

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DAIVA GREGERYTĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR  
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POKYČIAI LIETUVOS  
VALSTYBĖS TARNYBOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc. dr. V. Smalskys

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO IR  
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POKYČIAI LIETUVOS  
VALSTYBĖS TARNYBOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2012-05

Vadovas

\_\_\_\_\_  
doc. dr. V. Smalskys  
2012 05

Atliko

Vamns0-01 gr. stud.

\_\_\_\_\_  
Daiva Gregerytė  
2012 05 02

VILNIUS, 2012

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO REIŠMĖ VIEŠAJAM SEKTORIUI.....	9
1.1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių aspektai .....	9
1.1.1. Personalo sampratos apibūdinimas .....	9
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių sampratos analizė .....	13
1.1.3. Personalo ir žmogiškųjų išteklių skirtumų vertinimas .....	14
1.2. Valstybės tarnautojų ugdymo sistema.....	16
1.2.1. Mokymo ir ugdymo samprata viešajame sektoriuje .....	16
1.2.2. Mokymo proceso charakteristikų analizė.....	18
1.3. Valstybės tarnautojų kompetencijų ir kvalifikacijos reikšmė ugdymo procese .....	22
1.3.1. Kompetencijos sampratų apibūdinimai .....	22
1.3.2. Darbo pareigybės, kompetencijos ir mokymo sąsajos .....	25
1.3.3. Kompetencijų modelis ir jo poreikio įvertinimas.....	26
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMĄ REGLAMENTUOJANČIŲ TEISĖS AKTŲ ANALIZĖ .....	30
2.1. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančių Lietuvos Respublikos teisės aktų apžvalga .	30
2.2. Europos Sąjungos teisės aktų reglamentuojančių žmogiškuosius išteklius apžvalga .....	33
3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMŲ IR KOMPETENCIJŲ TENDENCIJOS.....	37
3.1. Valstybės tarnautojų mokymo tyrimo metodologija.....	37
3.2. Valstybės tarnautojų mokymo pokyčių tyrimo rezultatų analizė.....	39
3.2.1. Valstybės tarnautojų mokymo strategijų analizė (2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 m.).	39
3.2.2. Valstybės tarnautojų mokymo programų analizė (2003, 2007, 2011 metų) .....	44
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
ANOTACIJA .....	86
ANOTATION .....	87
SANTRAUKA .....	88
SUMMARY .....	89
PRIEDAI.....	90

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Personalo ir žmogiškųjų išteklių sampratų kaita.....	11
<b>2 lentelė.</b> Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai.....	14
<b>3 lentelė.</b> Personalo ugdymo sistemos.....	19
<b>4 lentelė.</b> Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų samprata.....	23
<b>5 lentelė.</b> Valstybės tarnautojų mokymo strategijų struktūra.....	40
<b>6 lentelė.</b> Prioritetiniai mokymo tikslai valstybės tarnautojų mokymo strategijoje pagal kompetencijų tipus.....	41
<b>7 lentelė.</b> Kompetencijų kategorijos išskirtos atlikus valstybės tarnautojų mokymo programų 2003, 2007, 2011 metų analizę.....	46
<b>8 lentelė.</b> Kompetencijų atitinkančios bendrąsias veiklos sritis skaičius pagal parengtas mokymų programas 2003, 2007, 2011 m. (vnt.).....	47
<b>9 lentelė.</b> Kompetencijų suskirstymas į reikšmingumo grupes.....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Sąvokų dichotomija.....	15
<b>2 pav.</b> Valstybės tarnautojų mokymo rūšys.....	21
<b>3 pav.</b> Kompetencijos struktūros integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.....	24
<b>4 pav.</b> „Ledkalnio” modelis.....	27
<b>5 pav.</b> Paviršinės ir giluminės kompetencijos.....	28
<b>6 pav.</b> Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.....	28
<b>7 pav.</b> Mokymų programų skaičius kitimas pagal mokymų rūšis 2003, 2007, 2011 metais.....	46
<b>8 pav.</b> Kompetencijų pasiskirstymas 2003 m.....	48
<b>9 pav.</b> IT žinių subkategorijų pasiskirstymas 2003 m.....	49
<b>10 pav.</b> Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2003 m.....	50
<b>11 pav.</b> Kompetencijų pasiskirstymas 2007 m.....	51
<b>12 pav.</b> IT žinių subkategorijų pasiskirstymas 2007 m.....	52
<b>13 pav.</b> Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2007 m.....	53
<b>14 pav.</b> Įtaigaus kalbėjimo kompetencijos pasiskirstymas tarp porūšių 2007 m.....	54
<b>15 pav.</b> Lankstumo ir savęs tobulinimo kompetencijų pasiskirstymas 2003 m. ir 2007 m.....	54
<b>16 pav.</b> Kompetencijų pasiskirstymas 2011 m. ....	57
<b>17 pav.</b> Kompetencijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pokyčiai 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose.....	57
<b>18 pav.</b> Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.....	58
<b>19 pav.</b> Skaidrumo ir etiškumo kompetencijos pokyčiai 2003, 2007, 2011 m.....	60
<b>20 pav.</b> IT žinių kompetencijos pokyčiai skirtingais metais.....	61
<b>21 pav.</b> Kompetencijų ugdomų mokymuose vidurkis.....	62
<b>22 pav.</b> Valdymo kompetencijos rūšių dažnis.....	62
<b>23 pav.</b> Vadovavimo kompetencijos pasiskirstymas 2003, 2007, 2011 m.....	63
<b>24 pav.</b> Užsienio kalbų tobulinimas 2011 m.....	63
<b>25 pav.</b> Planavimo kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.....	64
<b>26 pav.</b> Savęs tobulinimo kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.....	65
<b>27 pav.</b> Kūrybingumo kompetencijos pokyčiai.....	66
<b>28 pav.</b> Motyvavimo kompetencijos pokyčiai.....	67
<b>29 pav.</b> Profesionalumo kompetencijos pokyčiai.....	67
<b>30 pav.</b> Projektų vadybos kompetencijos pokyčiai.....	68
<b>31 pav.</b> Kompetencijų ugdymo pokyčiai valstybės tarnautojų mokymuose 2003, 2007, 2011 m.....	69
<b>32 pav.</b> Kompetencijų pasiskirstymas pagal „Ledkalnio modelį“.....	70

<b>33 pav.</b> Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2003 m. valstybės tarnautojų mokymuose.....	72
<b>34 pav.</b> Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2007 m. valstybės tarnautojų mokymuose. ....	73
<b>35 pav.</b> Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose.....	73
<b>36 pav.</b> Kompetencijų modelis.....	74

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Naujai atsiradusios sąvokos: „mokymasis visą gyvenimą“, „žinių visuomenė“ įtraukia kiekvieną pilietį, ypač darbuotoją, į nuolatinį mokymą. Lietuvoje personalo mokymo klausimai tampa vis aktualesni, nes integraciniai procesai į Europos Sąjungą (toliau – ES) bei globalizacijos tendencijos priverčia vykdyti viešojo sektoriaus reformas, kurios keičia požiūrį į žmogiškuosius išteklius (toliau – ŽI), akcentuojant jų svarbą valstybės tarnybai ir siekiant pagerinti organizacijų veiklą viešajame sektoriuje.

**Temos ištirtumas.** Daugelis autorių (Palidauskaitė 2007, 2008; Diskienė 2008; Juknevičienė 2008; Lobanova 2008) nagrinėjo ŽI valdymo klausimus viešajame sektoriuje, tačiau jie akcentavo darbo motyvacijos, vertinimo problemas. Tai parodo ir mokslininkų Maslow (2009), McGregor (2006), Herzberg (2007) sukurtos motyvacijos teorijos. Kiti užsienio autoriai nagrinėjo personalo atrankos tinkamumo, personalo poreikio planavimo klausimus (Lee, 1993; Sibson, 1992; Walker 1992;), motyvacijos ir skatinimo poveikį aptarė Lawler ir Porter (1982). Žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus viešajame sektoriuje ir jų skirtingumą nuo personalo vadybos akcentavo Storey (1989), Foot ir Hook (2005), Beer M. ir kt. (1985). Kaip ir daugelyje Rytų ir Vidurio Europos šalių, Lietuvoje vienas iš vykdomos valstybės tarnybos reformos tikslų – modernizuoti ŽI valdymą, tobulinti valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikaciją, taip pat suformuoti profesionalią ir stabilią valstybės tarnybą, atitinkančią ES taikomus kriterijus. Profesionalumas, efektyvumas yra bazinė sąvoka kompetencijos koncepcijoje. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulino temą nagrinėjo keletas Lietuvos autorių (Česnulevičienė, Lakis, 2002; Janulevičienė, Chlivickas, Valuckienė, 2008; Chlivickas, 2011). Tai parodo, kad susidomėjimas šiuo aspektu ir ištirtumas dar nėra didelis, todėl galima teigti, kad mokymas ir kompetencijų reikšmingumas valstybės tarnautojui Lietuvoje bei kompetencijų modelio kūrimas ir jo pritaikymas yra vystymosi stadijoje.

**Darbo naujumas.** Nors valstybės tarnautojų mokymai yra apibrėžti Lietuvos Respublikos (toliau – LR) valstybės tarnybos įstatyme, tačiau tai neužtikrina jų įgyvendinimo ir efektyvių rezultatų. Tai užtikrina tik jų organizavimą, tačiau pačių mokymų turinio kompetencijų įgijimo nustatymas nėra reglamentuotas. Įstojus į ES padidėjo keliami reikalavimai viešojo sektoriaus valdymui, todėl ES deklaruojamos direktyvos įgalina pokyčius Lietuvoje šioje srityje. Dėl globalizacijos ir reformų Lietuvos valstybės tarnyboje atsiranda pokyčiai, todėl turimų įgūdžių ir tų pačių įgytų žinių prieš 5 metus gali neužtekti šiandienos darbo funkcijoms atlikti. Todėl darbe bus analizuojamos valstybės tarnautojų mokymo programos siekiant išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymų turinį ir atskleisti ugdomų kompetencijų pokytį.

**Problema.** Nors šiuo metu Lietuvoje vyrauja gana didelis nedarbo lygis, tačiau tiek viešasis, tiek privatusis sektoriai negali surasti sau tinkamų darbuotojų, nes vyrauja kvalifikuotų darbuotojų stoka.

Tinkamos darbo jėgos klausimas analizuojamas jau gana ilgą laikotarpį, todėl manoma – jeigu nėra tinkamos darbo jėgos, tai reikia patiems išsiugdyti kvalifikuotą darbuotoją. Norint tai pasiekti bei pagerinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, reikia aptarti, kokią realią naudą suteikia personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas viešajame sektoriuje. ES atvėrė galimybes didinti mokymų skaičių ir tobulinti kvalifikacijos sistemą viešajame sektoriuje. Globalizacijos suponuojami pokyčiai keičia ne tik organizacijų veiklą, bet ir žmonių reiklumą, todėl svarbu apžvelgti, kaip kinta rengiamų mokymų, ugdomų kompetencijų skaičius bei valstybės tarnautojo darbo pareigybės reikalavimai.

**Darbo objektas** – personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas viešajame sektoriuje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčius valstybės tarnyboje 2002–2011 metais.

**Darbo uždaviniai:**

1. Ištirti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą ir poreikius viešajame sektoriuje.
2. Nustatyti valstybės tarnautojų ugdymo sistemos aspektus viešajame sektoriuje.
3. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus.
4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo strategijas ir programas.
5. Sudaryti valstybės tarnautojo kompetencijų modelį, apibūdinti jo poreikį ir įgyvendinimą.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros, teisės aktų, periodinių leidinių, statistinių duomenų analizė, internetinės medžiagos ir straipsnių analizė, lyginamoji analizė.



# 1. PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO REIKŠMĖ VIEŠAJAM SEKTORIUI

## 1.1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių aspektai

### 1.1.1. Personalo sampratos apibūdinimas

Lietuvai tapus nepriklausoma ir demokratiška valstybe, pradėtos vykdyti reformos įvairiose valdymo srityse, o viešajame sektoriuje vykusios reformos padarė ryškius pokyčius viešajame administravime, ypač personalo valdymo srityje. Todėl norint išanalizuoti tų pokyčių svarbą ir įtaką, pirmiausia būtina išsiaiškinti dažniausiai naudojamas pagrindines sąvokų reikšmes. Dažnai sinonimiškai vartojami terminai *žmogiškieji ištekliai* ir *personalas*, *žmogiškųjų išteklių vadyba* ir *personalo vadyba*, tai sukelia tam tikrą painiavą. Todėl siekiant išvengti klaidinančių sąvokų, siekiama apibrėžti konkretesnes šių terminų reikšmes.

Įvairūs autoriai pateikdami personalo valdymo sampratas, pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus:

- Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Personalo vadyba – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų bei sprendimų, leidžiančių patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus (Sakalas, Šilingienė, 2000).
- Kaip teigia Baršauskienė (2007): „Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas“ (p. 214 – 215).
- Pasak Jančiausko (2006), „Personalo vadybos, kaip mokslo šakos, išsikristalizavimas yra ekonominio augimo veiksmų, technologinės pažangos ir su tuo susijusios įmonių darbo organizavimo kaitos rezultatas“ (p. 11).

Vieni labiau akcentuoja vadovų sėkmę lemiančius bruožus, kiti – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, tretieji – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – vadovavimo stiliaus ypatumus (Sakalas, Šilingienė, 2000). Be to, globalizacijos procesas yra išskirtinė XXI a. ypatybė pakeitusi šios sąvokos pradinį apibrėžimą. Todėl personalo vadybos samprata ir bruožai kinta skirtingu laikotarpiu.

Personalo sampratą ir savybių kaitą būtų galima apžvelgti per tris etapus (žr. 1 lent.):

1. Personalo sampratos kaita pagal laikotarpį.
2. Personalo sampratos kaita pagal personalo vadybos teorijų kaitą.
3. Personalo sampratos kaita pagal ŽI vadybos teorijų kaitą.

Pirmasis etapas yra suskirstytas į tris laikotarpius:

- **Ikiindustrinis laikotarpis**, kuriame personalo darbo organizavimo metodus lėmė manufaktūrinis, rankų darbo, gamybos pobūdis. Čia darbo organizavimu rūpinosi ir kitokiai

veiklai vadovavo amatininkas. Užteko tik tiek, kad darbuotojas turėtų tam tikras žinias ir įgūdžius darbui atlikti.

- **Industrinis etapas** – personalo darbo organizavimo metodus sąlygojo pramoninis perversmas, kai prasidėjo masinė gamyba. Šiuo etapu svarbiausia derinti ne tik žmonių veiklą – ją būtina sieti su mašinų darbu. Sudėtingos mašinos ir įrenginiai, produkcijos gamybos ciklai skatino labai smulkų darbo pasidalijimą ir specializaciją. Technologijų progreso pasekmė – specializuojami darbuotojai, nes keičiasi darbo pobūdis, todėl šiame etape galima pastebėti užuominų dėl didėjančio darbuotojų mokymo ir kompetencijų ugdymo atliekant darbuotojui paskirtas darbo funkcijas. Atsiranda poreikis įdarbinti tam darbui tinkamus darbuotojus su žiniomis ir kompetencijomis. Tam reikalingas mokymas bei turimų kompetencijų ugdymas, neužtenka, kad vien tik iš savo patirties turimų tam tikrų žinių apie konkretaus darbo veiksmų vykdymą (Jančiauskas, 2006).
- **Poindustrinis etapas** – XX a. 5, 6 dešimtmečiai. Šio laikotarpio bruožai: elektronikos pažanga, informacinių technologijų tobulinimas, atominė energetika, kosmoso įsisavinimas, žmonių veiklos sričių modernizavimas ir automatizavimas, remiantis informacinių technologijų pažanga. Šiame etape neigiamai buvo veikiama darbuotojų elgsena, nes organizacijos nepakankamai dėmesio skyrė darbuotojų lavinimui, jų kvalifikacijos kėlimui, bet svarbiausia, kad net ir labai kvalifikuoti specialistai darbe jusdavo susvetimėjimo kartėlį, nes jų profesinis ir intelektualinis potencialas nebuvo tinkamai panaudojamas, netenkino socialiniai ir organizaciniai santykiai. Darbo santykių teisiniai reguliavimo klausimai tapo dar svarbesni spartėjant globalizacijos procesams. Taip pat 5 – 6 dešimtmečiais technologijų atsiradimas reikalavo naujų darbuotojų įgūdžių (Jančiauskas, 2006).

