimą, kurių dėka organizacijos galėtų tirti grįžtamąjį mokymų naudos ryšį, kuris padėtų nustatyti, ar mokymo programos pasiekė savo tikslus, išskirti mokymo programų silpnąsias ir stipriąsias savybes, programų išlaidų ir naudos santykį, nuspręsti, kas turėtų dalyvauti ateities personalo mokymo programose, įvertinti, kuris dalyvis patyrė didžiausią (ar mažiausią) mokymo programos naudą, surinkti duomenis, reikalingus ateities programoms parengti, nustatyti, ar mokymo programa buvo tinkama bei sukurti duomenų bazę, padėsiančią priimti sprendimus.

IŠVADOS

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

- Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad strateginis valdymas yra vadybinė veikla, kuria yra numatomos organizacijos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje procesus bei sukuriama strateginiai organizacijos ištekliai, parengiama ir realizuojama strategija, įvertinanti veiklos aplinkybes bei išteklius. Strateginis valdymas padeda įmonėms sėkmingai plėtoti ir įgyvendinti strategijas.
- Vienas esminių iššūkių viešajame sektoriuje yra darbuotojų nuolatinio, sistemingo ir nuoseklaus mokymo užtikrinimas, todėl Lietuvai būtina siekti besimokančios organizacijos standarto. Visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus valstybės tarnybai ir tarnautojai turi įgyti kuo įvairesnių gebėjimų, o stojimo į Europos Sąjungą procesas reikalauja, kad jie išmanytų ne tik savo šalies, bet ir Europos Sąjungos institucijų funkcionavimo ypatumus.
- Siekiant valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvumo, valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas tampa aktualus ne tik konkrečios organizacijos, bet ir visos valstybės mastu, todėl kai kurios mokymo kryptys formuojamos centralizuotai, t.y. visiems viešojo sektoriaus institucijose dirbantiems valstybės tarnautojams. Vienas iš tokių dokumentų – LR Vyriausybės nutarimu patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija. Šis dokumentas apibrėžia pagrindinius prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei grupes.
- Strategijos įgyvendinimas ir vertinimas yra neatsiejama strateginio valdymo proceso dalis, kuri leidžia įvertinti kaip pasiekti strateginiai tikslai bei su kokiomis problemomis buvo susiduriama. Šio proceso metu suteikiama galimybė stiprinti strategijos įgyvendinimo veiksmus, jei reikia, atlikti koregavimus, sustiprinti arba performuluoti valstybės tarnautojų mokymo politiką, atsižvelgiant į kintančius poreikius. Institucijų strateginiuose veiklos planuose dažniausiai pateikiami efekto, rezultato ir paslaugos vertinimo kriterijai.

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

- Tauragės rajono institucijos, formuodamos prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus bei grupes, dažniausiai vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje išskirtais prioritetais, tačiau papildomai nustatomos ir kitos institucijai ar įstaigai aktualios prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės. Institucijose išskirti mokymo tikslai ir/ar grupės, dažnai apibrėžiamos nurodant pareigas, o ne trūkstamų žinių poreikį.

- Remiantis žinybine duomenų analize bei ekspertų apklausa išsiaiškinta, kad pagrindinis valstybės tarnautojų mokymo finansavimo šaltinis – valstybės skiriamos lėšos. Mažesnė lėšų dalis mokymams yra įsisavinama iš ES skirtų lėšų, nes institucijų darbuotojai dėl nepakankam finansavimo mokymams gana lėtai įsisavina ES projektų administravimo srities žinias, kurios numatytos Strategijoje.

- Atlikus Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimą remiantis:

- **paslaugos kriterijumi** pastebėta, kad organizuojami mokymai *institucijose vyksta sistemingai ir kryptingai, t.y. atsižvelgiant į Strategijoje numatytus mokymų prioritetus. Mokymo įstaigos pasižymi mokymų įvairove ir užtikrina Tauragės viešojo administravimo institucijų mokymo poreikius, tačiau įgyvendinat Strategija susiduriama su mokymams skirtų lėšų stoka ir mokymo įstaigų siūlomų paslaugų aukšta kaina.*

- **rezultato kriterijumi** pastebėta, kad valstybės tarnautojai *įgijo tik labiausiai reikiamų žinių ir gebėjimų dėl finansų stokos, todėl didelių teigiamų pokyčių nematyti. Tačiau kiekvienas mokymas suteikė naujų žinių, patirties ir užtikrino efektyvesnę valstybės tarnautojų darbą.*

- **efekto kriterijumi** pastebėta, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajono viešojo administravimo institucijose leido įgyti tam tikrų žinių ir gebėjimų, kurie pritaikyti davė sėkmingų rezultatų ne tik organizacijai, bet ir svarbiausioms interesų grupėms, visuomenei. Tačiau reikia pažymėti, kad šie teiginiai institucijose nebuvo pagrįsti atitinkamais rodikliais.

- Sukurtas valstybės tarnautojų sistemos tobulinimo modelis, galintis padėti institucijoms atkreipti dėmesį į svarbiausias sistemos proceso tobulintinas sritis, kurias išanalizavus būtų galima efektyviau ir naudingiau vykdyti mokymų procesą.

Magistro darbo pradžioje suformuluotas **pagrindinis ginamas teiginys**, remiantis teorine šaltinių analize bei empirinio tyrimo rezultatais, buvo pagrįstas taip:

Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijos, organizuodamos valstybės tarnautojų mokymus, vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijoje

išskirtais prioritetais, tačiau nepakankamai dėmesio skiria institucijoje gautos naudos analizei, taip sudarant prielaidas nepakankamai mokymų kokybei ir veiklos rezultatų efektyvumui.

Pagrindinis ginamas teiginys pasitvirtino. Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo metu susiduriama su tam tikromis problemomis: mokymų vertinimu, lėšų trūkumu bei teikiamos naudos išorinėms interesų grupėms nustatymu. Interviu metu pastebėta, kad kai kurių Tauragės rajono viešojo administravimo institucijų atstovai negali įvertinti naudos, pasidalinti vertinimo kriterijais. Visos tirtos institucijos negalėjo pateikti tam tikrų Strategijoje numatytų vertinimo rodiklių (pvz.: mokymo kokybę teigiamai arba neigiamai vertinančių valstybės tarnautojų skaičiaus).

REKOMENDACIJOS

Remiantis moksline literatūros šaltinių analize, empirinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, galima pateikti šias rekomendacijas, kuriomis galėtų vadovautis ne tik viešojo sektoriaus institucijos, bet ir Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą koordinuojanti institucija, t.y. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Vyriausybė bei valstybės tarnautojų mokymus organizuojančios institucijos:

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą koordinuojančiai institucijai, t.y. **Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos** rekomenduojama:

- ✓ siekiant skatinti viešąsias institucijas vadovautis Strategijoje numatytais tikslais, siūloma **viešai skelbti gerosios patirties pavyzdžius**, t.y. nurodyti instituciją, pasiektą tikslą bei mokymų rezultatą, kuris turėjo įtakos tam tikriems organizacijos teigiamiems pokyčiams.
- ✓ siekiant atlikti kokybišką ir tikslų Strategijos įgyvendinimo vertinimą, siūloma labiau **kontroliuoti viešųjų organizacijų ataskaitų pateikimą** ir nustatytų formų naudojimą.

Vyriausybei, vykdančiai valstybės tarnybos politiką:

- ✓ Centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo bei aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo. Todėl atitinkamuose teisės aktuose reikėtų padaryti reikiamas pataisas dėl kompetencijos ir įgaliojimų suteikimo Valstybės tarnybos departamentui bei numatyti biudžete centralizuotas lėšas aktualioms valstybės tarnautojų mokymo programoms rengti.

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

✓ atsižvelgiant į tai, kad būtų **efektyviau panaudojamos** valstybės tarnautojų mokymams skirtos **lėšos** ir **išlaikytas mokymų krypties tęstinumas**, siūloma identifikuoti prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, akcentuojant ne darbuotojų pareigas ar veiklos pobūdį, bet siekiamą įgyti žinių sritį. Tai leistų konkrečiau pasirinkti mokymų programas, pagal trūkstamų žinių pobūdį.

✓ norint **išspręsti** valstybės tarnautojų mokymui skiriamų **lėšų klausimą**, patariama aktyviau dalyvauti ES finansuojamose projektuose. Taip pat ieškoti galimybių dalyvauti projektuose su kitomis, panašia veiklos sritimi užsiimančiomis valstybinėmis, tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių institucijomis. Būsiami projektai ne tik išspręstų skiriamų lėšų klausimą, bet ir pagerintų veiklos valdymą, geresnių paslaugų teikimą.

✓ didinat valstybės tarnautojų iniciatyvą mokytis savarankiškai, institucijos labiau turėtų juos motyvuoti įvairiomis priemonėmis (mokymosi laiku, piniginiu skatinimu, karjera), kadangi tai palengvintų mokymų organizavimą. Žinodami vadovybės požiūrį, darbuotojai būtų labiau suinteresuoti mokytis ir siekti karjeros savo organizacijoje. Kvalifikuotas darbas turėtų būti geriau apmokamas.

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

✓ atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų vertinimui apie išklaustas mokymo programas, mokymuose įgytų žinių bei gebėjimų pritaikymą praktikoje, mokymo programų įtaką valstybės tarnautojų veiklos rezultatams.

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

Mokymo institucijoms, organizuojančioms Valstybės tarnautojų mokymus rekomenduojama:

✓ didinti tarpusavio konkurenciją, pašalinant iš rinkos netinkamas mokymo programas ir siūlant tik produktyvias, kokybę ir kainą atitinkančias mokymo programas;

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

✓ užtikrinant valstybės tarnautojų mokymuose įgytas žinias, rengti žinių patikrinimus išklausius mokymus.