Personalo valdymas yra viena iš vadybos funkcijų, todėl jo raidai didelę įtaką padarė ne tik technologijos, bet ir vadybos mokyklos, žmonių reiklumas, ekonominė situacija ir nauji iššūkiai.

Sakalas ir Šilingienė (2000) išskiria 4 personalo vadybinius etapus (žr. 1 lent.). Kiekvienam etapui būdingi saviti bruožai ir skirtingai akcentuojamas darbuotojo, technologijų ir darbdavio santykis. Jie išskiria šiuos pagrindinius personalo valdymo aspektus:

- Koncentruojamas dėmesys į tokius dalykus, kaip tikslai, užduotys, veiklos planavimas. Apibrėžiama, kokių tikslų siekia organizacija, kokias užduotis turi atlikti darbuotojai.
- Orientuojasi į personalo valdymo subjektų elgesį su pavaldiniais ir vadovavimo stilių. Iš esmės tai reiškia, tinkamo, efektyvaus vadovavimo sąlygų užtikrinimą organizacijoje.
- Organizacinis personalo valdymas. Svarbus įvairiapusiškas ir išbaigtas vadovavimo priemonių sistemos sukūrimas.

Iškeliamos dvi pagrindinės personalo valdymo sąlygos:

1. Nukreipti darbuotojus siekti organizacijos keliamus tikslus;

2. Patenkinti darbuotojų lūkesčius bei viltis (Sakalas, Šilingienė, 2000).

**1 lentelė. Personalo ir žmogiškųjų išteklių sampratų kaita**

<b>PERSONALO SAMPRATOS KAITA PAGAL LAIKOTARPĮ</b>	<b>PAGAL PERSONALO VADYBOS TEORIJŲ KAITĄ</b>	<b>PAGAL ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORIJŲ KAITĄ</b>
<b>Pirmas etapas - Ikiindustrinis laikotarpis</b>	<b>Ikimokslinis valdymas – beteisio žmogaus koncepcija</b>	<b>priešindustrinis periodas (XVII-XVII)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalo vadyba rūpinosi amatininkas</li> <li>• Personalo darbo organizavimo metodus lėmė rankų darbo gamybos pobūdis</li> <li>• darbuotojas turi turėti tik tam tikras žinias ir įgūdžius darbui atlikti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susiformavo elementarūs reikalavimai darbo jėgai.</li> <li>• Dėmesys skiriamas pelnui, valiai, o ne kaip organizaciją valdyti.</li> <li>• Žmogui palikta teisė tikrai adaptuotis gamybinėje aplinkoje</li> </ul>	nelankstumas, šališkumas, motyvacijos stoka, priverstinis darbas ir fizinės bausmės už pravaikštas, tinginiavimą ir simuliavimą darbe įteisintas reikalavimas įspėti darbuotoją apie planuojamą atleidimą prieš tris mėnesius
<b>Antras etapas - Industrinis etapas</b>	<b>Klasikinė valdymo teorija – ekonominio žmogaus koncepcija</b>	<b>paternalistinis periodas (XVIII a. pab. – XX a. pr.)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pramoninis perversmas, masinė gamyba</li> <li>• Mašinų, technikos, technologinių procesų pirmenybė organizuojant žmonių darbą</li> <li>• Darbų pasidalijimas ir specializacija</li> <li>• Žmonių veiklos ir mašinų darbo derinimas</li> <li>• Sprendžiami naujo pobūdžio klausimai: sąnaudų mažinimas, darbuotojų motyvavimo veiksniai, darbo apmokėjimo tobulinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akcentuojamas organizavimas, drausmės, reglamentavimo vaidmuo organizacijų valdyme ir nepakankamai vertinamas žmogiškasis veiksnys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padidėjęs darbo jėgos produktyvumas, geresnės gyvenimo kokybės siekis, prievartinio darbo formų panaikinimas, savanoriško įsidarbinimo plitimas.</li> <li>• pradėti rengti darbuotojų skatinimo planai.</li> </ul>
<b>Trečias etapas - Poindustrinis etapas</b>	<b>Žmogiškųjų santykių teorija – socialinio žmogaus koncepcija</b>	<b>Biurokratinio periodo, prasidėjusio prieš Pirmąjį pasaulinį karą</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė kadru kaita</li> <li>• Padidėjo darbo santykių teisinių reguliavimo klausimų svarba</li> <li>• elektronikos, informacinių technologijų tobulinimas/pažanga reikalavo darbuotojų lavinimo ir kvalifikacijos kėlimo, bet į tai nebuvo atsižvelgta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naujas požiūris į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrų tikslų siekiantį bendradarbį</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradėtos kurti racionalios darbuotojų atrankos,</li> <li>• darbo kokybės pagerėjimas, bet tuo pačiu ir lankstumo sumažėjimas</li> </ul>

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

PERSONALO SAMPRATOS KAITA PAGAL LAIKOTARPI	PAGAL PERSONALO VADYBOS TEORIJŲ KAITĄ	PAGAL ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORIJŲ KAITĄ
	<p><b>Šiuolaikinės valdymo teorijos – harmoningo žmogaus koncepcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• siekiama darbuotojų poreikių patenkinimą palenkti organizacijų</li> <li>• <b>pradėta vartoti žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka</b> tikslų įgyvendinimui</li> </ul>	<p><b>Našaus darbo periodą, prasidėjusį XX a. 8 dešimtmetyje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>laikotarpis vadinamas mokymusi eksperimentuojant</b></li> <li>• plėtojamos besimokančios ir lanksčios organizacijos, gebančios aktyviai reaguoti į pokyčius, sąvokos pusiausvyros siekimas tarp produktyvumo ir kokybės, lankstumo ir teisinių bei etinių principų laikymosi</li> </ul>

**Saltinis:** sudaryta pagal Sakalas, Šilingienė, 2000; Jančiauskas, 2006; www.lzuu.lt.

Pirmoji sąlyga susijusi su bendraisiais organizacijos tikslais, siekiant pirmiausia, kad darbuotojai būtų informuoti apie organizacijos tikslus ir stengtųsi juos įgyvendinti. Antroji sąlyga nusako tam tikras užuominas apie darbuotojų motyvacijos poreikį. Žinant darbuotojų lūkesčius bei viltis, vadovai gali būti lankstesni ir įvairiapusiškesni, nes per darbuotojų motyvus gali privesti juos prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Šiuolaikinių organizacijų veiklą sąlygojantys bruožai bei lemiantys personalo vaidmens reikšmingumo didėjimą:

- spartaus technikos, technologijų lygio kilimo įtaka.
  - Ilgą laiką technika ir technologijos buvo pripažįstamos pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksniumi. Bet kurie pažangios technikos teikiami privalumai gali būti paverčiami niekais dėl neigiamo darbuotojų nusistatymo. Didėjantis technologijų naudojimas sukurią santykį tarp technologijų ir darbuotojo, kuris tampa neatsiejamas kiekvieno darbuotojo veikloje.
  - Aukštas gamybos, technikos, technologijų lygis reikalauja atitinkamai aukštos jas kuriančių ir aptarnaujančių žmonių kvalifikacijos ir išsilavinimo. Auga išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikis, darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu (Sakalas, Šilingienė, 2000).
- Šiuolaikinė technika praplečia žmonių galimybes, leidžia geriau panaudoti jų sugebėjimus bei kūrybinį potencialą. Technologijų pažanga gali daryti įtaką darbuotojų darbui, tačiau visiškai pakeisti darbuotojo negali. Viešajame sektoriuje technologijos gali tik pagerinti darbuotojo darbą, paties žmogaus darbo nepakeis, todėl darbuotojų mokymas ir kompetencijų ugdymas neišvengiamas ir turi tapti nuolatiniu procesu.

- Aukštas išsivysčiusių šalių ekonomikos lygis lemia pastovų žmonių gyvenimo lygio kilimą. Darbo užmokestis jau nebėra pagrindinis stimulas, tuo labiau, kad demokratiški įstatymai, stipri visuomeninių, profesinių organizacijų veikla užtikrina tam tikras socialines garantijas, gina žmonių interesus, teises ir laisves (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Visi šie procesai keičia ir paties personalo reikalavimus, poreikius, elgesį, orientaciją. Vis platesnį atgarsį įgauna judėjimas už saikingesnę vartojimą, už žmogaus harmoniją su jo aplinka, už kitokį gyvenimo prasmės įteisinimą ir t.t. Visa tai neišvengiamai keičia organizacijų elgesį bei požiūrį į personalą. Šiuolaikinėms valdymo teorijoms būdingas žmogaus kaip visapusiškos, kompleksinės asmenybės supratimas. Taip pat vadybos įtaka viešojo sektoriaus organizacijoms formuoja jas kaip besivystančias ir tobulėjančias organizacijas, konkuruojančias rinkos sąlygomis. Šiame amžiuje organizacijos efektyvumas siekiamas per personalo ir ŽI valdymą. Jo planavimas analizuoja ŽI poreikius kintant aplinkos sąlygoms, padeda kelti darbuotojų kvalifikacijos lygį, tobulinti organizacijos veiklą ir jos produktyvumą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Taigi, tobulėjanti technologija, nauji išradimai, vadybos teorijos bei globalėjantis pasaulis ne tik pakeičia personalo sampratą, darbo aplinką, bet ir sukelia naujas problemas personalo vadyboje. Todėl šiais laikais personalo valdymas yra suvokiamas daug plačiau ir personalo vaidmuo yra svarbesnis nei ikiindustriniame laikotarpyje. Personalo funkcijai organizacijoje ilgai buvo priskiriamas tik administracinis vaidmuo: dokumentacijos tvarkymas, darbuotojų įdarbinimas ir atleidimas buvo pagrindinės personalo valdymo atsakomybės sritys, o organizacijos darbuotojai – tik kaip priemonė įgyvendinti organizacijos tikslus, tik jiems paskirtų užduočių atlikėjai. Remiantis prieš tai daugelio autorių pateikta informacija leidžia apibrėžti *personalo valdymo sąvoką* – vadovų ir pavaldinių efektyvus bendradarbiavimas ir veiksmai, siekiant organizacijos tikslų atsižvelgiant į darbuotojų veiklos rezultatų efektyvumą skatinančius – motyvuojančius veiksnius.

Paskutinėje personalo valdymo teorijoje – harmoningo žmogaus koncepcija ir praktikoje įvyko ryškus posūkis: antrą kartą atsigręžta į žmogų, tik šį kartą jau aukštesniu lygiu, t.y. bandant ne paprasčiausiai patenkinti žmonių poreikius, bet siekiant jų poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslų įgyvendinimui. Atsiradus (naujausiam) harmoningo žmogaus koncepcijos požiūriui, vietoj personalo vadybos termino pradėta vartoti žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka, pabrėžiant, organizacijos ir darbuotojų tikslų siekimą vienas kito atžvilgiu (Sakalas, Šilingienė, 2000).

### 1.1.2. Žmogiškųjų išteklių sampratos analizė

ŽI vadyba yra daugialypė vadyba, dėl savo daugiaprasmiškumo iki šiol labai įvairiai suprantama kaip ir personalo vadyba. ŽI vadyba apibrėžiama kaip „išskirtinis užimtumo valdymo metodas, siekiantis įgyti konkurencinį pranašumą per strategiškai išdėstytus labai atsakingus ir kvalifikuotus

darbuotojus, naudojant kultūrinės, struktūrinės ir personalo technikas“, tuo pabrėžiant personalo vadybos ir ŽI valdymo skirtumus (Sudnickas, 2010).

ŽI valdyme pirmiausia dėmesys skiriamas darbuotojui, orientuojamasi į tai, kad nuo žmogaus ir technikos tarpusavio derėjimo priklauso darbo rezultatai. Kaip teigia D. McGregor, kurį cituoja Jančiauskas (2006): „žmonės ir technologija yra vientisa sistema“ (p. 14). Taigi, svarbūs technologiniai darbo organizavimo elementai, tinkamas technologijų panaudojimas darbo veiklai. Vėliau pastebėta, kad darbo efektyvumui svarbūs ir socialiniai darbo santykiai ir sąlygos: darbo laikas, poilsio laikas, rūpinimasis darbuotojais bei darbuotojų motyvacija.

Ypač aktyvi transformacija žmogiškųjų išteklių vadyboje prasidėjo apie 1970 m. JAV, apie 1980 m. Europoje ir iki šiol tęsiasi. Šią transformaciją sąlygojo žmogiškųjų santykių raidos teorija bei kaip jau minėta šiuolaikinė valdymo teorija – harmoningo žmogaus koncepcija, išorinės aplinkos pokyčiai ir tendencijos, moksliniai tyrimai ir praktika. Visa tai sudarė sąlygas atsirasti darbuotojų vaidmens išskirtinumui organizacijoje. ŽI laikomi ypatingais ištekliais, kurie turi prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas kolektyvinis veikėjas (Papšienė, Černiauskienė, 2009).

1 lentelėje pateikta personalo ir žmogiškųjų išteklių sampratų genezė pagal laikotarpį ir vadybos teorijų kaitą. Šioje lentelėje apibendrintai pateikti pagrindiniai to meto bruožai ir ypatybės personalo ir ŽI valdymo srityje, todėl juos lyginant galima pastebėti šių sąvokų skirtumus bei didėjantį poreikį darbuotojui, kuris tampa organizacijos investicija siekiant tikslų.

### 1.1.3. Personalo ir žmogiškųjų išteklių skirtumų vertinimas

Aptarus sąvokų kaitą, nėra iki galo aišku šių sąvokų dichotomija. Daugelis šias sąvokas vartoja kaip sinonimus. A. Sakalas (2003) išskiria šiuos pagrindinius skirtumus (žr. 2 lent.).

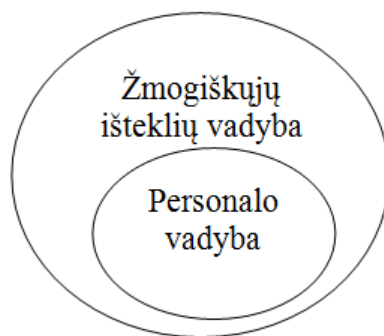
**2 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai**

<b>Personalo vadybos orientacijos</b>	<b>Žmogiškųjų išteklių vadybos orientacijos</b>
Šalies aplinka	Globali aplinka
Orientacija į vidinę aplinką	Orientacija į išorinę aplinką
Orientacija į operatyvinių uždavinių sprendimą	Orientacija į strateginių uždavinių sprendimą
Orientacija į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	Orientacija į siekiamus rezultatus
Funkcinio valdymo stilius ir siaura specializacija	Kooperatinis valdymo stilius ir platus profilio specialistai
Sprendžia iškilusius konfliktus	Siekia harmoningos veiklos
Dėmesio centre asmenybė	Dėmesio centre komanda
Įspraudimas į įstatymo rėmus	Darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus

Saltinis: Sakalas, 2003, p. 29.

ŽI galima bandyti apibrėžti ir per personalo vadybos sąvoką išskiriant jos savybes nuo žmogiškųjų išteklių. Remiantis įvairių autorių pateiktais apibrėžimais galima šias sąvokas apibrėžti

taip (**žr. 1 pav.**): žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip platesnė sąvoka, apimanti personalo vadybos sampratą.



1 pav. Sąvokų dichotomija

**Šaltinis:** sudaryta autorės.

Darbo autorė išskiria šiuos bendrus bruožus priskiriamus personalo vadybai ir žmogiškiems ištekliams:

- vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų.
- darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistema.
- personalo mokymas ir ugdymas.
- personalo atranka, vertinimas, poreikio planavimas, įdarbinimas, adaptavimas, atleidimas.

ŽI vadybos išskirtinumas nuo personalo vadybos yra toks:

- visos šios funkcijos atliekamos atsižvelgiant į ilgalaikius organizacijos tikslus, bei atsižvelgiama ne tik į vidinę bet ir išorinę aplinką (pvz.: planuojant darbuotojų atranką), konkurencinę aplinką.
- ŽI vadyboje personalo reikšmė – organizacijos efektyvumo bei paslaugų kokybės sąlyga, lemiamas sėkmingos organizacijos veiksnys, o personalo vadyboje – tik priemonė bendriems organizacijoms tikslams pasiekti.
- Be to, ŽI vadyboje labiau akcentuojama darbuotojo ir darbo sąveika. Remiantis J. R. Hackman darbo projektavimo teorija – darbas turi būti derinamas prie darbuotojo. Tačiau pasirinkimo laisvė pritaikyti šią teoriją tiesiogiai viešajame sektoriuje yra ribota. To priežastį būtų galima išskirti nepakankamą Lietuvos teisinę sistemą, kuria reglamentuojamas viešojo sektoriaus administravimas (plačiau apie tai 2 skyriuje).
- Viešojo sektoriaus valdyme ypatingą reikšmę turi strateginis valdymas, kuris susijęs su žmogiškaisiais ištekliais, nes apima ilgesnio laikotarpio tikslus bei pačią organizacijos strategiją.

Tokią sampratą padėjo suformuoti globalizacijos, reformų ir teorijų raida bei kaita. Darbuotojų ugdymo ir mokymo svarba viešajame administravime akcentuojama vykdant įvairias viešojo sektoriaus reformas: naujoji viešoji vadyba, naujasis viešasis valdymas, visuotinė kokybės vadyba ir

kt., kurių plitimas apėmė ir žmogiškųjų išteklių valdymą, kaip pagrindinę šios reformos judėjimo sudėtinę dalį ir suformavo ypatingą dėmesį ŽI strateginiame valdyme. Visuotinė kokybės vadyba privertė vadovus atkreipti dėmesį į teikiamų paslaugų kokybę, todėl ir toliau didėja dėmesys darbo našumui, kuris priklauso nuo darbuotojų veiksmų ir turimų kompetencijų.

Kiekviena organizacija siekdama egzistuoti ir išlikti konkurencinėje rinkoje, privalo tobulėti ir vystytis. Todėl organizacijos vystymasis – permanentinis (ilgalaikis) procesas, kurio metu vienas iš būdų vystytis organizacijai yra darbuotojų mokymas ir ugdymas.

## 1.2. Valstybės tarnautojų ugdymo sistema

### 1.2.1. Mokymo ir ugdymo samprata viešajame sektoriuje

Mokymas ir ugdymas sudaro vieną iš daugelio funkcijų tiek personalo vadybos, tiek ir žmogiškųjų išteklių valdyme. Kai atsirado požiūris į darbuotoją, kaip socialinę būtybę, kurios pagalba galima pasiekti efektyvesnių ir kokybiškesnių rezultatų, suvokta, kad investavimas į darbuotoją jį apmokant ir ugdant yra abipusiai naudingas ir privedantis prie teigiamų veiklos rezultatų. Suvokimas, kad organizacijų veiklos sėkmę lemia darbuotojų pasirinkimas, jų adaptavimas, skatinimas, mokymas, įgalina plačiau nagrinėti šią temą ir tam suteikia reikšmės.

**Mokymas** turi daug įvairių reikšmių. Platesnį personalo mokymo apibrėžimą pateikia Bakanauskienė (2008) – kryptingas organizacijos darbuotojų mokymasis, atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo tikslus. Ši veikla apima ne tik darbuotojo kompetencijos gerinimą, bet ir asmeninį tobulėjimą. Tokia darbuotojų mokymosi samprata yra platesnė nei personalo mokymas ar ugdymas, ji didina darbuotojų motyvaciją nuolatos mokytis (p. 222).

Mokymas kai kada painiojamas su švietimu. Pastarasis turi daugiau ugdomąjį ir platesnį pobūdį negu mokymas. Aiškiai skirti šiuos dalykus kartais būna sunku. Mokymą galima nusakyti ir kaip procesą, kurio metu darbuotojams teikiama žinių ir padedama ugdyti jiems uždavinių sprendimo galias (Barczyk, 1999, p. 136).

Personalo mokymas ir ugdymas nėra tapačios, tačiau jos kartais yra painiojamos. Personalo mokymas ar kvalifikacijos kėlimas yra daugiau susijęs su darbuotojų kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti. Tuo tarpu personalo ugdymas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams. Taigi personalo ugdymo sistema yra orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikia organizacijai pranašumo konkurencinėje kovoje (Sakalas, Šilingienė, 2000). Tokio požiūrio taip pat laikosi Stankevičienė ir Lobanova (2006). Autorės teigia, kad **personalo ugdymas** – tai darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet socialinius ir psichologinius procesus, vykstančius jų organizacijoje.

Personalo ugdymo turinį sudaro šios trys mokymo priemonių rūšys:



- Išsilavinimas – mokymosi ir mokymo procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis;
- Tobulinimas – mokymosi priemonės pasirenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena;
- Persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas (antroji kvalifikacija). Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu (Thom, Ritz, 2004).

Personalo mokymas ir tobulinimas yra sudėtinės personalo ugdymo dalys. Būtent šios dvi dedamosios funkcijos apibrėžia darbuotojų kompetencijos didinimą organizacijoje:

- personalo mokymas (training) – tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizaciją jį pasamdė.
- Personalo tobulinimas (development) – reiškia reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti (Bakanauskienė, 2008, p. 220).

Priklausomai nuo kvalifikacijos ugdymo vaidmens organizacijoje, darbuotojų mokymui skiriamų finansinių išteklių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių, numatoma, kad kiekviena organizacija darbuotojams pasiūlytų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo bei kompetencijų lavinimo priemones, kurios apimtų pilną ugdymo sąvokos reikšmę, skirtas:

1. Dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ar pagerinti;
2. Reikalingų ateičiai profesinių gebėjimų bei asmeninių kompetencijų ugdymui (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Taigi, į ugdymo apibrėžimą įtraukiamos tiek mokymo, tiek ugdymo bei kvalifikacijos ir kompetencijų lavinimo savybės. Be to, mokymas yra laikomas vienu iš efektyviausių personalo ugdymo formų darbo vietoj, ypač vykdant individualius ar grupinius projektus, kuriuos pasirenka patys darbuotojai, atsižvelgdami į savo norus ir galimybes (Sakalas, Šilingienė, 2000). Šiame darbe remiamasi šiuo apibendrintu **ugdymo apibrėžimu** – tai kryptingas procesas, kurio metu darbuotojas įgyja ne tik su savo profesine sritimi susijusias žinias, bet ir organizacijoje vykstančių socialinių, psichologinių žinių, kurios yra reikalingos dabartinėms užimamoms pareigoms ir veiksmingam ateities darbų atlikimui.

Daugelis autorių (Sudnickas, 2010; Beattie ir Osborne, 2008; Thom ir Ritz, 2004 ir kt.) personalo ugdymą išskiria kaip vieną iš žmogiškųjų išteklių sudėtinių dalių, todėl apie tai kalbėti yra aktualu ypač reformų įgyvendinimo laikotarpiu, kai viešojo administravimo valdymas yra veikiamas aplinkos pokyčių. Personalo valdymas yra viena iš dažnai mokslininkų analizuojamų valdymo funkcijų, o geriausiai žmogiškųjų išteklių vadyboje ištyrinėti aspektai yra darbuotojų motyvacija,

pasitenkinimas darbu (Bučiūnienė, 1996; Merkys ir Brazienė, 2010; Palidauskaitė, 2008). Tai byloja ir mokslininkų Maslow (2009), McGregor (2006), Herzberg (2007) sukurtos motyvacijos teorijos.

Šiuo metu įsivyravusi nuomonė, kad žmogiškųjų išteklių, priešingai negu materialinių resursų, vertė laikui bėgant didės. Tai nusako strateginiuose veiklos planuose ir kituose teisės aktuose (žr. 2 skyrių) nurodyti prioritetai ir tobulintinos kryptys žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Taigi, personalo ugdymui pradedama skirti daugiau dėmesio, o darbuotojų ugdymo išlaidos prilyginamos investicijoms, kurios ateityje duos teigiamų rezultatų. Besivystančiose organizacijose personalo ugdymas yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemingą darbuotojų ugdymo ir mokymo valdymą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Globalizacijos suponuoti pokyčiai skatina atkreipti dėmesį į kitus aspektus personalo valdymo srityje, todėl didėjantis dėmesys ugdymui gali parodyti, kad ugdymas gali tapti vienu iš veiksnių veiklos efektyvumui bei viešųjų paslaugų kokybei pagerinti.

### **1.2.2. Mokymo proceso charakteristikų analizė**

Siekiant išugdyti efektyviai dirbančius valstybės tarnautojus reikia sukurti tokią mokymo sistemą ir ją vystyti, kurioje būtų apibrėžta, kaip bus vykdomi mokymai, kas juos organizuos ir stebės jų įgyvendinimą bei koordinavimą, kokia jų paklausa ir pan.

Daugelis autorių mokymo sistemą skirsto į 4 arba 5 etapus. Stankevičienė, Lobanova (2006) išskiria 4 mokymo proceso etapus, tuo tarpu Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) bei Dessler (2001) išskiria penktą – veiksmingumo patikrinimą kaip atskirą mokymo proceso etapą. 3 lentelėje pateiktas ugdymo sistemas autoriai pabrėžtinai teigia, kad personalo poreikių nustatymas yra ta veikla kuria turi prasidėti personalo ugdymas ir formuluoti šios veiklos etapų nuostatas, o paskutinis etapas – mokymų įvertinimas. Autorių darbuose (žr. 3 lent.) nėra pateikiamas bendras personalo ugdymo sistemos modelis, tačiau procesų eiga ir esmė yra panašiai apibūdinama, todėl diskutuoti plačiau apie skirtingai įvardintus etapus nėra prasmės.

ES šalyse išskiriami 3 pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo modeliai – centralizuotas, decentralizuotas ir mišrus (centralizacija/decentralizacija dviem aspektais – metodologine ir organizacine). ES šalyse tiek centralizuotas, tiek decentralizuotas mokymo modelis nelaikomas universaliu ir turi nemažai trūkumų. Valstybės tarnautojų mokymo modelis priklauso nuo valstybės tarnybos modelio (postų ar karjeros) ir šalies teisinės sistemos (Valstybinio audito ataskaita, 2009).

Priėmus 1999 m. LR Valstybės tarnybos įstatymą Lietuvoje įtvirtintas karjeros valstybės tarnybos modelis. Nuo 2002 m. Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema (Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos patvirtinimo, 2006). Paprastai decentralizuotos sistemos subjektai ir procesai yra sunkiau koordinuojami, todėl turi būti sukurtas veiksmingas koordinavimo mechanizmas.

3 lentelė. Personalo ugdymo sistemos

AUTORIUS	UGDYMO SISTEMA
Stankevičienė A., Lobanova L. (2006).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poreikio analizė.</li> <li>2. Mokymo proceso projektavimas</li> <li>3. Įgyvendinimas.</li> <li>4. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.</li> </ol>
Dessler, G. (2001).	<p>Autorius skiria 5 mokymo ir tobulinimo proceso etapus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokymo poreikio analizę.</li> <li>2. Mokymo proceso projektavimą.</li> <li>3. <b>Veiksmingumo patikrinimą.</b></li> <li>4. Mokymo(si) įgyvendinimą.</li> <li>5. Mokymo rezultatų įvertinimą ir įtvirtinimą.</li> </ol>
Stoner, J. A. F. et al. (1999).	<p>J. Stoneris siūlo 4 procedūras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Darbo rezultatų vertinimas.</i> Kiekvieno darbuotojo darbas yra vertinamas pagal standartus ar tikslus, iškeltus jo darbui.</li> <li>2. <i>Darbo reikalavimų analizė.</i> Tiriami darbai atlikti reikalingi gebėjimai ir žinios, o jų neturintys darbuotojai turi būti mokomi.</li> <li>3. <i>Organizacinė analizė.</i> Atliekama organizacijos efektyvumo analizė, išsiaiškinama, dėl kokių priežasčių veikla nėra efektyvi, gal darbuotojus reikia papildomai mokyti.</li> <li>4. <i>Darbuotojų tyrimas.</i> Apklausos ar anketavimo būdu išsiaiškinamos vadovų bei darbuotojų patiriamos problemos darbe ir būdai joms spręsti.</li> </ol>
Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2007).	<p>Mokymo proceso etapai:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poreikio analizė.</li> <li>2. Mokymo proceso projektavimas.</li> <li>3. <b>Veiksmingumo patikrinimas.</b></li> <li>4. Įgyvendinimas.</li> <li>5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.</li> </ol>
Bakanauskienė I. (2008).	<p>Personalo ugdymo veiklos turinys:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalo ugdymo poreikio nustatymas</li> <li>2. Personalo ugdymo planavimas <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Personalo ugdymo tikslų formulavimas</li> <li>2.2. Personalo ugdymo programos rengimas</li> <li>2.3. Personalo ugdymo planų rengimas</li> </ol> </li> <li>3. Ugdymo paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka</li> <li>4. Personalo ugdymo įgyvendinimas</li> <li>5. Personalo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta pagal: Stankevičienė, Lobanova 2006, p. 103; Dessler, 2001, p. 157; Stoner et al., 1999, p. 384; Balvočiūtė, Skunčikienė, 2007, p. 25; Bakanauskienė I., 2008, p. 225

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kai kurios teisės aktais nustatytos valstybės tarnautojų mokymo organizavimo funkcijos turi centralizuotos sistemos požymių:

1. Vyriausybei pavesta nustatyti valstybės tarnautojų mokymo strategiją (prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes).
2. Vidaus reikalų ministrui – nustatyti valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką.
3. Valstybės institucijoms – valstybės tarnautojų mokymo planus derinti su atitinkamomis institucijomis ir teikti Valstybės tarnybos departamentui.

4. Valstybės tarnybos departamentas – analizuoti valstybės tarnautojų mokymo poreikius.
5. Valstybės tarnybos departamentas – vertinti ir tvirtinti kvalifikacijos tobulinimo įstaigų parengtas mokymo programas (ilgesnes nei 8 val. trukmės) (Valstybinio audito ataskaita, 2009).

Pagal valstybės tarnybą reglamentuojančius įstatymus (plačiau žr. 2 skyrių) ugdymo sistema Lietuvoje yra panašiausia į autorių Stankevičienės ir Lobanovos (2006) apibrėžtą procesą. Šiek tiek plačiau apie jį. **Mokymo procesą** sudaro 4 etapai (Stankevičienė, Lobanova, 2006):

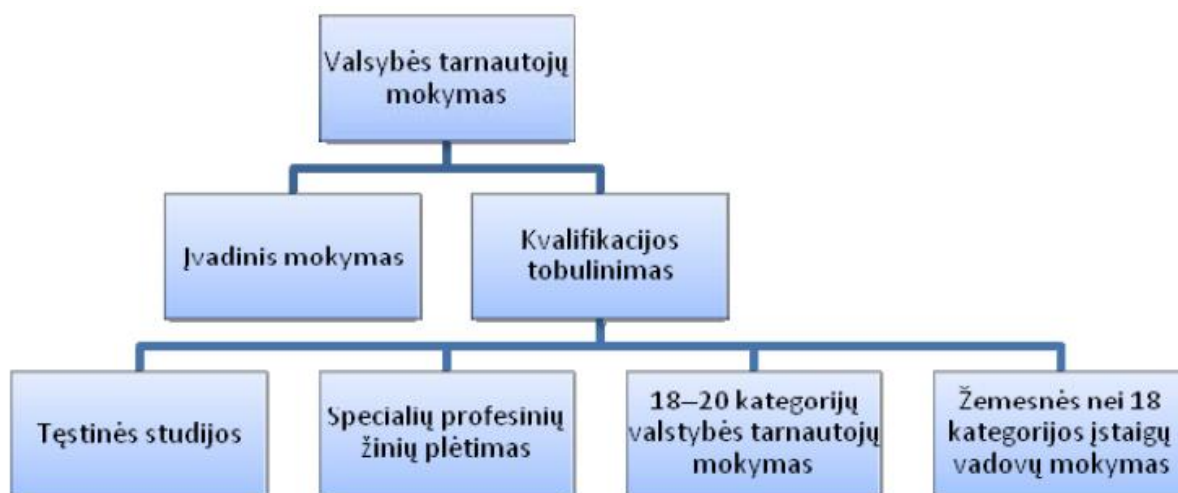
1. **Poreikio analizė.** Mokymo poreikis gali būti apibrėžiamas kaip neatitikimas tarp to, kas yra ir to, kas turėtų būti, įvertinus darbuotojų žinias ir įgūdžius. Mokymo poreikio nustatymą veikia ir darbo pareigybės aprašymas (p. 103).