LITERATŪRA

1. 2014-2020 metų Nacionalinė pažangos programa, LT 2030 kryptis: Sumani visuomenė. Vilnius, 2012.
2. Administracinių gebėjimų stiprinimas [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-28] Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Administraciniu_gebejimu_stiprinimas_Veiksmu_programos_strategija_prioriteto_aprasymas.doo [žiūrėta 2007 m. rugpjūčio 2 d.].
3. Alamil R.L., (2010) Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. *Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal Volume 12 May*.
4. Andriuščenka, J. (2006). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Lietuvos žemės ūkio universitetas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-04-25].
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 14. Vilnius. Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
6. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“.
7. Arimavičiūtė, M. (2008). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
8. Arimavičiūtė, M. (2009). *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba, 1(14).
9. Armstrong, M., Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance, CIPD*. London.
10. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešojo politika ir administravimas*, 26, p. 25-34 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239492>.
11. Augustinaitis, A. Informacinės visuomenės savivaldos problemos. *Informacijos mokslai*. 2000. T. 14 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-28] Prieiga per internetą: http://www.google.lt/#hl=lt&output=search&scient=psy-ab&q=Augustinaitis%2C+A.+Informacin%C4%97s+visuomen%C4%97s+savivaldos+problemos&oq=Augustinaitis%2C+A.+Informacin%C4%97s+visuomen%C4%97s+savivaldos+problemos&gs_l=hp.3...1825.1825.0.2156.1.1.0.0.0.188.188.0j1.1.0...0.0...1c.FCBweqMKNLQ&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=c78f93a285374828&bpcl=37189454&biw=1366&bih=623>.
12. Bagdanavičius J., Stankevičius P., Lukoševičius L. (1999). *Ekonomikos terminai ir sąvokos*. Vilnius.
13. Bagdzevičienė, R., Rimas J., Venckus A. Regionų ekonomikos plėtros strategija. Kauno technologijos universitetas, Lietuvos regioninių tyrimų institutas [interaktyvus] [žiūrėta 2012-10-13]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/RP_RegEkonPlet.doc>.
14. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas : Technologija.
15. Bagdonienė, L. (2009). *Strateginis planavimas*. Paskaita „Organizacijų vadyba“ [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Strategija_09.pdf>.
16. Ben E., Oghojafor A., Olayemi O. O., Okonji P.S. (2011). *Enhancing Organization's Performance Through Effective Vision and Mission*. University of Lagos, Akoka Yaba-Lagos, Nigeria.
17. Byars, L., (1991) *Strategic Management*, Formulation and Implementation – Concepts and Cases. New York: HarperCollinsThompson, J., (2002) *Strategic Management*. 4th Edition, London: Thomson.
18. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

19. Boschman R. A, Lambooy J. G. (2002). *Knowledge, Market Structure, and Economic coordination: Dynamics of Industrial Disctricts, Growth and change*, vol. 33.,291-311.
20. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba : organizacijos_veiklos_operatyvaus_valdymo_pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
21. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmoniškųjų išteklių potencialas. *Viešasis administravimas*, Nr.1(2) p. 13-14. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.
22. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bme.vgtu.lt%2Findex.php%2Fbme%2Farticle%2Fdownload%2Fbme.2010.04%2F4&ei=34SyUPCbG8yOswbcrYCIBQ&usg=AFQjCNGZdfJmN7obIhpmCsQc1MvbD1SFnQ&sig2=jkJ8M7afJyHBJAohw_ulGw>.
23. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo teorijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2.
24. Daukilas, S. (1998). *Strateginių mokėjimų ugdymo pedagoginė technologija*. Kaunas: Akademija.
25. David, F. R. (2003). *Concepts of strategic marketing* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategicmanagement>>.
26. David, F. R. (2004). *Strategic Management: Concepts and Cases. Ninth Edition, John Wiley & Sons*.
27. Davies, B., Ellison, L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius.
28. Denhardt Robert B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė.
29. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
30. Domarkas, V. (2003). Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 5.
31. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr 47. p. 23-42.
32. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
33. Freeman, T. (2002). *A Prescriptive Approach*.
34. Gaižutis, A. (2008). *Marketingo pagrindai. Paskaitų konpektas*. Vilnius: Vilniaus Universitetas, p. 72.
35. Gaižutis, A. 2000/ daktaro disertacija.
36. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 54, p. 53-66.
37. Gregory G. Dess G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2010). *Strategic Management: Text and Cases, 5/e*.
38. Guskey, T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
39. Henry, A., (2008). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press.
40. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2FIt%2Fmokslo_darbai%2Fsms%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D276672&ei=34SyUPCbG8yOswbcrYCIBQ&usg=AFQjCNFN0anhT_kehMUkZmgH6_R9Qn_0jw&sig2=vHvUQ2VIWMP0PWZxrEO7og>.
41. Janeliūnas T., Kasčiūnas L. (2007). Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. [žiūrėta 2012.03.14]. Prieiga per internetą <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/47/str3-43.pdf>>.
42. Jasaitis, E. (1996). Kaip perkvalifikuoti visuomeninio sektoriaus darbuotojus // *Mokslas ir gyvenimas*. Nr.9, p.7-8.

43. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy – text and cases*. London: Prentice Hall.
44. Jucevičius, J., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
45. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
46. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 84-89.
47. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.11, p.60-64.
48. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
49. Kaupinytė, R. (2000). Organizacijos galia – žmogus // *Vadovo pasaulis*. Nr.2, p.18-21.
50. Kavaliauskas A. *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius, 2001.
51. Kumpikaitė, V. (2004). Personalo ugdymo ypatumai organizacijoje, integruojantis į ES (Lietuvos organizacijų pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 2. Kaunas: Technologija.
52. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.6, p.65-72.
53. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A.. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf>.
54. Laurentiu, B. (2010). New concepts in the change management within public organizations. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*. Vol. 8 Issue 14, p. 93-97 [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-02 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
55. Lazarevičiūtė, I. (1999). Profesinio tobulinimo planavimas // *Viešųjų institucijų valdymas*.
56. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2=>>.
57. Lietuvos statistikos departamentas. Darbo užmokestis apskrityse ir savivaldybėse. (2012) [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10657>>.
58. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003–2012. Projektas. Švietimo gairės: Vilnius [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-21]. Prieiga per internetą: <<http://adamkus.president.lt/pdf/svietimo.gaires.pdf>>.
59. Mark O. Lewis (2011). An Integrated Approach to Teaching the Capstone Strategic Management Course: A Left- and Right-Brained Approach. *Appalachian State University, Boone, NC, USA Business Education Innovation Journal*.
60. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. ISSN 1648-2603 *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22.
61. McInerney, R., Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change* [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per internetą: <www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>.
62. Meidutė, I. (2008). Privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas. Kas tai?. *Vadyba*, 2 (13), 96-98. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-05]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_96-98/DS.002.1.01.ARTIC>.

63. Meyer-Sahling, J-H., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-25]. Prieiga per internetą: <web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-806/>.
64. Melnikas, B. (1999). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos*.
65. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas Smaliukiene Strateginis valdymas.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf)>.
66. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
67. Mintzberg, G., Alstrend, B., Lempel, J. (2000). *Škotų strategii*. Sankt – Peterburg: Piter.
68. Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, Vol. 6, p. 257-272.
69. Mura, L. (2011). Performance of human resource management in an internationally operating company. *Serbian Journal of Management* 7 (1) (2011) 115 – 129. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
70. Norbert, T., Adrian, T. (2004). *Viešoji vadyba*.- Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos Centras.
71. Odden, A. (2011). *Manage “Human Capital” Strategically* [interaktyvus] [žiūrėta 2012- 02-24]. Prieiga internete: <kappanmagazine.org>.
72. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison – Wesley, P.405.
73. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
74. Papšienė, P., Černiauskiene A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Nr. 19 (4). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-03]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=4&hid=122>>.
75. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009. Nr. 28. ISSN 1648-2603.
76. Petschnig, S. (2011). Identification of changes in small and medium-sized enterprises in Austria - a qualitative research. *International journal of management cases*. [interaktyvus], vol. 13 issue 3, p. 105-111, [žiūrėta 2011 -12-02]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
77. Prieto, B. (2009). Strategic Program Management: Key to “giga” Program Delivery. *PM World Today*. Vol XI, Issue VII, p. 1-10.
78. Programa 2015. ES struktūrinė parama Lietuvos mokslui ir švietimui [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.programa2015.lt/index.php/lt/p/es-strukturine-parama-lietuvos-mokslui-ir-svietimui>>.
79. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
80. Raipa, A. Valstybės tarnautojų mokymas // Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis, p.292-295.
81. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai.
82. Rickard, Séan. (2006). *The economics of organizations and strategy*. London : McGraw-Hill, p. 251.
83. Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.
84. Sakalas, A. Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

85. Shawn, M. C.; Dennis, A. G.; Ketchen, Jr., David J.; James, B. T. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger.
86. Sherwood F.P. (1994). Nacionalinis valstybės tarnautojų ir pareigūnų mokymo sistemos kūrimas: keletas pastabų // *Savivaldybė*. Nr.8, p.18-23.
87. System Strategy [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 03 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.jiscinfonet.ac.uk/InfoKits/project-management/project-management-2-system-strategy>>.
88. Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 47.
89. Stankevičienė, A., Korsakienė, R., Liučvaitienė, A. (2009). *The theoretical and practical aspects of human resource management strategy development: a case of Lithuanian telecommunication sector*. 10(4), p. 276-284. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=122&sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104>>.
90. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1 (4). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
91. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.Jr. (2005). Vadyba. Kaunas:Poligrafija ir informatika.
92. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
93. Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos teorija ir metodologija (2010). Projekto medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/21.html>>.
94. Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos [žiūrėta 2010-04-19]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=8&ved=0CBsQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Fuploads%2Fmedia%2FVRM_leidiny_1__pakoreguotas.2008.08.25.pdf&rct=j&q=praktiniai+patarimai+rengiantiems+savivaldybi%C5%B3+pl%C4%97tros+ir+savivaldybi%C5%B3+veiklos+planus&ei=g7bNS4iZINSmsAbX3PHQDQ&usq=AFQjCNFwOn9BfH3mBoJz3n1vodJw_HHnXg>.
95. Subba, R. P. (2009).Strategic Management [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-20 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=122&sid=fc516213-b8a6-447c-9827-185dde5c0615%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=332349>>.
96. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
97. Širvienė, R. (2007). Magistro baigiamasis darbas. Valstybės tarnautojų mokymo problemos. Vilnius.
98. Šiupšinskas, S. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. Vilnius: UAB „Adestora“.
99. Tamaliūnienė, V. (2007). *Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga*. [žiūrėta 2010-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.
100. Tamošiūnas, T. *Mąstyk strategiškai*. [žiūrėta 2012-03-29]. Prieiga per internetą:<www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga_II/Mastyk_strategiskai.doc>.
101. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(16). p. 118-130.
102. Tillery, K., R., Rutledge, A., L. (2009). Diversity – A Strategic Imperative Or A Basic Business Requirement? A Proposed Taxonomy. *Journal of Diversity Management*. Vol. 4, Nr. 2, 35-40.