Veiksmingas personalo ugdymo poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami išteklių – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tikslingai. Ugdymo poreikis reiškia žmogaus kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokant ir mokantis. Darbo arba kompetencijos standarto skirtumas, kurį galima įveikti mokant, ir yra ugdymo poreikis. Personalo ugdymo poreikio nustatymu norima atsakyti į du klausimus: 1) ar būtina reikia mokytis (mokymo būtinumas); 2) ko reikia mokytis (mokymo pobūdis ir apytikriai turinys) (Bakanauskienė, 2008, p. 224-225).

2. **Mokymo proceso projektavimas** arba mokymo tikslų nustatymas bei mokymo metodų parinkimas. Nustačius mokymo poreikį, suformuluojami konkretūs mokymo tikslai. Būtina pabrėžti, kad jie apibūdina tai, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir mokymo paslaugas teikiančio pastangos, bei kokiais kriterijais vadovaujantis vertinamas mokymo programos veiksmingumas. Šiame etape dažniausiai naudojami mokymo metodai yra grupuojami į tokias kategorijas:

- 1) *mokymai darbo vietoje* (treniravimas, stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, darbų rotacija);
- 2) *mokymus ne darbo vietoje* (paskaitos, seminarai, diskusijos, konferencijos);
- 3) *tiesioginis* (pvz. tiesiogiai bendraujant) ir *distancinis* (bendravimas per kompiuterių tinklą ar internetą). Be to gali būti *grupiniai ir individualūs mokymai* (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 106).

Valstybės tarnautojų mokymas – viena valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių. Mokymo metodo pasirinkimas priklauso nuo mokymo rūšies. LR Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų mokymas skirstomas į įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą (žr. 2 pav.):



2 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys

Šaltinis: Valstybinio audito ataskaita, 2009.

3. **Įgyvendinimas.** Įgyvendinimas priklauso nuo parengtų strateginių planų ir atlikus poreikių analizę pasirinktų mokymo įstaigų, mokymo būdų bei metodų taikymo. Išanalizavus poreikius, nustatius mokymo tikslus bei parinkus tinkamą mokymo metodą, sudaromi mokymo planai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 106).
4. **Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas (efektyvumas).** Tai sudėtingiausias procesas, nes nėra nustatyti tinkami visiems atvejams taikomi vertinimo kriterijai, tačiau Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių (2010) V skyriuje nustatyti bendri reikalavimai, kuriais Valstybės tarnybos departamentas turi atlikti mokymo kokybės priežiūrą. Lietuvoje teisės aktais nenumatyta vertinti mokymo programų įgyvendinimo rezultatyvumą, t.y. vertinti, ką išmoko klausytojai, mokymo poveikį (naudą) valstybės tarnautojo veiklai, todėl nei Valstybės tarnybos departamentas, nei institucijose, kurių valstybės tarnautojai buvo mokomi, toks vertinimas paprastai neatliekamas (Valstybinio audito ataskaita, 2009, p. 30). Nustatydamos valstybės tarnautojo mokymo poreikį ir sudarydamos institucijos metinius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo planus (toliau – mokymo planus), institucijos nevertina valstybės tarnautojo ankstesnių mokymų rezultatyvumo ir efektyvumo, t.y. kaip pavyko tarnautojo mokymas, ar pasiteisino tam skirtos sąnaudos, ar buvo pasiekti užsibrėžti tikslai – mokymų nauda (efektas) nevertinama (Valstybinio audito ataskaita, 2009, p. 9).

Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras. Valstybės tarnautojų mokymo programos rengiamos pagal vidaus reikalų ministro nustatytus mokymo programų turinio reikalavimus. Mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus turi teisę mokyti vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą srityje, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų bendrąsias mokymo programas rengia ir pagal patvirtintas bendrąsias programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas (Valstybės tarnybos įstatymas, 2002).

Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir grupes nustato Vyriausybės patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006, 2007–2010, 2011–2013 metų strategijos. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, finansines galimybes ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius ir prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir grupes, rengia einamųjų ir ateinančių metų mokymo planus, kuriuos teikia Valstybės tarnybos departamentui. Minėtas autorių ugdymo sistemos etapų procesas yra svarbus šioms institucijoms rengiant mokymo planus (Valstybinio audito ataskaita, 2009).

Autoriai Chlivickas ir Melninkas (2011) pateikia naują koncepciją Lietuvos šiuolaikiškos valstybės tarnautojų ugdymo ir mokymo sistemos sukūrimui ir tolimesniam tobulinimui. Jie teigia, kad šiuolaikinėmis sąlygomis valstybės tarnautojų ugdymas ir mokymas Lietuvoje turėtų būti grindžiamas tam tikrų centralizacijos modelių taikymu, numatant sudaryti prielaidas padidinti valstybės tarnybai ir jai modernizuoti skirtų ribotų išteklių efektyvumą (p. 15–16). Todėl 3 lentelėje pateikta ugdymo sistema ateityje bus keičiama ir tobulinama atsižvelgiant į autorių pateiktas koncepcijos idėjas.

Lietuvoje 2003–2011 m. buvo plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema, kuri nuolatos yra tobulinama atsižvelgiant į kintančią aplinką. Mokymo proceso etapai gana aiškiai apibrėžti, tačiau norint sužinoti, kokia yra praktinė mokymų planavimo patirtis, reikėtų atlikti išsamesnius tyrimus.

### **1.3. Valstybės tarnautojų kompetencijų ir kvalifikacijos reikšmė ugdymo procese**

#### **1.3.1. Kompetencijos sampratų apibūdinimai**

Esminė administravimo sistemos veiklos ir jos reformų sėkmės sąlyga yra valstybės institucijose dirbančių tarnautojų profesionalumas, tiesiogiai veikiantis viešųjų institucijų veiklos efektyvumą, administravimo kokybę bei piliečių nuostatas ir pasitikėjimą valstybės valdymo sistema. Efektyvūs ir veiksmingi rezultatai priklauso nuo darbuotojo profesionalumo, kompetencijos, kvalifikacijos bei kitų įgūdžių.

Vienas iš ugdymo sistemos etapų yra mokymo poreikio analizė. Šios analizės metu įvertinami darbuotojų mokymų poreikiai, jų esama kvalifikacija, kompetencija bei turimi įgūdžiai. Analizės metu yra nagrinėjama darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, siekiama atskleisti ir išsiaiškinti tuos įgūdžius, kuriuos jis turi ir kurių jam trūksta norint atlikti efektyviai savo pareigas besikeičiančioje aplinkoje.

Žodžiai „*konkurencija*” ir „*kompetencija*” yra iš dalies panašūs. Tai būtų galima paaiškinti taip. Viešajame sektoriuje konkurencija yra retas reiškinys, bet jis yra. Darbuotojų įdarbinimas ir jų išlaikymas yra tam tikra konkurencija tarp žmoniškųjų išteklių. Siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp privataus ir viešojo sektoriaus, viešosios organizacijos yra priverstos atkreipti dėmesį į savo

darbuotojus ir kompetencijų ugdymo pagalba išlaikyti juos viešajame sektoriuje (Hondegheem, 2002, p. 173-174).

Kasdienėje kalboje „*kompetingas*“ reiškia „*kvalifikuotas*“, *sugebas*“, tačiau vadybos požiūriu tai nėra tapačios sąvokos. Nors kompetencija dažnai tapatinama su kvalifikacija, šios sąvokos skirtingos (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 107).

Galima pastebėti, kad yra didelis kompetencijos apibrėžimų skaičius (žr. 4 lent.), tačiau nepaisant sampratų skirtingumų, personalo ugdymas visada yra susijęs su darbuotojo kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu.

**4 lentelė. Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų samprata**

Literatūra	KOMPETENCIJA	KVALIFIKACIJA
Diskienė, Marčinskas, 2007, 107 p.	Ji susijusi su žinių ir gebėjimų, taip pat požiūrių, vertybių, asmenybės savybių panaudojimu sėkmingai veiklai, t.y. kvalifikacija dažniau susijusi su ugdymo procesais, o kompetencija artimesnė veiklos sričiai.	Ji siejama su konkrečiau darbo funkcijoms atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais,
Bakanauskienė, 2008, 221 p.	Sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą.	Tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie leidžia jam kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą.
Tarptautinių žodžių žodynas, 2011, p. 386, 420.	Ji suprantama kaip klausimų ar reiškinų sritis su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų nustatytų to organo statuso ar nuostatų.	1. Ko nors kokybės nustatymas, ko nors įvertinimas; 2. žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis, tam tikram darbui nustatymas; darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą; profesija, specialybė.
Arthur K. Yeung, 1996, 119 p.	R. E. Byoatsis apibrėžia kaip asmens charakteristikos, kuriomis vadovaujasi ir/ar yra priežastis kokybiškesnio ir efektyvesnio darbo rezultatas.	
Chlivickas, Lobanova, 2009, 65 p.	Kompetencija – funkcinis žmogaus gebėjimas atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (operaciją ar užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, remiantis atitinkamų žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema.	Profesinei veiklai atlikti reikalingų kompetencijų sistema sudaro kvalifikaciją.

Šaltinis: sudaryta pagal Diskienė, Marčinskas, 2007; Bakanauskienė, 2008; Tarptautinis žodžių žodynas; Yeung, 1996.

Pirmasis kompetencijos sąvoką panaudojo Selznick, kurį cituoja Chung, C.-Y. Wu (2011), organizaciniams pranašumams apibūdinti skirtingos vertės veiklų kontekste (p. 406). Susiejant kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas su mokymo ir ugdymo apibrėžimais Bakanauskienė (2008) pastebėjo tokį sąryšį: **mokymas** yra susijęs tik su kompetencija, kuri reikalinga tuo metu atliekamam darbui, o **vystymas** – tik su ateities darbui reikalinga kompetencija (p. 221).

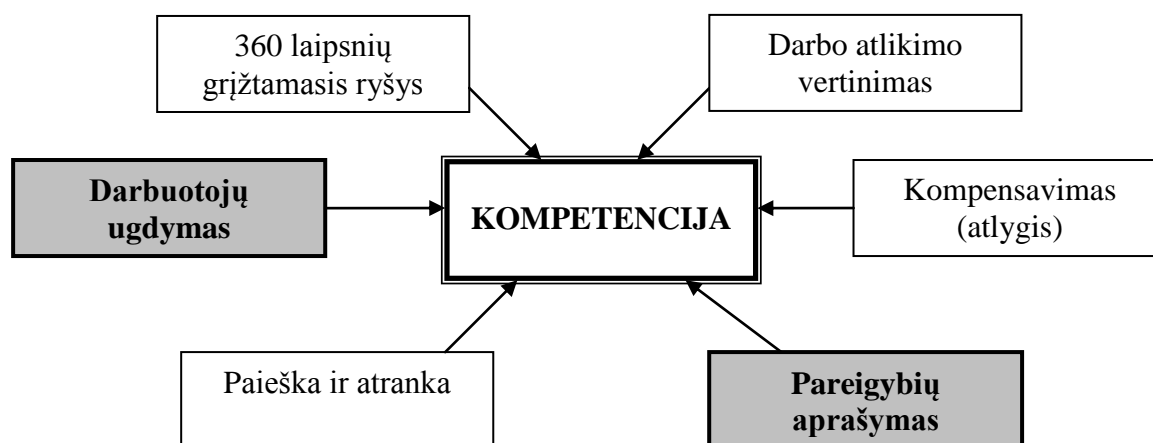
Kompetencijas ugdyti galima dviem būdais:

- Neformalusis būdas – Kompetencijos vystymas turi būti mokymo (-si) specialistų organizuotas ir sistemiškas. Šio būdo vystymo etapai atitinka nurodytus ugdymo proceso etapus (žr. 3 lent.).
- Formalusis – Kompetencijos vystymosi vyksmas daugiausia priklauso nuo paties darbuotojo mokymosi motyvacijos, turimų refleksijos ir veiklos tyrimo gebėjimų, tačiau jis nesiejamas su organizuotu mokymu (-si) (Korsakienė ir kt., 2011, p. 154-155).

Kalbant apie valstybės tarnautojų profesionalumą dažniausiai turima omenyje jų kvalifikacija ir kompetencija. 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 (Juralevičienė, 2003, p. 84). Taip pat valstybės tarnautojų profesionalumas ir kompetencija lemia viešojo administravimo sistemos kokybę. Todėl viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų lavinimas yra ir bus prioritetinga viešojo administravimo sistemos tobulinimo sąlyga (Chlivickas, Lobanova, 2009, p. 69).

Užsienio šalyse atliktuose tyrimuose pabrėžiama, kad investicijos į darbuotojų kompetencijos ugdymą turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui ir didina jos konkurencingumą, nes darbuotojų kompetencijos ugdymo efektas yra mažesnė darbuotojų kaita, didėjantis kiekvieno darbuotojo produktyvumas, geresnė atliekamų paslaugų ar gaminamos produkcijos kokybė (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004, p. 109).

Kompetencijų struktūros gali būti plačiai integruojamos į personalo valdymo veiklą. Kompetencijos struktūrų taikymo galimybes valdant žmogiškuosius išteklius pateiktos 3 paveiksle.



3 pav. Kompetencijos struktūros integravimas į žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas  
Šaltinis: Korsakienė, 2011, p. 138.



Spartėjantys valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų tempai reikalauja, kad karjeros valstybės tarnautojai be paliovos siektų vadybos žinių ir naujų vadybinių gebėjimų. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui šiandieniniame gyvenime didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų etinių nuostatų, svarba (Juralevičienė, 2003, p. 84). Būtent per personalo mokymą ir ugdymą šios bei kitos kompetencijos yra didinamos organizacijos darbuotojų.

### 1.3.2. Darbo pareigybės, kompetencijos ir mokymo sąsajos

Mokymo poreikio nustatymą įtakoja ir darbo pareigybės aprašymas. **Pareigybių aprašymas** – organizacijos veiklos organizavimo priemonė, kuri visus darbus, funkcijas, o per juos ir darbuotojus susieja su konkrečiomis darbo vietomis. Tinkamai aprašius darbo vietą, išvengiama darbų dubliavimosi, deramai paskirstoma atsakomybė ir valdymo rizika. Kai pareigybės aprašymas jau sudarytas, sukuriama jį papildantis samdos principų ir darbo specifikos apibūdinimas. Samdos principų ir specifikos apibūdinimas apibrėžia išsilavinimą, patirtį, įgūdžius, kuriais turi pasižymėti kandidatuojantis į darbo vietą asmuo, kad galėtų efektyviai atlikti konkrečias pareigas (Korsakienė ir kt., 2011, p. 138). Pareigybės aprašymas apibūdina turimus darbuotojo įgūdžius ir pareigybėms reikalingas kompetencijas. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymai yra sudaromi vadovaujantis Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika (2007). Joje apibrėžti šie pareigybių aprašymo rengimo etapai:

1. Pareigybės paskirties nustatymas;
2. Pareigybės veiklos sritys;
3. Funkcijų aprašymas;
4. Valstybės tarnautojų pavaldumas;
5. **Specialiųjų reikalavimų aprašymas: išsilavinimas, darbo patirtis, užsienio kalbos, kompiuterinis raštingumas, teisės aktų išmanymas, kiti specialūs reikalavimai;**
6. Pareigybės pavadinimo parašymas.

Remiantis šia metodika kiekviename pareigybės aprašyme privalu nurodyti šias kompetencines bei kvalifikacines (arba specialiųjų reikalavimų) sritis: išsilavinimas, darbo patirtis, užsienio kalbos, kompiuterinis raštingumas, teisės aktų išmanymas. Kiti specialūs reikalavimai skirti specifinėms tos institucijos srities žinioms atskleisti ir pareigybei priskiriamų funkcijų vykdymui atlikti. Taip pat gali būti nustatoma, su kokiais teisės aktais valstybės tarnautojas turi būti gerai susipažinęs bei kiti specialūs reikalavimai.

Daugiausiai analizės reikalaujantis etapas yra specialiųjų reikalavimų aprašymas, kuriame nurodomi kvalifikacijos ir kompetencijos specialieji reikalavimai. Jie priklauso nuo tarnautojo

pareigybės ir pareigybės lygio. LR Valstybės tarnybos įstatyme (2002) išskiriamos 4 valstybės tarnautojų pareigybės:

- 1) karjeros;
- 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
- 3) įstaigų vadovų;
- 4) statutinių.

Taip pat LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) 7 str. numatyti 3 valstybės tarnautojų pareigybių lygiai, kuriems reikalaujama skirtingos kvalifikacijos:

- 1) A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;
- 2) B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;
- 3) C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Įstatyme nustatyti bendrieji reikalavimai priimant valstybės tarnautoją į pareigas (lietuvių kalbos mokėjimas, tam tikro lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtinas išsilavinimas) ir specifiniai reikalavimai priklausomi nuo institucijos valdymo srities bei tarnautojo pareigybės, jos lygio.

Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašą, šių pareigybių kategorijas ir lygius nustato LR valstybės tarnybos įstatymas (2002). Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių kategorijos nustatomos atsižvelgiant į grupę, kuriai priskirta valstybės ar savivaldybių institucija ar įstaiga. Šis suvienodintų pareigybių sąrašas padeda susikoncentruoti į pagrindinius akcentus darbuotojų atrankos metu ir išlikti objektyviu bei suvokti valstybės tarnautojams naujai keliamus reikalavimus: sugebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus ir laiku bei kokybiškai juos priimti, racionaliai disponuoti ištekliais ir t.t.

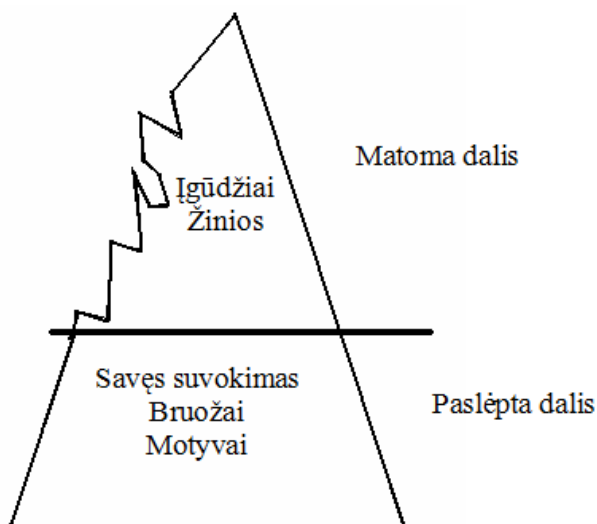
Į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti tiek bendruosius, tiek specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Nustatytieji bendrieji reikalavimai valstybės tarnybos įstatyme yra tik bendrojo pobūdžio, reikalaujantys minimalių kompetencijų atliekamoms pareigoms užimti.

### **1.3.3. Kompetencijų modelis ir jo poreikio įvertinimas**

Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje. Išskiriami tokie 5 kompetencijų tipai (Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 182-183):

1. **Motyvai** – tai dalykai, apie kuriuos žmogus nuolat galvoja ir ko trokšta. Tai yra tai, kad lemia individo veiksmus. Motyvai nukreipia žmogaus elgseną siekiant tikslo.
2. **Savybės, bruožai.** Fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos. Pavyzdžiui, greita reakcija ir geras regėjimas yra fizinės lėktuvo pilotų savybės.
3. **Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas.** Pavyzdžiui, pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose, yra sudėtinė savęs suvokimo dalis. Šiai kategorijai priklauso asmeninių individo vertybių sistema.
4. **Žinios.** Informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pavyzdžiui, chirurgo žinios apie žmogaus kūno raumenis ir nervus. Žinios yra ganėtinai sudėtinga kompetencija. Žinių testai leidžia nustatyti, ar asmuo pasirenka teisingą atsakymą, tačiau visiškai nenusako, ar žmogus gali veikti remdamasis savo žiniomis. Žinios labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, o ne ką jis, labiausiai tikėtina, padarys.
5. **Įgūdžiai.** Sugebėjimas atlikti protinio arba fizinio pobūdžio užduotį. Pavyzdžiui, dantų gydytojo sugebėjimas užplombuoti dantį nepažeidžiant nervo.

Yra keletas būdų, kaip būtų galima pateikti šias kompetencijas (žr. 3 ir 4 pav.). Spencer, kurį cituoja Chung ir Wu (2011), pateikia „Ledkalnio“ modelį, kuris sudarytas iš dviejų dalių: matomų ir nematomų kompetencijų. Jis identifikuoja tas pačias prieš tai minėtas 5 kompetencijų rūšis. Norima pabrėžti, kad yra dalis kompetencijų, kurios nėra paprastai atskleidžiamos, dalis yra užslėptų, todėl reikalingi mokymai paslėptoms kompetencijoms atskleisti. Šių kompetencijų pagalba yra galimybė prognozuoti ateities darbo našumą ar elgesį pasitelkiant standartus.

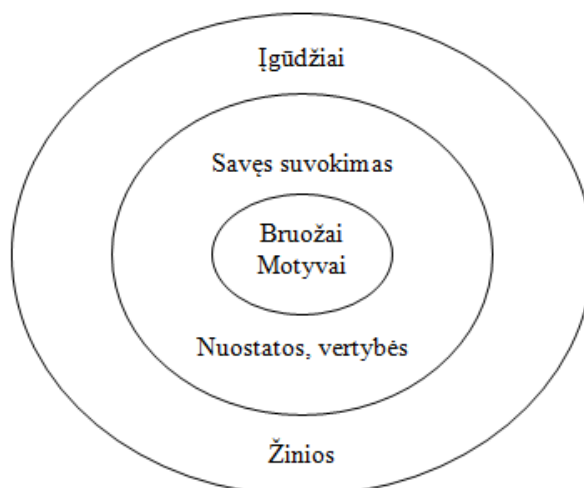


4 pav. „Ledkalnio“ modelis

Šaltinis: Chung, Wu, 2011, p. 406.

Pateiktame 4 paveiksle kompetencijų dalys gali būti analogiškai pavadintos kaip paviršinės ir giluminės kompetencijos (žr. 5 pav.) atitinkančios matomas ir nematomas kompetencijas pateiktas „ledkalnio“ modelį. Paviršinės kompetencijos yra lengviausiai ugdoma dalis, o giluminės – asmenybės šerdis – sunkiau ugdoma dalis, todėl įgūdžiai ir žinios geriausiai matomi ir dažniausiai tobulinami.

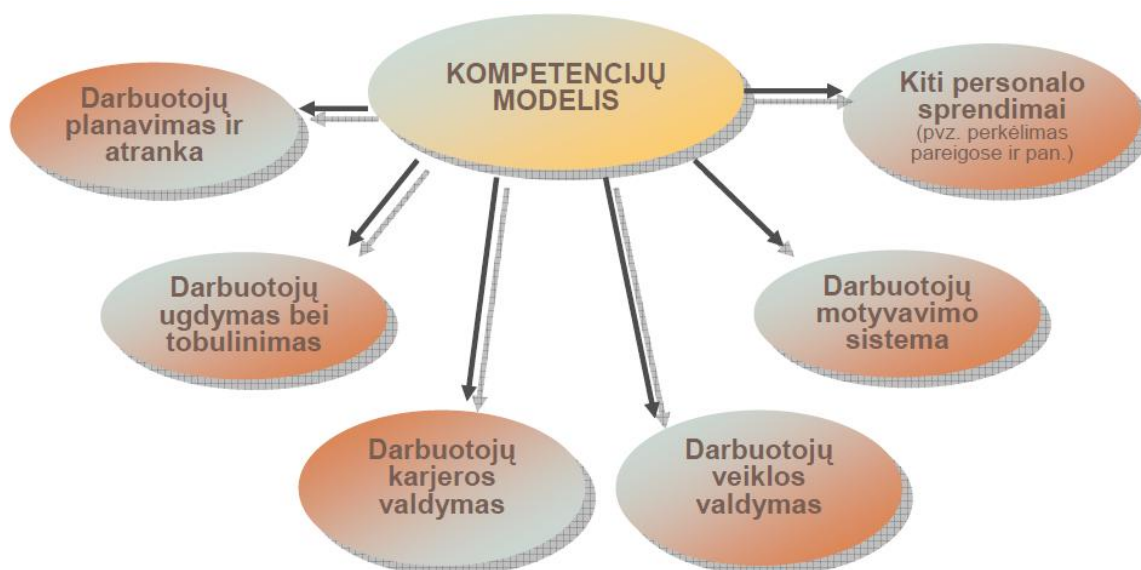
Siekiant atskleisti gilumines/nematomas kompetencijas, reikalingi išsamūs tyrimai norint išsiaiškinti visas kompetencijų rūšis reikalingas darbo funkcijoms atlikti.



5 pav. Paviršinės ir giluminės kompetencijos

Šaltinis: Masiulis, Sudnickas, 2008, p. 183.

**Kompetencijų modelis** – sistema, apimanti visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymus (Lepeška, 2011). Jis susietas su daugeliu ŽI valdymo funkcijų, todėl kompetencijų modelį galima vadinti šiuolaikine ŽI valdymo sistema (žr. 6 pav.).



6 pav. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema

Šaltinis: Lepeška, 2011.

Kompetencijų valdymas ir kompetencijų modelio taikymas viešojo sektorių organizacijose žmogiškųjų išteklių valdyme yra nauja sritis. Kaip ir daugelis metodų naudojamų viešajame sektoriuje, taip ir kompetencijų valdymas pirmiausia buvo pradėtas taikyti privačiame sektoriuje, o vėliau iš jo perkeltas į viešąjį sektorių būtent tuo metu, kai plito naujojo viešojo valdymo idėjos. McClelland (1973), Boyatzis (1982), Lawler (1994), Spencer ir Spencer (1993) yra pagrindiniai mokslininkai pradėję nagrinėti kompetencijų modelio aspektus. Kompetencijų modelis kaip vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo metodų pradėtas naudoti JAV ir šiuo metu plačiai paplitęs. Taip pat

pradedantis užimti tvirtą poziciją tarptautinėje žmogiškųjų išteklių valdyje ir Europoje (Chung ir Wu, 2011, p. 406).

Kaip alternatyva tradicinei darbo organizacinei sistemai yra naudojama informacija apie organizacijų kompetencijas į kurias darbuotojai yra sutelkę dėmesį, siekiant išvystyti organizacijos galimybes ir sustiprinti konkurencinį jos pranašumą (Lawler, 1994, p. 6).

Nuolat kintančioje aplinkoje organizacijos taip pat privalo keistis. Nauji iššūkiai, veiksniai (ekonomiškumas, naudingumas, veiksmingumas), konkurencija bei nepakankamas tradicinių metodų taikymas siekiant veiksmingumo, priverčia susimąstyti ir taikyti naujus metodus, kurie gali pagerinti darbo proceso rezultatus. Tai ir paaiškina kompetencijų valdymo modelio taikymo patrauklumą.

Kompetencijų modeliai užsienio šalyse yra taikomi jau pakankamai ilgą laiką. Daugelyje iš jų (pvz.: Švedija, Airija, Didžioji Britanija, Belgija, Olandija) jie naudojami daugiau kaip 10 metų. Pareigybių aprašymų katalogai nėra tiek seniai ir plačiai paplitę žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai viešajame sektoriuje (Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelio bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita, 2011, p. 2). Lietuvoje taip pat pradėti tyrimai ir analizė šioje srityje. Valstybės tarnybos departamento inicijuotas projektas „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ 2009 m. birželio 29 d, prasidėjęs ir truks 36 mėnesius. Jo tikslas – tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose (VTD, 2011, <http://www.vtd.lt/index.php?920469410>).

Poreikis kompetencijų modeliui atsirado dėl galimybės palengvinti viešojo valdymo reformų efektyvų įgyvendinimą. Efektyvumas yra bazinė sąvoka kompetencijos koncepcijoje. Tikimasi, kad „individas pasieks maksimalų efektyvumą, kai jo sugebėjimai ar talentai atitiks darbo vietos poreikius ir organizacinę aplinką“ (Skaržauskienė, 2008, p.72).

Poreikis kompetencijų modeliui jaučiamas, todėl norint tai pritaikyti Lietuvos viešajame sektoriuje, reikalingi tyrimai. Dažniau yra vykdoma personalo poreikio išsiaiškinimo funkcija, nei personalo mokymo ir ugdymo poreikio išsiaiškinimas, todėl darbo autorės atliekama kompetencijų pokyčių analizė remiantis valstybės tarnautojams rengiamomis mokymo programomis (žr. 3 skyrių) bus naudinga ne tik personalo mokymo ir ugdymo poreikiams atskleisti, bet ir kompetencijų modelio sukūrimui bei pareigybių aprašymo katalogo sudarymui.

## 2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMĄ REGLAMENTUOJANČIŲ TEISĖS AKTŲ ANALIZĖ

### 2.1. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančių Lietuvos Respublikos teisės aktų apžvalga

Neužtenka remtis vien personalo ir žmogiškųjų išteklių teorijomis, kad viešajame sektoriuje tobulai veiktų ŽI valdymas viešosiose organizacijose. Jų darbą reglamentuoja teisinė bazė, kuri formalizuoja ir įgalina šio sektoriaus veiksmus. Kiekviena šalis valstybės tarnybą reglamentuoja skirtingais būdais, atsižvelgiant į galimybes ir vietos tradicijas.

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 m., priėmus **Valdininkų įstatymą**. Tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau jau ir tada pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai (Gustas, 2003).

**1999 metais, priėmus Valstybės tarnybos įstatymą** atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Apibrėžtos pagrindinės mokymų gairės. Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas (Gustas, 2003).

**Tik 2000 m.** pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 m. parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos (Gustas, 2003). Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

**2002 m., įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui** (Nr. VIII-1316), buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Pradėtos rengti valstybės tarnautojų mokymo strategijos, kurios padės įgyvendinti strateginio planavimo sistemą.

Tam poreikiui įgyvendinti pradėtos rengti valstybės tarnautojų mokymo strategijos. **Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijoje**, patvirtintoje LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 1073, LR Vyriausybė nurodė strateginę valstybės tarnautojų mokymo tikslą – iki 2006 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės ES sąlygomis. Tuo tikslu pradėtas sistemingo valstybės tarnautojų mokymo procesas, atlikta mokymo poreikių aplinkos analizė trimis valstybės valdymo lygiais: centriniu, teritoriniu ir vietos lygiu, kuriama institucijų, prisidedančių prie valstybės tarnautojų mokymo, sistema. Šios strategijos tikslų ir prioritetų nustatymą paveikė tuo laikotarpiu vykęs Lietuvos integracinis procesas tapti ES nare. Todėl tikėtina, kad valstybės tarnautojų mokymai buvo nukreipti viena linkme į viešojo administravimo darbuotojų gebėjimų išvystymą dirbti ES sąlygomis.

**Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje**, patvirtintoje LR Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1163, nustatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai

tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą, dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti ES 2013 m. Strategijoje nurodyta, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema decentralizuota.

**Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija** (2011, Nr. 20). Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Valstybės tarnautojams mokytis gali būti naudojamos ir kitos lėšos. Valstybės ir savivaldybių finansuojamas valstybės tarnautojų mokymas turi būti numatytas valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginiuose planuose ir programų sąmatose, kurie kasmet teisės aktų nustatyta tvarka teikiami Finansų ministerijai.

Taip pat svarbi ir **2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa**, kurioje akcentuojamas mokymas visą gyvenimą, vykdomos 5 prioritetinės veiksmų programų strategijos. 3 iš jų yra susiję su valstybės tarnautojų mokymu:

- 2 prioritetas „Mokymasis visą gyvenimą“.
- 4 prioritetas „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“.
- 5 prioritetas „Techninė parama žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos įgyvendinimui“.

Šie prioritetai įgyvendinami per šias priemones:

- priemonė „VP1-4.1-VRM-02-V Kvalifikacijos tobulinimas Europos Sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse“
- priemonė „VP1-4.1-VRM-03-V Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“ (VRM).

Minėtos strategijos bei programos turėjo būti suderintos su 2004 m. patvirtinta **viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija** (Nr. 488), kuri buvo sukurta siekiant įgyvendinti Valstybės ilgalaikės raidos strategijos ilgalaikio valstybės raidos prioriteto „Žinių visuomenė“ vieną iš pagrindinių įgyvendinimo kryptių „Valstybės valdymas ir savivalda“ bei LR Vyriausybės 2003 m. kovo 18 d. nutarimo Nr. 330 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ 1.6 punktu patvirtintą vieną iš strateginių tikslų (prioritetų) – plėtoti informacinę ir žinių visuomenę. Taip pat buvo numatyti šie tikslai: didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus bei gerinti valstybės tarnautojo įvaizdį. Pastebima, kad 2002 m. atkreiptas dėmesys tinkamu laiku į darbuotojų mokymą. Pasiruošimas integracijai į ES reikalavo naujų įgūdžių ne tik iš darbuotojų, bet atsirado piliečių poreikis mokytis ir tapti visuomene, sugebančia pasinaudoti informacinėmis technologijomis bei ES teikiamomis galimybėmis, parama.

**LR Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija** (2010, Nr. 715) taip pat svarbus dokumentas, kuriame teigiama, kad visgi valstybės tarnybos valdymas ir jos teisinis reglamentavimas turi trūkumų: valstybės tarnautojų veikla nepakankamai orientuota į rezultatus, ribotos asmenų galimybės lanksčiai

valdyti žmogiškuosius išteklius. Valstybės tarnybos vizija – orientuota į visuomenės poreikius, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga už veiklos rezultatus, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga valstybės tarnyba. To bus siekiama per valstybės tarnybą grįstą profesionalumu, rezultatais, asmenine kompetencija, valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo ir lankstumo didinimą, modernizavimą, rotacijos taikymą.

Numatomos bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairės. Jose numatomas valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijos valdymo modelį, skiriant didesnę dėmesį valstybės tarnautojų mokymo rezultatams ir jų panaudojimui, nustatant decentralizuotą mokymų sistemą. Pirmiausia, atkreipiamas dėmesys į naujai priimamų valstybės tarnautojų įvadinį mokymą, adaptaciją naujoje darbo vietoje, suteikiama galimybė valstybės tarnautoją priėmusiai įstaigai apsispręsti dėl mokymų formos ir turinio. Taip pat akcentuojama ir skirtingų lygių darbuotojų mokymai. Šiuo atveju nustatomi vadovų mokymai, kurie padėtų stiprinti lyderiavimo kompetenciją ir orientaciją dirbant įvairiose srityse; sustiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją, siekiant geresnės paslaugų kokybės ir sustiprinti gebėjimus taikyti šiuos metodus savo aplinkoje. Nustatomos valstybės tarnautojų prioritetinės mokymo programos, ypatingas dėmesys skiriamas jų kokybės ir veiksmingumo priežiūrai. Ši koncepcija parodo ir Vyriausybės poziciją, kurią bus bandoma įgyvendinti keičiant Valstybės tarnybos įstatymą. Naujausi valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai atlikti 2011-04-28.

Taigi, pagrindinis įstatymas reglamentuojantis valstybės tarnybos veiklą yra **LR valstybės tarnybos įstatymas** (2002, Nr. VIII-1316), kuriame apibrėžiama valstybės tarnautojų teisė į mokymą šio įstatymo nustatyta tvarka už valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšas. Be to, šio įstatymo X skyrius (45-47 str.) skirtas valstybės tarnautojų mokymui aptarti, tačiau valstybės tarnautojo mokymo sąvoka nepateikiama. Svarbu paminėti išskiriamas valstybės tarnautojų mokymo rūšis: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Valstybės tarnautojų mokymo finansavimas yra kita ypatybė, kuria dar kartą akcentuojama mokymo svarba, nes valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos, kurios turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. Taigi, viešojo sektoriaus institucijos yra įpareigos, kas metai organizuoti mokymus ir skirti tą dalį lėšų mokymams. Šių mokymų organizavimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras.

Nors atrodytų, kad valstybės tarnybos įstatymas yra pakankamai išsamus ir apibrėžiantis valstybės tarnautojų mokymo statusą, tačiau viena iš didžiausių problemų – valstybės įstatymo kaita (2002 m.) – nuo priėmimo keistas daugiau nei 50 kartų. Tai atskleidžia neapibrėžtą valstybės tarnybos raidos kryptį. Tačiau X skyrius – valstybės tarnautojų mokymas keistas tik tris kartus (2003, 2005,



2009 m.). Tai parodo, kad didesnis dėmesys buvo susijęs su valstybės tarnautojų pareigybių klausimais, dėl to keitėsi tarnautojų pareigos ir teisės bei buvo atliekami pakeitimai įstatyme šiais klausimais. Valstybės tarnautojų karjeros bei darbo užmokesčio klausimai lieka vieni iš aktualiausių besikeičiant ekonominei situacijai. Pareigų bei pareigybių kaita susijusi su globalėjančiu pasauliu bei didėjančiais reikalavimais valstybės tarnybai būti efektyvesnei ir profesionalesnei bei kompetentesnei valstybės tarnautojų poreikiu šiuolaikinėje valstybėje. Valstybės tarnybos įstatymas nėra tas dokumentas, kuriame atsiskleistų valstybės tarnautojų mokymo reglamentavimo aspektai. Tam yra sukurti kiti teisės aktai padedantys įgyvendinti valstybės tarnybos nuostatas:

1. LR Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“ (2011, Nr. 6-230).
2. LR vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 7 d. įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ (2010, Nr. 81-4255).
3. LR vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“, nustatantis reikalavimus mokymo programų turiniui ir jų įforminimui (2002, Nr. 77-3310; 2009, Nr. 88-3760);
4. LR vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2010, Nr. 3-131).
5. Ir kt.

Dabartiniu metu jau yra apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji organizavimo principai. Teisiniai aktai pakankamai išsamiai reglamentuoja nuostatas susijusias su valstybės tarnautojų mokymu, tačiau kliūtimi gali būti nacionalinių bei europinio lygio teisės aktų suderinamumas bei pačios šalies teisės aktų sąsajos ir prioritetų nustatymas.

## **2.2. Europos Sąjungos teisės aktų reglamentuojančių žmogiškuosius išteklius apžvalga**

ES politika apima daugelį sričių, todėl žmogiškieji išteklių taip pat yra viena iš nagrinėjamų ES politikos dalių ir įtraukti į tikslų bei prioritetų sąrašą. Daugelyje ES dokumentų nurodomos tik pagrindinės gairės tam tikrose srityse, todėl žmogiškieji išteklių šiuose dokumentuose dažniausiai akcentuojami kaip dokumentuose įvardijamų tikslų ar prioritetų įgyvendinimo priemonė. Siekiant pilnos ES integracijos, svarbu, kad Lietuvos teisės aktai būtų suderinti ir rengiami atsižvelgiant į ES teisės aktuose nurodomus kriterijus.

Pagrindiniai ES dokumentai, susiję su žmogiškųjų išteklių panaudojimo politika akcentuojant žmogiškųjų išteklių svarbą yra šie:

**1. Lisabonos sutartis.** Tai pagrindinis ES vienijimosi proceso rezultatas, kuriuo apibrėžiamas demokratiškesnis, skaidresnis ES institucijų bendradarbiavimo administravimas. Šioje sutartyje pripažįstama, kad efektyvus viešasis administravimas yra svarbi ūkio konkurencingumo sąlyga. Sutarties įgyvendinimui Lietuvoje buvo parengta Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa (2005, Nr. 1270). Joje apibrėžti pagrindiniai Lietuvos užimtumo politikos tikslai siekiant skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą. Vienas iš Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos tikslų yra skatinti ekonominės politikos, struktūrinių reformų ir socialinės politikos sanglaudą, didinančią darbo našumą ir konkurencingumą. Darbuotojų konkurencingumas yra reikalingas norint išlaikyti darbuotojų pusiausvyrą viešajame ir privačiajame sektoriuje, kad viešojo sektoriaus darbuotojai pasilikėtų privačiame sektoriuje. Taip pat akcentuojami ir šie pagrindiniai tikslai:

- pritraukti į darbo rinką bei joje išlaikyti daugiau žmonių (užtikrinant kokybišką ir saugų užimtumą, modernizuojant darbo rinkos ir socialinės apsaugos sistemas);
- gerinti darbuotojų ir įmonių gebėjimą prisitaikyti;
- mažinti struktūrinį nedarbą daugiau investuojant į žmones.

Europos Sąjunga gali remti valstybių narių pastangas gerinti savo administracinius gebėjimus įgyvendinant Sąjungos teisę. Tokiais veiksmais gali būtų keitimosi informacija ir valstybės tarnautojų mainų palengvinimas bei mokymo programų rėmimas (ES oficialus leidinys – Lisabonos sutartis, 2007).

Ši sutartis svarbi ne vien dėl minėtų išsikeltų tikslų siekimo paminint žmogiškųjų išteklių svarbą, bet ja buvo priimti svarbūs sprendimai struktūrinių fondų klausimais. Vienas iš veiksmų paveikusių Lietuvos žmogiškųjų išteklių įgyvendinimą – ES parama ir įvairių sričių finansavimas.

## **2. ES parama:**

- Dar Lietuvai tik ruošiantis tapti ES nare, Lietuvoje 2000 m. pradėti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą įtakojo **ES PHARE finansuojamo Dvynių programos vykdymas** (1998). Tai viena iš tarptautinio institucijų bendradarbiavimo formų, pagrįsta tiesioginiu žinių perdavimu. Pagrindinis principas, kuriuo grindžiami Dvynių projektai – vienos šalies viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimas su kitos šalies giminingomis institucijomis. ES integracinė pagalba Lietuvai pradėta nuo žmogiškųjų išteklių mokymo. Galima teigti, kad tai buvo pati pradžia, kuri inicijavo darbuotojus kaip organizacijos efektyvumą ir bendradarbiavimą gerinančiu veiksmu.
- **Europos socialinis fondas** (toliau – ESF). Pagal ESF reglamentą, nauja administracinių gebėjimų ir viešojo administravimo prioritetinė sritis pirmą kartą finansuojama 2007–2013 m. programiniu laikotarpiu tose ES valstybėse narėse ar jų

regionuose, kurie gauna ES struktūrinę paramą pagal konvergencijos tikslą. Todėl Lietuvoje siekiama stiprinti administracinius gebėjimus ir didinti viešojo administravimo efektyvumą visais valdymo lygiais. Taip pat bus atsižvelgiama į skaidrumo poreikį viešajame administravime.

- **Europos regioninės plėtros fondas** (toliau – ERPF). Europos Komisija 2007 m. balandžio 26 d. patvirtino Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir keturis parengtus veiksnių programų projektus (Žmogiškųjų išteklių plėtros, Ekonomikos augimo, Sanglaudos skatinimo, Techninės paramos veiksnių programos projektai), kurie šiuo metu yra derinami ir skirti strategijai įgyvendinti. ES parama bus derinama su visomis šiomis veiksnių programomis ir jos finansuojamos iš ERPF. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programa (2007) įgyvendinama pagal Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos prioritetą „Produktyvūs žmogiškieji ištekliai žinių visuomenėje“. Jis yra susijęs su žinių visuomenės kūrimu Lietuvoje, kuriai reikalingi įgyjantys, atnaujinantys, plečiantys savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius nariai, taikantys visa tai šalies ūkyje (įskaitant viešąjį sektorių, valstybės tarnybą bei suinteresuotąsias grupes, kurios dalyvauja teisėkūros ar sprendimų priėmimo procese). Ketvirtojoje šio prioriteto kryptyje siekiama efektyvesnio viešojo administravimo.

2007–2013 m. iš ESF ir ERPF yra finansuojamos žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros bei įvairaus bendradarbiavimo priemonės. ESF finansuojamas programos 2 prioritetas „Mokymasis visą gyvenimą“, ERPF finansuojamas Sanglaudos skatinimo veiksnių programos 2 prioritetas „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“, „Mokymosi visą gyvenimą“ prioritetas, 4 prioritetas – administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas, Techninė parama žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos įgyvendinimui. Pabrėžiama, kad turi būti daugiau sąsajų tarp investicijų į žmogaus išteklių plėtrą ir 2007 – 2013 m. struktūrinių fondų programų indėlio į Lisabonos strategiją.

ESF Lietuvoje skatina visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, gerindamas viešojo valdymo efektyvumą. Lietuvos ESF programa siekiama spręsti darbo jėgos trūkumą, mobilizuojant esamus žmogiškuosius išteklius ir atnaujinant įgūdžius bei kvalifikaciją.

3. **„Europa 2020“ strategija.** Vienas iš naujausių ES dokumentų, kurio tikslas – siekti pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo. Teigiama, kad ESF taps priemone įgyvendinant „Europa 2020“ strategiją. Remiantis šioje strategijoje iškeltais tikslais, Lietuva parengė Nacionalinę reformų darbotvarkę (ūkio ministerija, 2011), kur integracinio ekonomikos augimo prioritetu išskiriama, kad kokybiniai pokyčiai švietimo, profesinio mokymo bei kvalifikacijų tobulinimo sistemose bus itin svarbus veiksnys aprūpinant darbo vietas reikiamos kvalifikacijos darbo jėga. Ekonomikos augimas bus siekiamas per skaitmeninės

visuomenės sritį bei į integracinį ekonomikos augimo tikslą įtraukiama pagalba valdyti pokyčius investuojant į įgūdžius ir mokymąsi. Ateities prioritetai, įgyvendinant tiek europinio, tiek nacionalinio lygio politikos tikslus, nukreipti į žmogiškųjų išteklių plėtrą ir jų efektyvesnę panaudojimą.

Pastebima, kad žmogaus potencialas yra vienas iš svarbių veiksnių įgyvendinant europinio lygio tikslus. Daugelyje dokumentų vienu ar kitu aspektu įvardijamas efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas įgyvendinant prioritetus ir norint pasiekti išsikeltus tikslus.

**4. Šengeno sutartis.** Lietuvos integracija į ES ir narystė joje įtakoja organizacijos darbo jėgos pokyčius. Lietuva tapdama ES nare įsipareigojo užtikrinti laisvą asmenų judėjimą tarp ES šalių narių. Kitas veiksnys paveikęs Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojus yra Šengeno erdvės atidarymas. Jis įgalina naujas įsidarbinimo galimybes kitose ES šalyse, todėl tikėtina, kad dalį savo šalies darbuotojų galima prarasti, bet su tikimybe, kad į Lietuvą taip pat gali atvykti darbuotojai iš kitų šalių taip išlyginant prarastą darbuotojų skaičiaus skirtumą (URM, 2008, <http://www.urm.lt/index.php?326922365>).