103. Urbelis, V. (2001). *Strategija jos elementai ir sąvokos evoliucija* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>.
104. Urbonas, J. A., Maksvytienė, I. (2009). Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14 [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01] Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
105. Valstybės tarnybos aktualijos – Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas, 2006, Nr.7, p.52 .
106. Vasile, T., Ivancu, A. (2009). *A model of the strategic management process* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/067.%20Vasile,%20Iancu.pdf/>>.
107. Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
108. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmos strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
109. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
110. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // *Viešasis administravimas*. Nr.2, p.94-101.
111. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.
112. Vogelius., R. (2004). Organizacinė strategija. *Marketingo idėjos*. Nr. 8.
113. Volberda, H. W. et al (2011). *Strategic management : competitiveness and globalization : concepts and mases*. Andover : South-Western Cengage Learning, p. 34.
114. *Wikipedija*. Laisvoji enciklopedija [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-01]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vie%C5%A1asis_sektorius>.
115. Zhang, Z., Jia, M. (2010). Procedural fairness and cooperation in public-private partnerships in China. *Journal of Managerial Psychology*, 25 Is (5), 513 – 538. EMERALD [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=25&issue=5&articleid=1875454&show=pdf>>.
116. Židonis, Ž., Smalskys, V. (2007). *Veiksmingas viešasis administravimas. Socialinių mokslų srities vadybos ir administravimo krypties mokslinių tyrimų perspektyvos*. 2007-2011 m. programa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/bpd_projektai/bpd_0046/20070418/vadyba_perspektyvos_santrauka.doc>.
117. Баязитов, Т. (Bajazitovas, T.) (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. [Internet]. Корпоративны менеджмент. Žiūrėta [2007-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.
118. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. – М.: Высшая школа, 2002. – p.10

DOKUMENTAI

1. „Regioninės plėtros“ tarpinstitucinis veiklos planas [interaktyvus].[žiūrėta 2012-10-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=2430>>.
2. 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-29]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/ES_parama/Istekliu_pletr_programa.pdf>.
3. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007. [interaktyvus].[žiūrėta 2012-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf>.
4. 2011 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2012m. kovo 6 d. Nr. 03-105.
5. 2011 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės administracijos 2012m. sausio 25. Nr. 19-402.
6. 2011 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės administracijos 2011 m. vasario 23 d. Nr. 6.
7. 2012 metų mokymo programos [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1965424115>>.
8. 2012 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta 2013m. sausio 15 d. Nr. 03-37.
9. 2012 metų valstybės tarnautojų mokymo ataskaita. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės administracijos 2013 m. sausio 4. Nr. 19-122.
10. 2012 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės administracijos Nr. 19-796.
11. 2013 metų valstybės tarnautojų mokymo planas. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės administracijos 2013 m. kovo 8 d. Nr. 19-1045.
12. ES struktūrinė parama [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvos-naryste-europos-sajungoje/lietuva-europos-sajungoje/es-strukturine-parama/>>.
13. ES struktūrinė parama 2007-2013 m. laikotarpiui Lietuvoje [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://esf.socmin.lt/index.php?-959049792>>.
14. Europos komitetas prie LR Vyriausybės [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.euro.lt/old/showmenuitems.php?TopMenuID=6&MenuItemID=113&LangID=>>>.
15. Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija dokumentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-29]. Prieiga per internetą: <www.lrv.lt/ES_parama/Strategijos_%20projektas_2006-10-05.pdf>.
16. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2009). Valstybinio audito ataskaita „Valstybės tarnautojų mokymas“ [interaktyvus].[žiūrėta 2012-11-29]. Prieiga per internetą: <www.vkontrole.lt/failas_senas.aspx?id=3859>.
17. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įsakymas. Priimtas LR Seimo 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 (Žin., 1999, Nr. 66-2130). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=247558>.
18. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas Nr., 1V-451 įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“. (Žin.,2010, Nr. 81-4255). [interaktyvus]. [žiūrėta

- 2012-03-14]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=377938&p_query=&p_tr2=.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo kelti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose, ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 88-3466). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-14]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281229&p_query=&p_tr2=.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir Valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Valstybės žinios. 2007. Nr. 110-4508.
21. Lietuvos viešojo administravimo instituto 2002 m. veiklos ataskaita. Vilnius, 2003.
22. Mokymo paslaugų techninė specifikacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09]. Prieiga per internetą: http://www.vpt.lt/admin/uploaded/2011/vp/Mokymo_paslaugu_techine_specifikacija.pdf.
23. Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimu Nr. 1575 (Žin., 2012, Nr. 155-8024).
24. Nutarimas dėl žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo, 2008, Nr. 789 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-07]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325965.
25. Projektas „Lietuvos valstybės tarnautojų, atstovaujančių Lietuvos interesams Europos Sąjungoje, kvalifikacijos tobulinimas“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://espirmininkavimas.urm.lt/index.php?1931941322>.
26. Regiono plėtros plano įgyvendinimo 2012 metų ketvirčio apžvalga, vidiniai veiksniai – Tauragės apskritis [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/nrp/assets/files/Taurage/Periodines%20apzvalgos/2012%20I%20ketv/Taurages%20RPP%20igyvendinimo%20apzvalga%202012%20m%20I%20ketv.pdf>.
27. Sprendimas dėl Tauragės rajono savivaldybės administracijos didžiausio leistino valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičiaus nustatymo. Patvirtinta 2013 m. vasario 20 d. Nr. 1-616. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-29]. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/taurage/Default.aspx?Id=3&DocId=7019>.
28. Sprendimas dėl Tauragės rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų prioritetinių mokymo tikslų ir grupių nustatymo. Patvirtintas 2011m. gegužės 25 d. Nr. 1-23.
29. Strateginio planavimo dokumentuose naudojamų vertinimo kriterijų sudarymo ir taikymo metodika. Patvirtinta LR Finansų ministro 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. IK-330. (Žin., 2010, Nr. 127-6490). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/20101025_FM%20isak_VK%20metod%20patvirt_VORT%20tin_klapiui.pdf.
30. Strateginio planavimo metodika. Patvirtinta LR Vyriausybės 2010 metų rugpjūčio 25 d. nutarimu Nr. 1220 (Žin., 2009, Nr. 6-167). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>.

31. Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-24]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/EC_LLL_report_final_lietkalba_red.pdf>.
32. Tauragės rajono savivaldybės administracijos nuostatai. Patvirtinta Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2009 m. gegužės 28 d. sprendimu Nr. 1-1139. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?492816478>>.
33. Tauragės rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2011-2013 metams. Patvirtintas Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2011 m. vasario mėn. sprendimu Nr. 1 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?-1517212613>>.
34. Tauragės rajono strateginis plėtros planas 2008-2013 m. 2011 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderio.lt/uploads/files/taurages-2008-2013.pdf>>.
35. Tauragės rajono strateginis plėtros planas 2008-2013m (2011) [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.taurage.lt/index.php?-1517212613>>.
36. Tauragės regiono plėtros plano rezultatų ir poveikio įvertinimas bei regiono ir aktualių sektorių plėtotės galimybių studija [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/paraiska?id=35849&pgsz=10>>.
37. Tauragės regiono projektų sąrašas 2007-2013 m. laikotarpiui. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/nrp/assets/files/Taurage/S%C4%85ra%C5%A1ai/sarasas%20Kvalifikacijos%20tobulinimo%2020101220.pdf>>.
38. Tauragės teritorinės darbo biržos 2012 metų finansinių ataskaitų rinkinys parengtas pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus. (2013). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/TDB/Taurage/Apie/Documents/Taurag%C4%97s%20TDB%202012m.finansini%C5%B3%20ataskait%C5%B3%20rinkinys.pdf>>.
39. Tauragės teritorinės darbo biržos nuostatai. Patvirtinta Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. gegužės 17 d. įsakymu Nr. V-248. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt/TDB/Taurage/Apie/Puslapiai/Nuostatai.aspx>>.
40. Tauragės teritorinės darbo biržos personalo kvalifikacijos kėlimo 2012 metų programa. Patvirtinta Tauragės teritorinės darbo biržos direktoriaus 2012 m. gegužės 9 d. įsakymu Nr. V-191.
41. Tauragės teritorinės darbo biržos personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programa 2011 metais. Patvirtinta Tauragės teritorinės darbo biržos direktoriaus 2011 m. gegužės 24 d. Nr. 03-271.
42. Tauragės valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų 2011-2012 metų mokymo planų ir mokymo ataskaitų lentelės.
43. Tauragės valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų 2013 metų I ketv. Mokymo plano ir mokymo ataskaitos lentelė.
44. Valstybės ilgalaikė raidos strategija. Patvirtinta LR Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., Nr. 2002, 113-5029). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=193888>.
45. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20 (Žin., 2011, Nr. 6-230). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=390874&p_query=&p_tr2=>>.

46. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės. LR vidaus reikalų ministro 2005 m. gegužės 26 d. įsakymo redakcija. Valstybės žinios. 2005. Nr. 69-2487.
47. Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos informacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?686153430>>.
48. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2010-2012 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m. birželio 2d. įsakymu nr. 1K-180. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vmi.lt%2FgetFile.ashx%3FfileName%3DStrateginis_2010_2012.pdf&ei=C9BiUaKJEcaF4AT55YGwCA&usg=AFQjCNFtTrxi2gYMe88ctE_luiSEZX-ppw&sig2=T3hf2RBP0vUB4lwrDj0J6A&bvm=bv.44770516,d.ZWU>.
49. Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos viršininko įsakymas „Dėl valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojų mokymo prioritetų 2011-2013 metais“.
50. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa 2007-2013 m. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-30] Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/veiksmu_programos/veiksmu_programu_projektai/files/OP-HRD2.doc>.

PRIEDAI

Valstybės tarnautojų mokymo savivaldos institucijose teorinio ir praktinio pagrindimo programa

Kiekvienas magistro darbas yra unikalus ir išskirtinis. Kuo jame daugiau pateikta kūrybinių aspektų, tuo jis tampa įdomesnis ir patrauklesnis ne tik jo vertintojams, bet ir pačiam darbo autoriui. Šio magistrinio darbo išskirtinumas tas, kad jo turinys ir eiga pateikta trimis būdais: magistrinio darbo pradžioje pateiktas įprastas turinys, vėliau magistro darbo žemėlapis (žr. 4 priedą) ir pats naujoviškiausias būdas – tai sudarytos valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo vertinimo teorinio ir praktinio pagrindimo programos. Šių programų privalumas: aiškiai ir struktūruotai pateikti pagrindiniai magistro darbo tikslai, uždaviniai, rezultato bei produkto kriterijai ir kiekvienam uždaviniui reikalingos realizavimo priemonės.

Šiame magistro darbe pateikti 2 teoriniai ir 2 praktiniai pagrindiniai programų tikslai, kurių pagalba plėtojamas visas magistro darbas. Žvelgiant į teorinio pagrindimo programą, ja siekiama *išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo strateginius aspektus bei išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą*. To rezultatai: Išanalizuotos mokslinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltinių skaičius, SSGG analizė, Valstybės tarnybos teisinė bazė, pateikta Europos šalių mokymo patirtis.

Pirmajam programos tikslui įgyvendinti užsibrėžti 6 uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio valdymo sąvoką viešajame sektoriuje;
2. Išanalizuoti strateginio valdymo proceso struktūrizavimą;
3. Išanalizuoti strategijos įgyvendinimo vertinimo procesą;
4. Pagrįsti strateginės programos būtinumą.
5. Atskleisti strateginių pokyčių valdymo ypatumus.
6. Pateikti valstybės tarnautojų mokymo svarbą strateginio valdymo kontekste.

Antrajam programos tikslui išsikelti šie uždaviniai:

1. Pagrįsti valstybės tarnautojų mokymo aktualumą;
2. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo aspektus kompetencijos ugdymo kontekste;
3. Išskirti pagrindines valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos nuostatas;
4. Aprašyti valstybės tarnautojų mokymo patirtį Europoje.

Šie uždaviniai įgyvendinami daugiausia remiantis išanalizuotos mokslinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltiniais, remiantis valstybės tarnautojų mokymui įtakos turinčiais SSGG analizės veiksniais, Valstybės tarnybos teisine baze bei Europos šalių mokymo patirtimi.

Antroji programa skirta praktiniam magistro darbo problemos sprendinio pagrindimui. Kaip jau buvo minėta, programą sudaro taip pat 2 pagrindiniai tikslai: *išnagrinėti dokumentų sistemą, reikalingą valstybės tarnautojų 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajono savivaldos institucijose atskleidimui bei atlikti ekspertų apklausą ir gautų apklausos rezultatų analizę*. Tam, kad šie tikslai būtų įgyvendinti, užsibrėžti pagrindiniai uždaviniai pirmajam programos tikslui:

1. Atlikti SSGG analizę.
2. Atlikti dokumentų turinio analizę.

To rezultate: išnagrinėta ir pagrįsta SSGG analizė, įtakojanti valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą ir pateikta dokumentų turinio analizė.

Antrojo programos tikslo uždaviniai:

4. Sudaryti ekspertų interviu klausimą.
5. Atlikti ekspertų nuomonių apie valstybės tarnautojų 2011-2013 metų mokymo strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono savivaldos institucijose analizę.

Rezultatas: Atlikta dokumentinė analizė dėl valstybės tarnautojų mokymo efektyvumo ir rezultatyvumo bei pateiktos ir apibendrintos ekspertų išvados dėl valstybės tarnautojų 2011-2013 metų mokymo strategijos įgyvendinimo.

Apibendrinat galima teigti, kad šios programos padeda dar labiau struktūruoti magistro darbo turinį ir turiniui reikalingas priemones. Pažvelgus į šias programas, galima susidaryti pirminį įspūdį, kas bus pateikta magistro darbe net neperžvelgus viso magistro darbo.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: Tauragės rajono atvejis

VIZIJA	
Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę.	
MISIJA	
Nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes.	
STRATEGINIS TIKSLAS	
Atlikti valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimą Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose.	
EFEKTO KRITERIJAI:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoriškai pagrįsti su valstybės tarnautojų mokymu susiję strateginiai aspektai; 2. Įvertintas valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimas Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose; 3. Pateiktas valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo modelis; 4. Pateiktos išvados ir rekomendacijos valstybės tarnautojų mokymo situacijos pagerinimui Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose. 	
1 PROGRAMA	
TEMOS „VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011 – 2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS“ TEORINIO PAGRINDIMO PROGRAMA	
PROGRAMOS TIKSLAI:	
1.	2.
<i>Išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo strateginius aspektus.</i>	<i>Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą bei jos ypatumus.</i>
REZULTATO KRITERIJAI	
Išanalizuotos mokslinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltinių skaičius	Išanalizuotos mokslinės lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltinių skaičius, SSGG analizė, Valstybės tarnybos teisinė bazė, Pateikta Europos šalių mokymo patirtis.
1.UŽDAVINYS:	
Išanalizuoti strateginio valdymo sąvoką viešajame sektoriuje	Pagrįsti valstybės tarnautojų mokymo aktualumą.
PRODUKTO KRITERIJAI	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskleista strateginio valdymo sąvoka viešajame sektoriuje. 2. Lyginamosios analizės būdu išanalizuotas strategijos apibrėžimas. 3. Atskleisti viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagrįstas valstybės tarnautojų mokymo aktualumas. 2. Pateikti valstybės tarnautojų reikalavimai. 3. Išskirta mokymo klasifikacija. 4. Pateiktos ES šalių nuostatos ir siekiai.

PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Armstrong, M., Baron, A. (2002). <i>Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance</i>, CIPD. London. 2. Jucevičius, R. (1998). <i>Strateginis organizacijų vystymas</i>. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 3. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А Стратегическое поведение: от разработки до реализации. Менеджмент в России и за рубежом №3 / 2002 4. Alamil R.L., (2010) Customer-Focused Business Architecture and Strategic Management. <i>Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal Volume 12 May</i>. 5. Arimavičiūtė, M. (2005). <i>Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas</i>. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“. 6. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. <i>Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos</i>. Verslas: teorija ir praktika. 2006, Nr. 2, p. 114 – 127. 7. Bendorienė, A., Bogušinė, V. (2005). <i>Tarptautinių žodžių žodynas</i>. Vilnius: Alma Littera. 8. Bosas, A. (2004). <i>Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės</i>. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 9. Davies, B., Ellison, L. (2006). <i>Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai</i>. Vilnius. 10. Diskienė, D., Marčinskas, A., Vaškelis, V. (2008). Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema. <i>Ekonomika</i>. p. 27. 11. Jucevičius, J., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). <i>Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas</i>. Kaunas: Žinių visuomenės institutas. 12. Mintzberg, G., Alstrend, B., Lempel, J. (2000). <i>Škotų stratwgi</i>. Sankt – Peterburg: Piter. 13. Odden, A. (2011). <i>Manage “Human Capital” Strategically</i> [interaktyvus] [žiūrėta 2012- 02-24]. Prieiga internete: <kappanmagazine.org>. 14. Puškorius, S. (2002). <i>Viešojo sektoriaus institucijų administravimas</i>. Monografija. Vilnius: LTU. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Osborne, D.,Gaebler ,T. (1992). <i>Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector</i>. Reading, MA: Addison – Wesley, P.405. 2. Raipa, A. Valstybės tarnautojų mokymas // Šiuolaikinė valstybė: vadovėlis, p.292-295. 3. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // <i>Viešasis administravimas</i>. Nr.2, p.94-101. 4. Sherwood F.P. (1994). Nacionalinis valstybės tarnautojų ir pareigūnų mokymo sistemos kūrimas: keletas pastabų // <i>Savivaldybė</i>. Nr.8, p.18-23. 5. Lazarevičiūtė, I. (1999). Profesinio tobulinimo planavimas // <i>Viešųjų institucijų valdymas</i>. 6. Melnikas, B. (1999).Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // <i>Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos</i>. 7. Česnulevičienė, B., Lakis, J. (2002). Valstybės tarnautojų mokymas: nuo teorijos prie praktikos. <i>Viešoji politika ir administravimas</i>. Nr. 2. 8. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // <i>Viešoji politika ir administravimas</i>. Nr.6, p.65-72. 9. Katiliūtė, E. (2003) Aukštosios ir vidurinės mokyklos sanglauda švietimo politikos aspektu. // <i>Socialiniai mokslai</i> Nr. 1(38) [interaktyvus].[žiūrėta 2012-05-22]. Prieiga per internetą: <http://www.education.ktu.lt/žurnalą>. 10. Europos Sąjungos Lisabonos strategijos įgyvendinimas Lietuvoje: atvirojo koordinavimo metodo taikymo analizė (2008). Sud. Doc. Dr. V. Nakrošis. 11. Valstybės tarnybos įstatymas. Patvirtina Lietuvos Respublikos seimo 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=422231>. |
|--|---|