Nors Lietuva yra viena iš pirmaujančių šalių perkeltiant ES direktyvas į nacionalinę teisę, tačiau jai vis dar trūksta pajėgumų perkelti ir taikyti atskirus ES teisyno nuostatus nacionaliniu lygiu. Taip pat, Lietuvoje reikia gerai pasiruošti įgyvendinti esmines naujas ES iniciatyvas ir naujus teisyno nuostatus (tokius kaip atnaujintą Lisabonos strategiją ar „Europa 2020“ strategiją), kad būtų prisidėta prie jų tikslų pasiekimo ES ir nacionaliniu lygiu (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007, [http://www.esparama.lt/ES\\_Paramam/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m\\_medis/titulinis/files/1VP\\_ZI\\_P\\_2007-07-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m_medis/titulinis/files/1VP_ZI_P_2007-07-30.pdf)).

Atlikus teisės aktų apžvalgą, pastebima tendencija, kad nuo 2000 m. kryptingai judama akcentuojant žmogaus svarbą ir jo indėlį į organizacijos sėkmę, tai yra tobulinant ŽI sistemą. Darbuotojų mokymas ir toliau išlieka svarbus (jau visą dešimtmetį) ir pabrėžiamas rengiant į ateitį orientuotas strategijas.

### 3. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMŲ IR KOMPETENCIJŲ TENDENCIJOS

#### 3.1. Valstybės tarnautojų mokymo tyrimo metodologija

Teorinėje dalyje aptarta žmogiškųjų išteklių sampratos istorinė kaita bei aprašytos valstybės tarnautojų mokymo sistemos pagrindu galima nagrinėti Valstybės tarnybos departamento sukauptą daugiau kaip 10 metų informaciją apie valstybės tarnautojų mokymus. Siekiant išsiaiškinti mokymų pokyčius praktiškai, analizei pasirinktos mokymų programos bei valstybės tarnautojų mokymų strategijos, kurios padės atskleisti valstybės tarnautojų mokymo ir ugdymo pokyčius.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti valstybės tarnautojų kompetencijų, įgyjamų per valstybės tarnautojų mokymo programas 2003, 2007, 2011 metais, pokyčius.

#### **Uždaviniai:**

- atlikti valstybės tarnautojų mokymo strategijų lyginamąją analizę laiko atžvilgiu.
- Atskleisti ir aprašyti valstybės tarnautojų mokymais ugdomas kompetencijas.
- Sudaryti kompetencijų modelį ir atskleisti jo panaudojimo galimybes.

**Tyrimo objektas** – valstybės tarnautojų mokymų programos, valstybės tarnautojų mokymų strategijos, kompetencijos.

**Tyrimo metodai:** Antrinių duomenų, dokumentų lyginamoji analizė, turinio (content) analizė.

Antriniais dokumentais – parašyti žmonių, kurie nebuvo tiesioginiai liudininkai, bet gavo reikalingą informaciją iš liudininkų ar pirminių dokumentų (Luobikienė, 2006, p. 78–79). Rašytinių dokumentų – mokslinės literatūros, ir teisės aktų analizė padeda išsiaiškinti pagrindines ir prioritetines mokymų sritis bei identifikuoti valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų aspektus. Kadangi analizuojamos skirtingų metų strategijos, todėl jų panašumams ir skirtumams atskleisti naudojama lyginamoji analizė.

Kontent-analizės metodas (angl. - content analysis; vok. - Con-tent-Analyse; rus. - КОHмеHm-aHūJiu3 - turinio analizė) yra socialinės informacijos turinio kiekybinė analizė. Turinio (content) analizė gali būti atliekama tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu atžvilgiu, priklausomai nuo medžiagos tyrimo aspektų. Bendriausia prasme kontent-analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Šio **metodo esmė** – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus (empirinius indikatorius), tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Svarbu suskaičiuoti informaciniame masyve tyrimui reikšmingus, prasminius vienetus (Tidiklis, 2003).

Taigi, kontent-analizė taikoma: 1) tiriant įvairius socialinius reiškinius; 2) tyrinėjant laiškus įvairioms organizacijoms; 3) politologijoje, socialinėje psichologijoje, pedagogikoje, kriminologijoje, menotyroje ir kt.; 4) apdorojant respondentų atsakymus į atvirus anketų klausimus; 5) politinių

dokumentų, visuomeninių judėjimų programų masinių susirinkimų, suvažiavimų, mingų vaizdo įrašų studijavimui; 6) lyginant tarptautinius duomenis ir kt. (Tidiklis, 2003).

Metodo taikymo **privalumai** (Tidiklis, 2003):

1. content-analizė ne tokia subjektyvi ir šališka, kaip kokybinė analizė, kadangi nagrinėjami dokumentų (dažniausiai oficialių) duomenys, o ne žmonių nuomonės;
2. leidžia dirbti su didžiuliu tekstų masyvu ir aiškia struktūra;
3. pakankamas nagrinėjamų duomenų reprezentatyvumas;
4. leidžia palyginti tarptautinius dokumentus (teisės aktus) ir jų duomenis, taip pat palyginti skirtingų sociologinių tyrimų rezultatus;
5. patogiu apdoroti gausią informaciją, gautą kaip atsakymus į atviros anketos klausimus.

**Trūkumai** (Tidiklis, 2003):

1. nėra moksliskai pagrįstų tikslų skaičiavimo vienetų (indikatorių) ir jų atrankos kriterijų;
2. pasirinktas indikatorius, pavyzdžiui, žodis gali būti atskirų autorių skirtingai suprantamas, suteikiama jam įvairi prasmė;
3. nagrinėjimui pasirinkti teksto ar sociologinių tyrimų duomenys gali būti netikslūs, nepatikrinami;
4. ne visada reikalingi dokumentai prieinami, kai kurie, pasibaigus laikymo terminui, sunaikinami.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas grindžiamas mišria kiekybine ir kokybine tyrimo metodologija ir sudarytas iš dviejų vienas kitą papildančių tyrimo dalių:

1. Valstybės tarnautojų mokymo strategijų (dokumentų) analizė;
2. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio analizė;

1. Valstybės tarnautojų mokymo strategijos yra pagrindas mokymo procesui įgyvendinti. Jose nustatomi prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės bei sudaromos sąlygos jo plėtrai. Yra 3 valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 metų strategijos. Atliekama jų lyginamoji analizė pagal įvardijamus tikslus, uždavinius bei prioritetingas sritis.

2. Valstybės tarnautojų mokymų programų analizei atlikti pasirinktos 2003, 2007, 2011 metų mokymų programos. Šie metai pasirinkti neatsitiktinai. 2007, 2011 metai yra kiekvienos valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo pradžia, todėl bus galimybė tiek įgyvendintas programas, tiek strategijoje išsikeltus tikslus susieti ir daryti bendras išvadas. 2003 m. pasirinkti kaip atspirties taškas, kadangi 2002 m. mokymų programų statistika nėra pateikta Valstybės tarnybos departamento puslapyje [www.vtd.lt](http://www.vtd.lt). Tyrimui pasirinktas šis laikotarpis siekiant atskleisti pokyčius ir nustatyti

išorinės aplinkos: globalizacijos, ekonomikos, tarptautinės integracijos ir kt., poveikį valstybės tarnautojų mokymo kaitai.

Mokymų programos yra analizuojamas kaip antrinis dokumentų šaltinis pateiktas [www.vtd.lt](http://www.vtd.lt) puslapyje. Tyrimui atlikti naudojamas turinio (content) analizės metodas. Tyrimas buvo atliekamas šiuo duomenis susisteminant ir sugrupuojant pagal atitinkamus kriterijus, kurie padėtų išsiaiškinti tyrimo tikslą. Tam naudojama „excel“ programa. Pagal autorės sukurtą tyrimo sistemą, gebėjimai yra atrenkami ir klasifikuojami į kategorijas ir subkategorijas, t.y. atrenkant dažniausiai pasikartojančius gebėjimus, kompetencijas ir išskiriant mokymų grupių sritis bei poreikį. Tyrėjui svarbu išsiaiškinti kokias kompetencijas valstybės tarnautojai ugdė šių mokymų metu. Kadangi kiekvieno mokymo metu galėjo būti ugdomos skirtingos ir daugiau nei viena kompetencija, galėjo atsirasti persidengiančios kompetencijos skirtinguose mokymuose. Atliekant analizę laikomasi taisyklės, kad ta pati kompetencija (kategorija) arba subkategorija, gali kartotis tik vieną kartą viename mokyme. Susistemintus duomenis bus galima sukurti kompetencijų modelį.

Atliekant analizę taip pat nagrinėjamos darbo pareigybės aprašymo metodika (2007, Nr. 50-1922). Analize siekiama nustatyti, kokie yra nustatomi bendrieji reikalavimai darbuotojams ir kokie yra išskiriami specialieji reikalavimai bei kaip tai sąlygoja sąryšį su ugdomomis kompetencijomis per mokymus.

Susisteminti duomenys yra pateikiami naudojant vaizdinę medžiagą – paveikslus, schemas, diagramas, lenteles, kurios vaizduoja reiškinio kitimą laike, atskleidžia pokyčius. Kadangi tyrimo imtis kiekvienais metais buvo skirtinga, todėl siekiant išvengti iškreipto norimo parodyti reiškinio esmę, naudojamos juostinės diagramos procentine išraiška lyginant skirtingų metų duomenis. Taip pat pagal poreikį yra nagrinėjami papildomi duomenys iš kitų šaltinių tyrimo objektui išnagrinėti.

**Tyrimo problemos.** Empiriniai vienetai išskiriami remiantis autorės sukurta tyrimo sistema, todėl kompetencijų išskyrimas iš mokymų programų gali būti neaiškus kitam tyrėjui. Kita problema su kuria susiduriama nagrinėjant duomenis – duomenų gavimo problema. Nagrinėjant 2002 metų mokymo programas tyrimas būtų atliekamas sistemiškiau ir pagal nustatytą seką, o rezultatai tikslingesni, kadangi pirmoji mokymo strategija buvo numatyta 2002-2006 metais. Taip pat galimas sistemintų duomenų netikslumas dėl žmogiškojo faktoriaus klaidos.

## **3.2. Valstybės tarnautojų mokymo pokyčių tyrimo rezultatų analizė**

### **3.2.1. Valstybės tarnautojų mokymo strategijų analizė (2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 m.)**

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 m., priėmus valdininkų įstatymą (Nr. I-836). Tik 2002 m. pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas įsigaliojus naujam Valstybės tarnybos įstatymui, jo pagrindu patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006

metų strategija, kurioje nustatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetingos valstybės tarnautojų mokymo grupės. Nuo 2002 m. Lietuvoje sukurta ir nuolat plečiama decentralizuota valstybės tarnautojų mokymo sistema. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliaskas, 2002, p. 21). Valstybės tarnautojų mokymo strategijos yra vieni iš pagrindinių dokumentų apibrėžiančių prioritetingas mokymų sritis ir nustatančių procesų kryptis.

Valstybės tarnautojų mokymo strategijų tikslas – nustatyti prioritetingus valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupes. Taip sudarant sąlygas valstybės tarnautojų mokymo plėtrai. Taigi, visos 3 strategijos yra suformuotos remiantis tam tikra struktūra ir eiliškumu. Galima išskirti šią struktūrą (žr. 5 lent.):

**5 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo strategijų struktūra**

<b>Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategija</b>	<b>Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategija</b>	<b>Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija</b>
I. Bendrosios nuostatos	I. Bendrosios nuostatos	I. Įžanga (būklės apžvalga)
II. Strategijos tikslai ir uždaviniai	III. tikslai ir uždaviniai	II. Tikslai, uždaviniai
III. Esamos būklės apžvalga	<b>II. Mokymo būklės ir SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizė ISSIPLETE</b>	–
–	<b>III. MOKYMO VIZIJA</b>	–
IV. Valstybės tarnautojų mokymo principai	–	–
V. Prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir mokymo grupės	IV. Mokymo prioritetai	–
VI. Institucijų, dalyvaujančių mokant valstybės tarnautojus, sistema	Nėra nes ji aprašyta tikriausiai kitu dokumentu	–
VII. Valstybės tarnautojų mokymo kokybės užtikrinimas	V. Mokymo kokybės priežiūra ir <b>vertinimas</b>	Vertinimo kriterijai
VIII. Valstybės tarnautojų mokymo finansavimas	VI. Valstybės tarnautojų mokymo finansavimas	–
IX. Baigiamosios nuostatos	VII. Baigiamosios nuostatos <b>Strategijos įgyvendinimas ir stebėsena</b>	III. Strategijos įgyvendinimas

**Šaltinis:** sudaryta pagal: valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 metais strategijas

Pirmoji strategija – **Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategija** yra sudaryta iš 9 dalių, trečioji – Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija – tik 3 struktūros dalys. Tačiau tai dar neparodo, kad ji yra parengta silpniausiai.



Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategija parengta remiantis logiška ir sistemiška struktūra. Svarbu išskirti **prioritetinius mokymo tikslus** (žr. 6 lent.). Remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktais kompetencijų tipais, šiuos tikslus galima suskirstyti taip: (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Prioritetiniai mokymo tikslai valstybės tarnautojų mokymo strategijoje pagal kompetencijų tipus**

Kompetencijų tipai	Prioritetiniai mokymo tikslai Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje				
	2002–2006 metų		2007–2010 metų		2011–2013 metų
Žinios	1. t.y. informacija apie konkrečią veiklą - Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės ( <i>acquis</i> ) įgyvendinimu.	Igūdžiai	Strateginio planavimo gebėjimai/ Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.	Igūdžiai	tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;
Žinios	2. Pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje.	Žinios	Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.	Žinios	tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais procesuose;
Žinios	<b>3. Užsienio kalbų mokėjimas</b>	Žinios	<b>Užsienio kalbų mokėjimas</b>	Igūdžiai	tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius.
Igūdžiai	<b>4. Kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas.</b>	Igūdžiai	<b>Kompiuterinis raštingumas</b>		–
Igūdžiai	5. Gebėjimas spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas.	Žinios	<b>Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.</b>	Žinios	<b>plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.</b>
	–	Igūdžiai	gebėjimas administruoti ES struktūrinę paramą.		–
	–	Žinios	Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.		–

**Saltinis:** sudaryta pagal: valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006, 2007-2010, 2011-2013 metais strategijas

Šioje strategijoje akcentuojami tiek įgūdžiai, tiek ir žinios susiję su bendra bei specifine veiklos sritimi. Pagrindiniai prioritetai yra nukreipti į ES veiklos specifiką ir būsimą Lietuvos tapimą ES nare. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje (2006, Nr. 1163) praplečiama būklės apžvalga ir įtraukiama SSGG analizė. Taip pat sukuriama mokymo vizija – „Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę“. Valstybės tarnautojų profesionalumas čia reiškia tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o produktyvumas – efektyvų žinių, gebėjimų ir įgūdžių taikymą siekiant socialinės ekonominės plėtros tikslų. Nors profesionalumo ir produktyvumo principai pirmoje strategijoje atskirai nėra įvardinti, tačiau jie minimi įvardijant sistemiškumo, nenutrūkstamo mokymo ir finansinio racionalumo principus, kurie grindžiami sistemišku, nuolatinio mokymo užtikrinančiu mokymo efektyvumą.

Atsiradus strateginio planavimo metodikos pakeitimui (2002 m. nr. 902, 2004 m. nr. 194), į strategijos struktūrą įtraukta SSGG analizė, kuri išsamiai aprašo esamą situaciją bei numato grėsmes ir galimybes tobulinimui šioje srityje atsižvelgiant į susidariusias silpnybes ir stiprybes. Nustatyti vertinimo kriterijai padeda įvertinti rezultatus ir užsibrėžtus tikslus. Apibrėžta stebėseną ir įgyvendinimo procesu siekiama užtikrinti veiksmingą mokymo kokybę. Tobulinamas koordinavimo mechanizmas, kaupiama ir sisteminama informacija susijusi su valstybės tarnautojų mokymu, todėl nuolatinis koordinavimas įgalina pastebėti problemas ir jas išspręsti iš karto. Kasmet valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, Valstybės tarnybos departamentas analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius. Taip pat stebima, kad racionaliai būtų naudojami finansiniai ištekliai ir pagal planą vykdomi uždaviniai, atliekama kontrolė.