15. Rickard, Séan. (2006). *The economics of organizations and strategy*. London : McGraw-Hill, p. 251.
16. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1 (4). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Subba, R. P. (2009). Strategic Management [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-20 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=122&sid=fc516213-b8a6-447c-9827-185dde5c0615%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=332349>>.
18. Vasile, T., Ivancu, A. (2009). *A model of the strategic management process* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/067.%20Vasile,%20Iancu.pdf/>>.
19. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(16). p. 118-130.
20. Tillery, K., R., Rutledge, A., L. (2009). Diversity – A Strategic Imperative Or A Basic Business Requirement? A Proposed Taxonomy. *Journal of Diversity Management*. Vol. 4, Nr. 2, 35-40.
21. Urbelis, V. (2001). *Strategija jos elementai ir sąvokos evoliucija* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>.
22. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). *Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr 47. p. 23-42.
23. Vienožindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.
24. Volberda, H. W. et al (2011). *Strategic management : competitiveness and globalization : concepts and mases*. Andover : South-Western Cengage

Learning, p. 34.	
2.UŽDAVINYS:	
Išanalizuoti strateginio valdymo proceso struktūrizavimą.	Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo aspektus kompetencijos ugdymo kontekste.
PRODUKTO KRITERIJAI	
1. Pateiktas ir išanalizuotas strateginio valdymo procesas. 2. Išskirtos strateginio valdymo stadijos.	1. Apibrėžta valstybės tarnautojų kompetencijos sąvoka. 2. Išskirtos profesinės kompetencijos struktūros dalys.
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). <i>Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i>, Nr 47. p. 23-42. 2. Arimavičiūtė, M. (2005). <i>Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai</i>. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 14. Vilnius. Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras. 3. Henry, A., (2008). <i>Understanding Strategic Management</i>. Oxford University Press. 4. Mark O. Lewis (2011). <i>An Integrated Approach to Teaching the Capstone Strategic Management Course: A Left- and Right-Brained Approach</i>. Appalachian State University, Boone, NC, <i>USA Business Education Innovation Journal</i>. 5. Jucevičius, R. (1998). <i>Strateginis organizacijų vystymas</i>. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 6. Bagdonienė, L. (2009). <i>Strateginis planavimas</i>. Paskaita „Organizacijų vadyba“ [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Strategija_09.pdf>. 7. Vasiliauskas A. (2002). <i>Strateginis valdymas</i>. Vilnius: Enciklopedija. 8. Analoui, F.; Karami, A., (2003). <i>Strategic Management in Small and Medium Enterprises</i>. London: International Thomson Business Press. 9. Vaitkevičius, S., (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. (Daktaro disertacija: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas). 10. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. <i>Viešojo politika ir administravimas</i>, Nr. 5, p. 84-89. 2. Aušra, A. (2009). <i>Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas</i>. Konferencijos medžiaga. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: http://www.e-library.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%20Algirdo%20Ausros%20prezentacija.pdf>. 3. Daukilas, S. (1998). <i>Strateginių mokėjimų ugdymo pedagoginė technologija</i>. Kaunas: Akademija. 4. Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: 93toward a new conceptual framework // <i>International Journal of Project Management</i>, 16, p. 21– 26. 5. Kulberga, I. (2011). Professional Competence if Changes Implementation in Business Management in Latvia. <i>Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i>. Nr. 57, p. 62. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-12-21]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa27219340264b2%40sessionmgr104&vid=9&hid=122>. 6. Valstybės tarnybos įstatymas. Patvirtina Lietuvos Respublikos seimo 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. 7. Baranauskienė, I., Gudinavičius, B. (2008). Profesinės reabilitacijos specialisto (tarpininko) profesinė kompetencija: teorinis modelis.

<p>viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. <i>Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i>. Nr. 54, p. 53-66.</p> <p>11. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). <i>Strateginis valdymas. Mokomoji knyga</i>. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.</p> <p>12. Vasiliauskas, A. (2001). <i>Firmos strateginis valdymas</i>. Vilnius: VVK leidykla.</p> <p>13. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. <i>Viešoji politika ir administravimas</i>, 26, p. 25-34 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239492>.</p> <p>14. McInerney, R., Barrows, D. (2002). <i>Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change</i> [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per internetą: <www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>.</p> <p>15. David, F. R. (2003). <i>Concepts of strategic marketing</i> [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategicmanagement>.</p>	<p><i>Jaunųjų mokslininkų darbai</i>, 2(18). Šiauliai: Šiaulių universitetas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6433/05_Baranauskiene_Gudin_avicius.pdf></p>
3.UŽDAVINYS:	
Išanalizuoti strategijos įgyvendinimo vertinimo procesą.	Išskirti pagrindines valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos nuostatas.
PRODUKTO KRITERIJAI	
<p>1. Apibrėžtas strategijos formulavimo ir įgyvendinimo ryšys.</p> <p>2. Atskleisti pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai.</p> <p>3. Išanalizuoti pagrindiniai strategijos įgyvendinimo vertinimo aspektai.</p> <p>4. Pateikti strateginių veiklos planų vertinimo kriterijai.</p>	<p>1. Išskirtos pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos nuostatos.</p> <p>2. Atlikta SSSG valstybės tarnautojų mokymo strategija</p>
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<p>1. Jucevičius, R. (1998). <i>Strateginis organizacijų vystymas</i>. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.</p> <p>2. Dubinas, V., Smilga, E. (2008). <i>Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i>, Nr 47. p. 23-42.</p> <p>3. Vasiliauskas A. (2002). <i>Strateginis valdymas</i>. Vilnius: Enciklopedija.</p> <p>4. Vasiliauskas, A. (2005). <i>Strateginis valdymas</i>. Kaunas: Technologija.</p>	<p>1. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20 (Žin., 2011, Nr. 6-230). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2>.</p>

<p>5. Palubinskas, G.T. (1997). <i>Strateginio planavimo procesas</i>. Kaunas: Technologija.</p> <p>6. Chlivickas, E. (2007). Strateginiai sprendimai plėtojant viešąjį sektorių: žmogiškųjų išteklių potencialas. <i>Viešasis administravimas</i>, Nr.1(2) p. 13-14. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.</p> <p>7. David, F. R. (2003). <i>Concepts of strategic marketing</i> [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategicmanagement>.</p> <p>8. Guskey, T. R. (2004). <i>Profesinio tobulinimosi vertinimas</i>. Vilnius: Garnelis.</p> <p>9. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). <i>Strategic Management</i>. John Wiley & Sons.</p> <p>10. Vertinimo kriterijai: sudarymas ir taikymas. Mokymo programa (2011). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/mokymo%20programa_kyga_56psl.pdf>.</p>	
4 UŽDAVINYS:	
Pagrįsti strateginės programos būtinumą.	Aprašyti valstybės tarnautojų mokymo patirtį Europoje.
PRODUKTO KRITERIJAI	
<p>1. Pateikta strateginės programos sąvoka bei sudėtis.</p> <p>2. Aptartas strateginės programos valdymas.</p>	<p>1. Aptarti ES šalių mokymo pagrindiniai aspektai.</p> <p>2. Išskirtos problemos, susijusios su valstybės tarnautojų mokymu.</p>
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<p>1. Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos [žiūrėta 2010-04-19]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=8&ved=0CBsQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Fuploads%2Fmedia%2FVRM_leidiny_1_pakoreguotas.2008.08.25.pdf&rct=j&q=praktiniai+patarimai+rengiantie ms+savivaldybi%C5%B3+pl%C4%97tros+ir+savivaldybi%C5%B3+veiklos+planus&ei=g7bNS4iZINSmsAbX3PHQDQ&usg=AFQjCNFwOn9BfH3mBoJz3n1vodJw_HHnXg>.</p> <p>2. Prieto, B. (2009). Strategic Program Management: Key to “giga” Program Delivery. <i>PM World Today</i>. Vol XI, Issue VII, p. 1-10.</p>	<p>1. Byars, L., (1991) <i>Strategic Management, Formulation and Implementation – Concepts and Cases</i>. New York: HarperCollinsThompson, J., (2002) <i>Strategic Management</i>. 4th Edition, London: Thomson.</p> <p>2. David, F. R. (2004). <i>Strategic Management: Concepts and Cases</i>. Ninth Edition, John Wiley & Sons.</p> <p>3. Freeman, T. (2002). A Prescriptive Approach.</p> <p>4. Johnson, G., Scholes, K. (1993). <i>Exploring corporate strategy – text and cases</i>. London: Prentice Hall.</p> <p>5. Mark O. Lewis (2011). An Integrated Approach to Teaching the</p>

	<p>Capstone Strategic Management Course: A Left- and Right-Brained Approach. Appalachian State University, Boone, NC, USA <i>Business Education Innovation Journal</i>.</p> <p>6. Strategic Management and Universities' Institutional Development [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-24]. Prieiga internete: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development_1069322397877.pdf>.</p>
5 UŽDAVINYS:	
Atskleisti strateginių pokyčių valdymo ypatumus.	
PRODUKTO KRITERIJAI	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Išaiškinta strateginių pokyčių svarba viešajame sektoriuje. 2. Išskirtos pozityvius pokyčius lemiančios jėgos 	
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A.. Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf>. 2. Urbonas, J. A., Maksvytienė, I. (2009). Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. <i>Ekonomika ir vadyba</i>. Nr. 14 [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01] Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing. 3. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 4. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.Jr. (2005). <i>Vadyba</i>. Kaunas:Poligrafija ir informatika. 5. Andriuščenka, J. (2006). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Lietuvos žemės ūkio universitetas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-04-25]. 6. Petschnig, S. (2011). Identification of changes in small and medium-sized enterprises in Austria - a qualitative research. <i>International journal of management cases</i>. [interaktyvus], vol. 13 issue 3, p. 105-111, [žiūrėta 2011 - 12-02]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing. 	

<ol style="list-style-type: none"> 7. Shawn, M. C.; Dennis, A. G.; Ketchen, Jr., David J.; James, B. T. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. 8. Laurentiu, B. (2010). New concepts in the change management within public organizations. <i>Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti</i>. Vol. 8 Issue 14, p. 93-97 [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-02 d.]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing. 9. Arimavičiūtė, M. (2009). <i>Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse</i>. <i>Ekonomika ir vadyba</i>, 1(14). 10. Mura, L. (2011). Performance of human resource management in an internationally operating company. <i>Serbian Journal of Management</i> 7 (1) (2011) 115 – 129. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę. 11. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). <i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas. 	
6 UŽDAVINYS:	
Pateikti valstybės tarnautojų mokymo svarbą strateginio valdymo kontekste.	
PRODUKTO KRITERIJAI	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aptarta žmogiškųjų išteklių svarba viešajame sektoriuje. 2. Išanalizuota strateginė žmogiškųjų išteklių vadybos samprata. 3. Pateikta personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema. 	
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papšienė, P., Černiauskiene A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Nr. 19 (4). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-03]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104&vid=4&hid=122>. 2. Domarkas, V. (2003). Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose. <i>Viešoji politika ir administravimas</i>. Nr. 5. 3. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. <i>Viešoji politika ir administravimas</i>, Nr. 5, p. 81. 	

<p>4. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). <i>Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos</i> [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-01]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>.</p> <p>5. Dessler, G. (2001). <i>Personalo valdymo pagrindai</i>. Kaunas: Poligrafija ir informatika.</p> <p>6. Stankevičienė, A., Korsakienė, R., Liučvaitienė, A. (2009). <i>The theoretical and practical aspects of human resource management strategy development: a case of Lithuanian telecommunication sector</i>. 10(4), p. 276-284. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-10-13]. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=122&sid=50b6c849-6153-483b-aaa2-7219340264b2%40sessionmgr104>.</p> <p>7. <i>Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos teorija ir metodologija</i> (2010). Projekto medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/1-projektas/zmiv/21.html>.</p> <p>8. Sakalas, A. Šilingienė V. (2000). <i>Personalo valdymas</i>. Kaunas: Technologija.</p>	
<p>2 PROGRAMA</p> <p>TEMOS „VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011 – 2013 METŲ STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: TAURAGĖS RAJONO ATVEJIS“ PRAKTINIO PAGRINDIMO PROGRAMA</p>	
<p>PROGRAMOS TIKSLAI:</p>	
<p>1.</p>	<p>2.</p>
<p>Išnagrinėti dokumentų sistemą, reikalingą valstybės tarnautojų 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose atskleidimui.</p>	<p>Atlikti ekspertų apklausą ir gautų apklausos rezultatų analizę.</p>
<p>REZULTATO KRITERIJAI</p>	
<p>1. UŽDAVINYS:</p>	
<p>Atlikti dokumentų turinio analizę.</p>	<p>Atlikti ekspertų nuostatų apie valstybės tarnautojų 2011-2013 metų mokymo strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose analizę.</p>
<p>PRODUKTO KRITERIJAI</p>	

Dokumentų pagalba įvertintas valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas	Pateiktos ir apibendrintos ekspertų išvados dėl valstybės tarnautojų 2011-2013 metų mokymo strategijos įgyvendinimo.
PROGRAMOS REALIZAVIMO PRIEMONĖS	
<p>Reikalingi dokumentai, kuriuose atspindėtų šie aspektai:</p> <p>Institucijos visija, misija; Strateginiai tikslai; Mokymo prioritetai; Prioritetinės mokymo grupės; Prioritetiniai mokymo tikslai; Strateginių tikslų įgyvendinimas; Dalyvavimas ES sprendimų priėmime; ES struktūrinės paramos administravimas; Privalomojo mokymo nustatymas; Įvadinis mokymas; Darbinių ES kalbų mokėjimas; Kompiuterinis raštingumas; Valstybės tarnautojų skaičius įstaigoje; Valstybės tarnautojų skaičius mokymuose; Mokymui skirtos lėšos.</p>	<p>Ekspertų pagalba tiriamos sritys:</p> <p>Paslaugos kriterijus: Valstybės tarnautojų mokymo prioritetiniai tikslai; Mokymų poreikis organizacijoje; Strategijos įgyvendinimo problemos; Mokymo įstaigų vertinimas; Siūlomų paslaugų vertinimas; Mokymų tematikos įvairovė Naujos programos; Mokymų teikiama nauda organizacijai; Mokymų tematika; Mokymams skirtų išteklių vertinimas; Rezultato kriterijus: Mokymų rezultatai; Prioritetiniai mokymo tikslai; Mokymo poreikis; Efekto kriterijus: Mokymų nauda; Mokymų pažangos vertinimas; Organizuojamų mokymų kontrolė.</p>

2012 metų mokymo programos

Eil. Nr.	Progr. rūšis ir reg. Nr.	Programos pavadinimas	Trukmė (akad. val.)	Kas pateikė	Tvirtinimo data
1069	<u>KTP-806</u>	DiSC vadybos strategijos	24	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	2012-01-02
1072	<u>KTP-808</u>	Dalykinio bendravimo psichologija	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	2012-01-09
1075	<u>KTP-811</u>	ES pirmininkaujančios valstybės komunikacijos strategijos prioritetai ir krizių valdymas	20	Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai	2012-01-18
1076	<u>KTP-812</u>	Efektyvus vadovavimas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	2012-01-18
1077	<u>KTP-813</u>	Seimo, Seimo kanceliarijos veikla ir teisėkūros procedūros	24	KTU Savivaldos mokymo centras	2012-01-18
1078	<u>KTP-814</u>	ES pirmininkavimui būtinų dokumentų rengimas (gairių/ataskaitų)	24	Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai	2012-01-25
1089	<u>KTP-824</u>	Lietuvos pirmininkavimo ES 2013 m. teisingumo srityje aspektai	24	Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai	2012-02-06
1096	<u>KTP-831</u>	Savivaldybės strateginio valdymo su programinio biudžeto sudarymu sistema ir jos tobulinimas	40	LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ASOCIACIJOS MOKYMO IR KONSULTAVIMO CENTRAS	2012-02-06
1097	<u>KTP-832</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas biudžetinėse įstaigose	60	Vilniaus verslo konsultacinis centras	2012-02-07
1098	<u>KTP-833</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybės tarybai pavaldžiose biudžetinėse įstaigose	60	DATA MINER	2012-02-07
1110	<u>KTP-845</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybių tarybai pavaldžiose biudžetinėse	60	KOMPIUTERINIŲ PROGRAMŲ MOKYMO CENTRAS	

		įstaigose			
1111	<u>KTP-846</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybių tarybai pavaldžiose biudžetinėse įstaigose	60	KTU Panevėžio institutas	
1117	<u>KTP-852</u>	Raštinės ir archyvo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos mokymai	24	LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ASOCIACIJOS MOKYMO IR KONSULTAVIMO CENTRAS	
1119	<u>KTP-854</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybės tarybai pavaldžiose biudžetinėse įstaigose	60	PERSON PREMIER	
1126	<u>KTP-861</u>	Darbo organizavimas ir valdymo tobulinimas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1129	<u>KTP-864</u>	Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų mokymai	40	Ernst & Young Baltic	
1149	<u>KTP-881</u>	Viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybės tarybai pavaldžiose biudžetinėse įstaigose	16	Lyderio grupė	
1168	<u>KTP-900</u>	Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų taikymas	60	ARVYDO ŠVIETIMO IR MOKYMO CENTRAS	
1195	<u>KTP-923</u>	Pašalpų specialistų mokymo programa	40	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centras	
1210	<u>KTP-937</u>	Apskaita ir finansų kontrolė viešajame sektoriuje	24	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1219	<u>KTP-946</u>	Laiko valdymas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1234	<u>KTP-961</u>	Europos Sąjungos struktūrinių fondų programavimo, administravimo, regioninės dimensijos projektų identifikavimo, vertinimo ir	24	Training Expert Group	

		atrankos, projektų valdymo įgūdžių lavinimas			
1244	<u>KTP-968</u>	Dokumentų valdymo organizavimas	12	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1257	<u>KTP-975</u>	Skyrių vedėjų (atsakingų už pensijų ir kompensacijų skyrimą ir mokėjimą) mokymo programa	36	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mokymo centras	
1269	<u>KTP-979</u>	Atstovavimo Europos Sąjungoje bei pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai gebėjimų tobulinimas	136	LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS	
1315	<u>KTP-1021</u>	Europos Sąjungos teisinė ir institucinė sistema. Lietuvos Respublikos Seimo vieta ir pasirengimas atlikti pirmininkaujančios šalies parlamento vaidmenį	16	KOMPIUTERINIŲ PROGRAMŲ MOKYMO CENTRAS	
1316	<u>KTP-1022</u>	Darbuotojų veiklos valdymas ir komandos darbo organizavimas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1317	<u>KTP-1023</u>	Viešasis kalbėjimas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	
1318	<u>KTP-1024</u>	Streso ir spaudimo valdymas	16	Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija	

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2011-2013 METŲ STRATEGIJOS
ĮGYVENDINIMO EKSPERTINIS VERTINIMAS
EKSPERTŲ APKLAUSA**

Interviu protokololas

Apklausa siekiama sužinoti, kaip viešųjų institucijų ekspertai vertina valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą Tauragės rajono valdymo ir administravimo institucijose.

A. BENDRI DUOMENYS:

1. Darbovietės pavadinimas	
2. Užimamos pareigos	
3. Darbo stažas (metais) valstybės tarnyboje	

B. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS: PASLAUGOS KRITERIJUS.

B1. Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos vertinimas pagal išskirtus prioritetinius tikslus

Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje numatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

1. tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
3. plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje
4. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.

1.Kaip manote, ar Strategijoje numatyti prioritetai yra adekvatūs ir atitinka Jūsų organizacijos strateginius tikslus numatytu laikotarpiu?

2.Pakomentuokite, kaip šiuos prioritetinius mokymo tikslus įgyvendina Jūsų organizacija? Su kokiomis teigiamomis ar neigiamomis pasekmėmis susidūrėte?

3.Kaip įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategiją Jūsų organizacijoje vyksta valstybės tarnautojų mokymas pagal išskirtus prioritetus? Išskirkite pagrindinius etapus.

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

B.2. Valstybės tarnautojų mokymai ir jų poreikis organizacijoje 2011-2013 m.

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

6. Ar Jūsų organizacijoje buvo įvykdyti valstybės tarnautojų mokymų 2011-2013 metų planai? Atsakymą pakomentuokite. Remkitės 2011-2012 metų laikotarpiu.

7. Su kokiomis problemomis bei kliūtimis susiduriate įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategiją? Pasidalinkite patirtimi.

B.3. Mokymo įstaigų ir jų siūlomų paslaugų vertinimas

8. Kaip vertinate mokymo įstaigų siūlomas valstybės tarnautojų mokymo programas? Ar valstybės tarnautojų mokymo įstaigų tematika atitinka mokymo poreikius? Jei, ne, ko trūksta? Pakomentuokite.

B.4. Valstybės tarnautojų mokymams skirtų išteklių vertinimas

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

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

11. Ar finansavimas skirtas valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategijai įgyvendinti yra tinkamas? Ar teisingai paskirstomos lėšos?

C. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS: REZULTATO KRITERIJUS

C.1. Mokymų rezultatai

12. Kokią naudą gauna valstybės tarnautojai dalyvaudami mokymuose įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 m. strategiją?

13. Kokie teigiami pokyčiai stebimi organizacijoje, įgyvendinant 2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo strategiją?

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

Valstybės tarnautojų mokymo tikslai	Mokymo(si) REZULTATAS, įgyvendinant Strategiją		
	Įgyvendintas	Iš dalies įgyvendintas	Neįgyvendintas
1. tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;			
2. tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;			
3. plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje			
4. tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.			

15. Nurodykite, kokios srities mokymų poreikis sumažėjo, o kurių padidėjo įgyvendinant Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategiją? Kokie veiksniai lėmė šiuos pokyčius?

C.2. Prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės

Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijoje nustatytos šios prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- Valstybės tarnautojus, einančius vadovaujančias pareigas;
- Valstybės tarnautojus, dalyvaujančius Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;
- Valstybės tarnautojus, teikiančius paslaugas gyventojams.

16. Kurioms tikslinėms grupėms yra skiriamas didžiausias dėmesys? Kodėl?

17. Galbūt Jūsų organizacija išskyrė daugiau prioritetinių grupių? Jei taip, tai kokios jos ir kodėl skirstymas skiriasi?

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

D. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO STRATEGIJOS VERTINIMAS: EFEKTO KRITERIJUS

D.1. Strategijos įgyvendinimo nauda organizacijai

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

20. Kaip manote, ar valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas išugdo tokias organizacijos vertybes kaip darbuotojų lojalumas, atsidavimas organizacijai, darbo rezultatų efektyvumas? Kodėl?

21. Kaip vertinate valstybės tarnautojų mokymo būklę Jūsų organizacijoje, pagal tokius prioritetus kaip korupcijos suvokimas, profesinės etikos, pasiruošimo atstovauti ES, užsienio kalbos įgūdžiai? Kaip jie buvo įgyvendinti?

D.2. Valstybės tarnautojams organizuojamų mokymų kontrolė

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

23. Įvertinkite valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimą savo organizacijoje dešimtbalėje sistemoje (10-puikiai, 1-1. blogai)? Kodėl?

Ačiū už Jūsų atsakymus ir pagalbą!

Aušra Samoškaitė, Šiaulių universitetas.

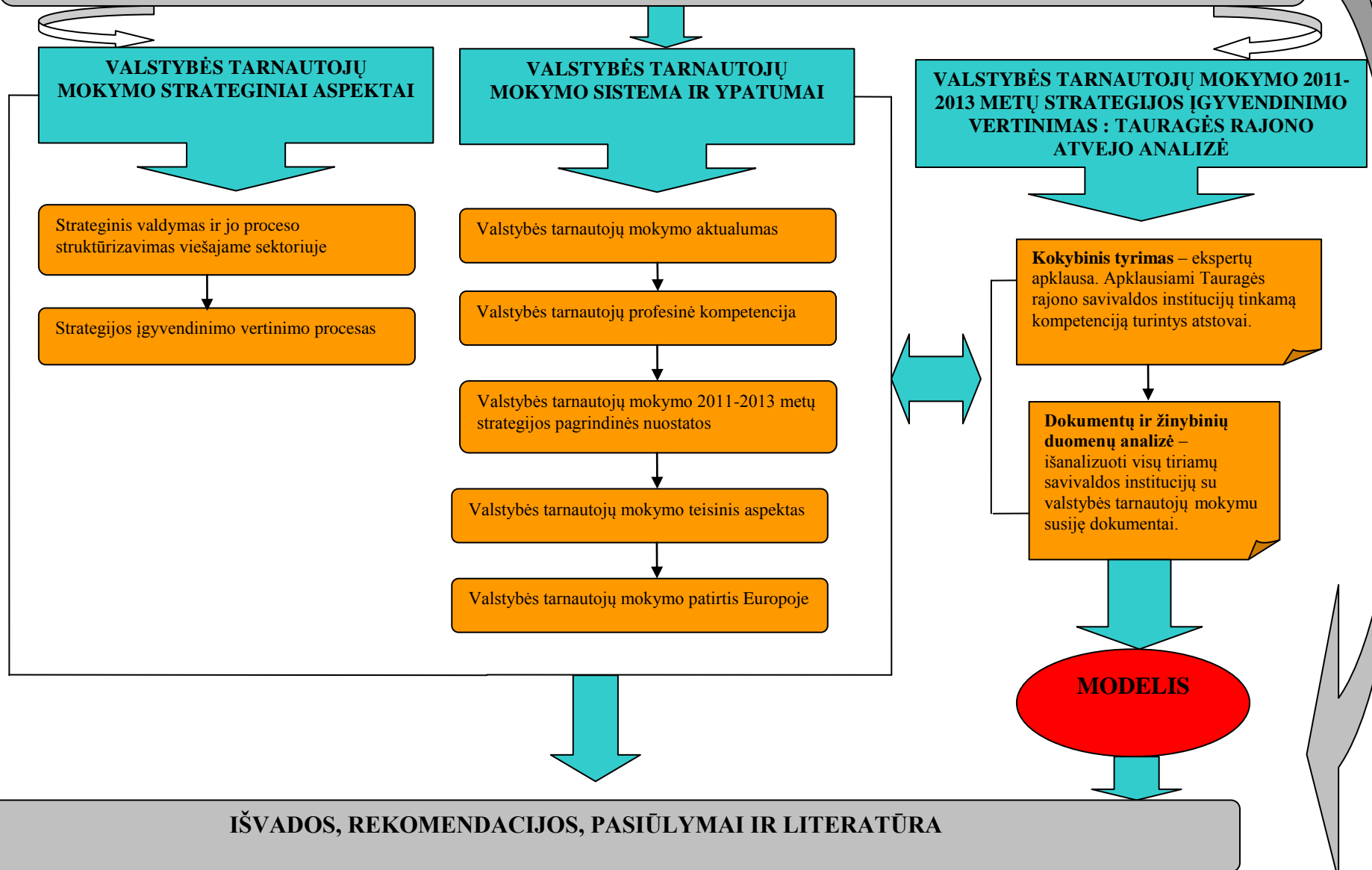
Magistro darbo loginės schemos analizė

Prieš pradėdant atlikti tyrimą, sudaryta magistro darbo loginė schema, pristatanti visą magistro darbo eigą bei jo turinį. Schemos pagrindinė šerdis – tai tyrimo problema: Ar valstybės tarnautojų mokymo situacija Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose atitinka Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje apibrėžtus prioritetus? Jai išspręsti reikalingos trys magistro darbe nagrinėjamos dalys: strateginis valdymas valstybės tarnautojų mokymo teoriniu aspektu, valstybės tarnautojų mokymo sistema ir ypatumai bei valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas, kuris atliktas remiantis ekspertų apklausa bei dokumentų turinio analize. Matome, kad dvi teorinės dalys remiasi į praktinę dalį ir jas išanalizavus, pateikiamos išvados, rekomendacijos, pasiūlymai bei nurodoma literatūra, kuria remiantis išsprendžiama išsikelta problema.

Kiekvienam problemos sprendinio blokui dar smulkiau išskiriamos dalys, kurias aprašius, išanalizuojami trys minėti pagrindiniai blokai. Svarbiausias blokas – trečiasis. Tai praktinė magistrinio darbo dalis, kurią aprašant remiamasi dvejais teoriniais blokais. Kiekvienas blokas tarpusavyje susietas, nuosekliai išanalizuotas ir galiausiai apibendrinti jų rezultatai pateikiami išvadose bei rekomendacijose.

Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: Tauragės rajono atvejis.
Problema: Kiek valstybės tarnautojų mokymo situacija Tauragės rajono viešojo valdymo ir administravimo institucijose atitinka Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijoje apibrėžtus prioritetus ir uždavinius?

Magistro darbo loginė schema (VAM 11 gr. Aušra Samoškaitė)



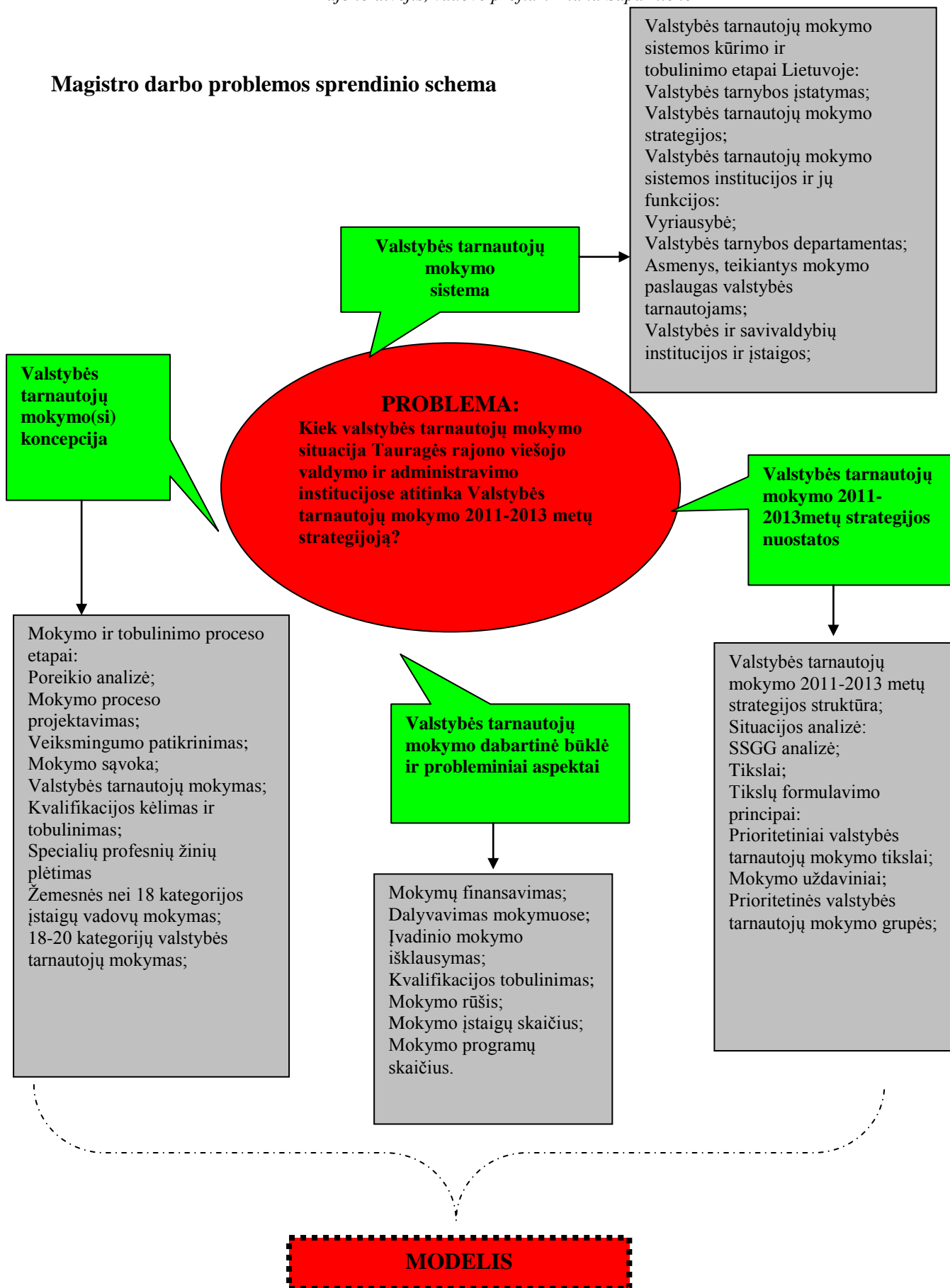
Magistro darbo problemos sprendinio analizė

Iš žemiau pateiktos **magistro darbo problemos sprendinio schemos** (žr. 1 pav.) matome, kad išsikeltai problemai analizuojami **4 pagrindiniai blokai**: Valstybės tarnautojų mokymo(si) koncepcija, valstybės tarnautojų mokymo dabartinė būklė ir probleminiai aspektai, valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos nuostatos bei valstybės tarnautojų mokymo sistema. Šie blokai suskaidomi į dar smulkesnius blokus, kuriuose pateikiami stambesniui blokui reikalingi duomenys. Analizuojami mokymo ir tobulinimo proceso etapai: nuo poreikio analizės iki valstybės tarnautojų kategorijų suskaidymo; valstybės tarnautojų mokymo sistemos kūrimo ir tobulinimo etapai Lietuvoje; valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos struktūra, šios strategijos situacijos analizė bei analizuojami su mokymais susiję klausimai. Atlikus paminėtų sričių analizę, sukuriamas valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo modelis, kurio dėka, Strategijos įgyvendinimo procesas patobulėtų ir būtų efektyviau įgyvendinamas.

Ši schema dar smulkiau išanalizuoja magistro darbo problemą ir jai reikalingus sprendimo būdus.

Apibendrinant, galima teigti, kad tiek magistro darbo loginė schema, tiek magistro darbo sprendinio schema susistemina visą magistro darbą medžiagą ir užfiksuoja pagrindinius momentus, leidžiančius įvertinti valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimą Tauragės rajone. Magistro darbas pasipildo nauja, reikalinga ir informatyvia mokslinė priemone, pateikiant magistro darbo esmę.

Magistro darbo problemos sprendinio schema



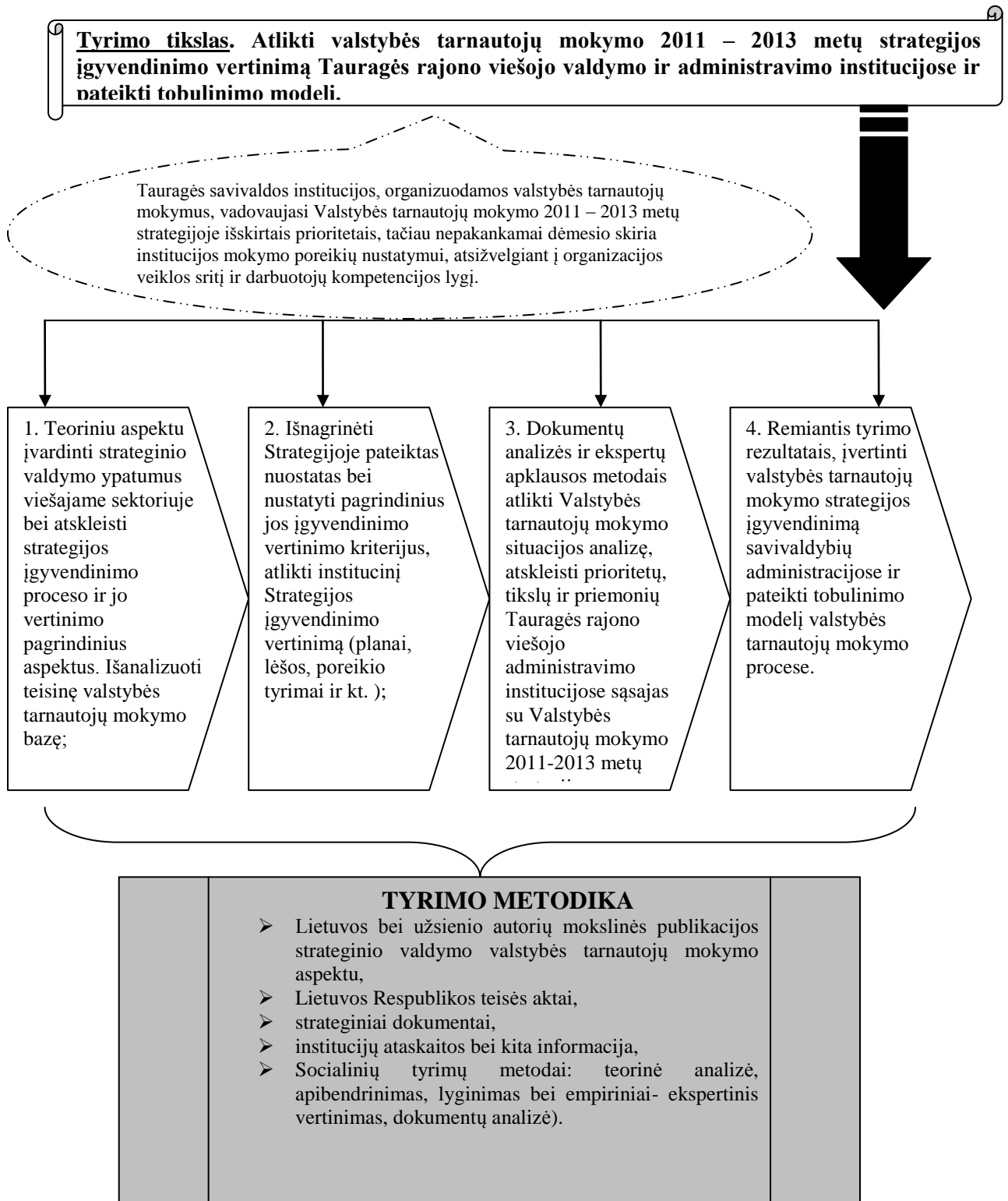
1 pav. Magistro darbo problemos sprendinio schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toliau pavaizduota tyrimo problemos sprendinio misijos ir jos įgyvendinimo priemonės.

Magistro darbo problemos sprendinio misijos formulavimas

„Valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos įgyvendinimo vertinimas: Tauragės rajono atvejis“.



2 pav. Magistro darbo problemos sprendinio misijos formulavimas

Šaltinis: sudaryta: darbo autorės.