Atlikus SSGG analizę nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo, LR teisės aktų taikymo, projektų vadybos, derybų vedimo, užduočių skyrimo, komandinio darbo ir informacijos valdymo srityse bei tobulinti užsienio kalbų įgūdžius. Pastebimos naujos kryptys: ES struktūrinės paramos gebėjimų tobulinimas, profesinės etikos ir korupcijos prevencijos žinių plėtojimas bei strateginio planavimo didinimas. Minėtieji strateginio planavimo metodikos pakeitimai įgalina pokyčius ir nuolatinį mokymąsi šioje srityje.

2002–2006 metų strategijoje nėra numatytas mokymo vertinimas, todėl nėra tikslinga daryti išvadą, kad strategijoje išsikelti tikslai buvo pasiekti. Atsižvelgiant į tai, kad nėra veiksmingo valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo mechanizmo, neatliekamas mokymo paslaugų poveikio vertinimas, todėl susidaro sąlygos teikti nepakankamos kokybės mokymo paslaugas. Atkreipiamas dėmesys į mokymo kokybę ir nustatomi vertinimo kriterijai esamiems tikslams ir uždaviniams, kurie leis analizuoti strategijos įgyvendinimo naudingumą, veiksmingumą, efektyvumą. Todėl antroje strategijoje stebėsenai ir vertinimui atlikti yra nustatyti kriterijai pagal kuriuos vertinamas tikslo ir uždavinių įgyvendinamumas ir rezultatai. Vertinimo kriterijai yra išreikšti valstybės tarnautojų, per

metus dalyvavusių mokyme, dalimi (procentais), valstybės tarnautojų mokymui skiriamos lėšos (procentais); patvirtintų valstybės tarnautojų mokymo programų skaičius (vienetais) ir pan.

**Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategija.** Tai pati siauriausia apimties atžvilgiu ir įgyvendinimo laikotarpiu strategija lyginat su prieš tai buvusiomis strategijomis. Šioje strategijoje akcentuojami tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai, stebėseną ir esamos būklės analizė. Analizėje pateikiami konkretūs faktai ir statistiniai duomenys, kuriais remiantis daromos išvados ir išvalgos valstybės tarnautojų mokymų ir mokymo sistemos tobulinimui ateityje. Nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymo poreikis formuojamas neįvertinus ankstesnių mokymų naudos, todėl keliami aukštesni reikalavimai asmenims, siekiantiems mokytis valstybės tarnautojus, siekiant užtikrinti mokymo kokybę. Strategijoje numatytas didesnis vertinimo kriterijų skaičius sudarys sąlygas atlikti išsamesnę analizę ir detaliau išnagrinėti valstybės tarnautojų mokymo 2010-2013 metų situaciją.

Vienas iš uždavinių vertinimo kriterijų – iki 2013 metų išplėstas ir patobulintas Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo modulis. VATIS – Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema sukurta 2005 m. Jos plėtra buvo numatyta iki 2010 m. t.y. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje, patvirtintoje LR Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 488, 65.4.2 punkte. Ši sistema yra viena iš priemonių padėsianti valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms vertinti ir analizuoti mokymo efektyvumą. Kadangi sistema suteikia galimybę valstybės ir savivaldybių įstaigoms kaupti informaciją, kuri padeda planuoti, organizuoti, kontroliuoti bei vertinti valstybės arba savivaldybės institucijos veiklą, taip pat tobulinti personalo tarnybų darbą (VTD, 2012, <http://www.vtd.lt/index.php?-964782919>).

Pagal nustatytus prioritetinius mokymo tikslus 2007–2010 metų strategijoje (žr. 6 lent.) valstybės tarnautojai dažniausiai ugdė gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu. 2011-2013 metų strategija siekiama stiprinti vadybinę, valdymo kompetenciją, t.y. vis daugiau įtraukiama įvairesnių kompetencijų, kurias turi turėti valstybės tarnautojas ir dažniau dėmesio skiriama valstybės tarnautojų analitinei, vadybinei, komunikacinei kompetencijai, kurios anksčiau nebuvo aktualios. Kadangi partnerystė ES tęsiama, todėl ir toliau vyksta nuolatiniai mokymai ES sprendimų priėmimo, įgyvendinimo srityje ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES 2013 metais procesuose. Profesinės ir korupcijos prevencijos srityje mokymai yra vis dar aktualūs, kadangi Lietuvos korupcijos lygis mažai kinta ir priskiriama prie vienu iš žemą korupcijos indeksą turinčių šalių (t.y. prie labiau korumpuotų šalių). 2011 m. Lietuvos korupcijos indeksas (KSI) buvo 4,8 balai (kur 10 reiškia skaidriausią veiklą). Palyginus situaciją buvusią 2000 m. (KSI – 4,1) ir 2011 m. situacija gerėja, tačiau nėra pakankama, todėl ir toliau tampa tobulintina sritimi. 2011 m. Lietuva užėmė 22 vietą iš 30 ES ir kitų Vakarų Europos valstybių (Transparency International, 2011). Naujai atsiradusi mokymų sritis – tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių

paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius. Ši sritis parodo viešojo sektoriaus orientaciją į klientą – pilietį kaip svarbiausią viešojo sektoriaus sandaros dalį.

Šioje strategijoje finansavimas nėra išskirtas kaip atskira strategijos dalis. Ji įtrauka ir aprašyta prie strategijos įgyvendinimo. Šioje dalyje labiau pateikiama bendro pobūdžio informacija apie finansavimą ir pateikiamos nuorodos į numatytus planus ar programas, kuriose numatytas valstybės tarnautojų mokymo finansinės galimybės.

Apibendrinant mokymų strategijas, galima teigti, kad strategijų sudarymo dalys yra paremtos logiška struktūra, kuri atitinka teorinėje darbo dalyje pateiktame personalo ugdymo sistemos klasifikavime (žr. 1.2.2. 3 lentelė).

2002–2006 metų valstybės tarnautojų mokymo strategijoje mokymai buvo nukreipti į tuo metu esamą situaciją – ruošimąsi ES narystei. Tai paskatino tobulinti užsienio kalbas, kompiuterinio raštingumo gebėjimus, funkcijų įgyvendinimo vykdymo įgūdžius. Vėliau kitoje strategijoje užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo žinios ir gebėjimai toliau plėtojami, papildomai numatomas planavimo bei administravimo funkcijų tobulinimas, o trečioje strategijoje – visų vadybinių gebėjimų (planavimas, organizavimas, valdymas, kontrolė ir pan.) tobulinimas. Tiek antrojoje, tiek trečiojoje strategijoje prioritetiniu tikslu tampa korupcijos prevencija, atsižvelgiant į tuo metu susidariusią situaciją ir statistiškai paskaičiuotą situaciją šioje srityje Lietuvos ir pasaulio mastu. Kadangi akcentuojamos vadybinio kompetencijų poreikis, taip pat atkreiptinas dėmesys į paslaugų kokybę ir orientaciją į pilietį. Visose strategijose mokymai yra nukreipti į žinių ir įgūdžių gavimą bei plėtojimą.

### **3.2.2. Valstybės tarnautojų mokymo programų analizė (2003, 2007, 2011 metų)**

Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos yra pagrindinis pagalbininkas kuriant šiuolaikišką ir visuomenės interesus atitinkančią Lietuvos valstybės tarnybą, o pagrindiniai uždaviniai – dalyvauti kuriant profesionalią ir veiksmingą valstybės tarnybą bei užtikrinti Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų įgyvendinimą (VTD, 2012, <http://www.vtd.lt/index.php?1985367013>). Ši institucija įgyvendina jai pavestus uždavinius įvairiose srityse. Daugelis iš jų susiję su valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu:

- 6.1.5. užtikrina vientisą valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą;
- 6.1.6. tvirtina valstybės tarnautojų mokymo programas ir vykdo jų įgyvendinimo kokybės priežiūrą;
- 6.1.7. koordinuoja valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimą;
- 6.1.8. vertina juridinius asmenis, siekiančius mokytis valstybės tarnautojus, ir teikia vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo;

6.1.9. analizuoja valstybės tarnautojų mokymo poreikius (dėl valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo, 2009, Nr. 1V-15).

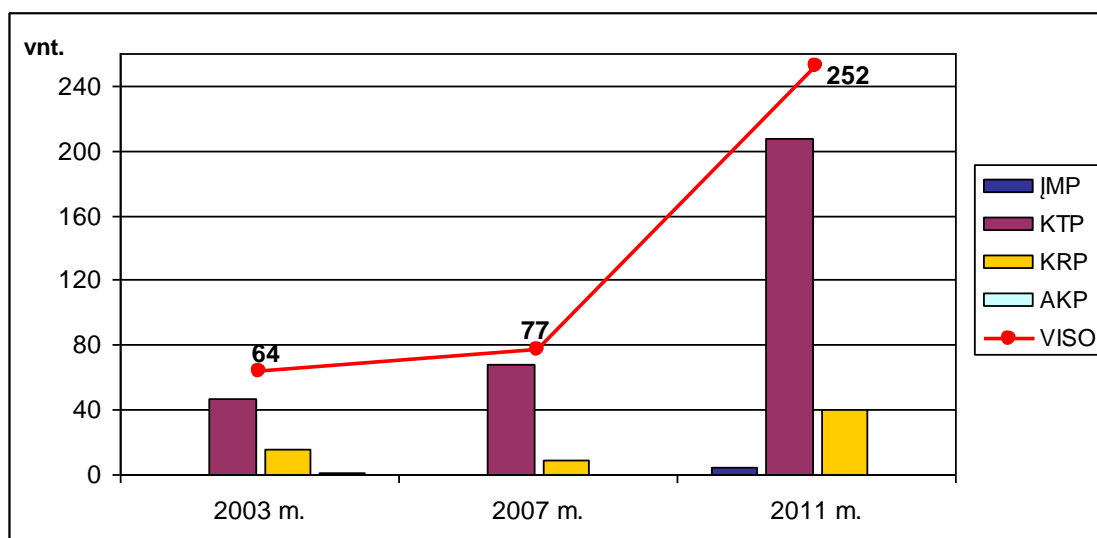
Kadangi institucija atlieka įvairias valdymo, koordinavimo, stebėjimo, kokybės priežiūros funkcijas ir pan., todėl jų sukaupta visa turima informacija ir statistika apie mokymų organizavimą ir vykdymą yra tinkama ir objektyvi atlikti analizei. Remiantis valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos patvirtintomis valstybės tarnautojų mokymo 2003, 2007, 2011 metų programomis (VTD, <http://www.vtd.lt/index.php?1864773953>) bus detaliau analizuojamas jų mokymų turinys, tikslai bei mokymų metodai vertinant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo pokyčius. Kryptingas ir nuolatinis pokyčių analizavimas ir mokymų programų vertinimas įgalina daryti išvadas ir vystyti valstybės tarnautojų mokymo valdymo sistemą sukuriant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, kaip priemonę sistemos tobulinimui.

2006 m. buvo parengtos ir valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos patvirtintos 64, 2007 m. – 77, 2011 m. – 252 valstybės tarnautojų mokymo programos. Tarp pasirinktų valstybės tarnautojų mokymų vyrauja įvairios specifinės žinios, bendrojo pobūdžio žinios bei asmeninio tobulėjimo ir asmeninių savybių ugdymas. Valstybės tarnautojų mokymai yra sugrupuoti į šias mokymo programų rūšys:

1. ĮMP - Įvadinio mokymo programa;
2. KTP - Kvalifikacijos tobulinimo programa;
3. AKP - 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programa;
4. KRP - Kompiuterinio raštingumo mokymo programa.

Pasiskirstymas tarp jų yra netolygus (žr. 7 pav.). ĮMP mokymų programos patvirtintos tik 2011 m., o AKR mokymo programa numatyta tik viena 2003 m. Didžiausią skaičių sudaro KTP, kurios yra įvairių sričių žinių bei įgūdžių tobulinimo mokymai.

Pateiktame 7 paveiksle galima pastebėti, kaip didėja mokymų programų skaičius pagal kreivę. Mokymo reikšmingumo didėjimas iš karto matomas, tačiau kaip jis kito ir kokios kompetencijos ugdomos per juos, toliau bus detaliau analizuojama.



7 pav. **Mokymų programų skaičius kitimas pagal mokymų rūšis 2003, 2007, 2011 metais**  
 Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Išanalizavus 3 metų parengtų mokymų programų tikslus ir turinį, išskirtos kompetencijų kategorijos, kurias gali įgyti valstybės tarnautojas išklausius konkrečią mokymo programą. Bendrai apjungus visų trijų metų išskirtas mokymų kompetencijų kategorijas gautos šios kompetencijų rūšys (žr. 7 lent.):

7 lentelė. **Kompetencijų kategorijos išskirtos atlikus valstybės tarnautojų mokymo programų 2003, 2007, 2011 metų analizę**

Nr.	Kompetencijos kategorija	Nr.	Kompetencijos kategorija	Nr.	Kompetencijos kategorija
1	Analitinis mąstymas	11	Kūrybingumas	21	Strateginis mąstymas/valdymas
2	Komunikacija ir viešieji ryšiai	12	Lankstumas	22	Teisinės žinios
3	Derybiniai įgūdžiai	13	Motyvacija	23	Užsienio kalbų tobulinimas
4	Informacinių technologijų (IT) žinios	14	Organizavimas	24	Vadovavimas
5	Inovatyvumas	15	Planavimas	25	Valdymas
6	Įgūdžiai darbo funkcijų vykdymui, gebėjimas atlikti nurodytas funkcijas ir žinios	16	Profesionalumas	26	Vertinimas
7	Įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai	17	Projektų vadyba	27	Žinios apie ES politika
8	Įtakingumas	18	Savęs tobulinimas	28	Žmogiškųjų išteklių vadyba (toliau – ŽIV)
9	Įžvalgumas	19	Skaidrumo ir etiškumo kompetencija	29	kita: žinios, spec. žinios
10	Kryptingumas	20	Sprendimų priėmimas		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Pagal valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką prie bendrųjų veiklos sričių įtrauktos šios sritys: struktūros tvarkymas, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymas, teisė, viešieji ryšiai, tarptautiniai ryšiai, viešųjų pirkimų organizavimas, informacinių ir komunikacinių sistemų priežiūra, vidaus auditas ir kita. Šių veiklų sričių ugdymo dažnumo pokyčius atitinkamai galima suskirstyti pagal kompetencijų kategorijas (žr. 8 lent.).

**8 lentelė. Kompetencijų atitinkančių bendrąsias veiklos sritis skaičius pagal parengtas mokymų programas 2003, 2007, 2011 m. (vnt.)**

Kompetencija	2003 m.	2007 m.	2011 m.
Finansinių išteklių valdymas (kompetencijos nr. 25 subkategorija)	0	2	4
Vidaus audito žinios/Žinios (kompetencijos nr. 29 subkategorija)	0	2	2
Dokumentų, struktūros valdymas (kompetencija nr. 6)	3	7	14
Teisė (kompetencija nr. 22)	2	1	10
Viešieji ryšiai (kompetencijos nr. 2 subkategorija)	0	6	15
Informacinių ir komunikacinių sistemų priežiūra (kompetencija nr. 4)	16	10	50
Živ (kompetencija nr. 28)	1	3	6
Tarptautiniai santykiai (kompetencijos nr. 2 subkategorija)	2	0	1
Viso: proc. dalis nuo visų mokymų kiekvienais metais	<b>24.24</b>	<b>25.97</b>	<b>21.52</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

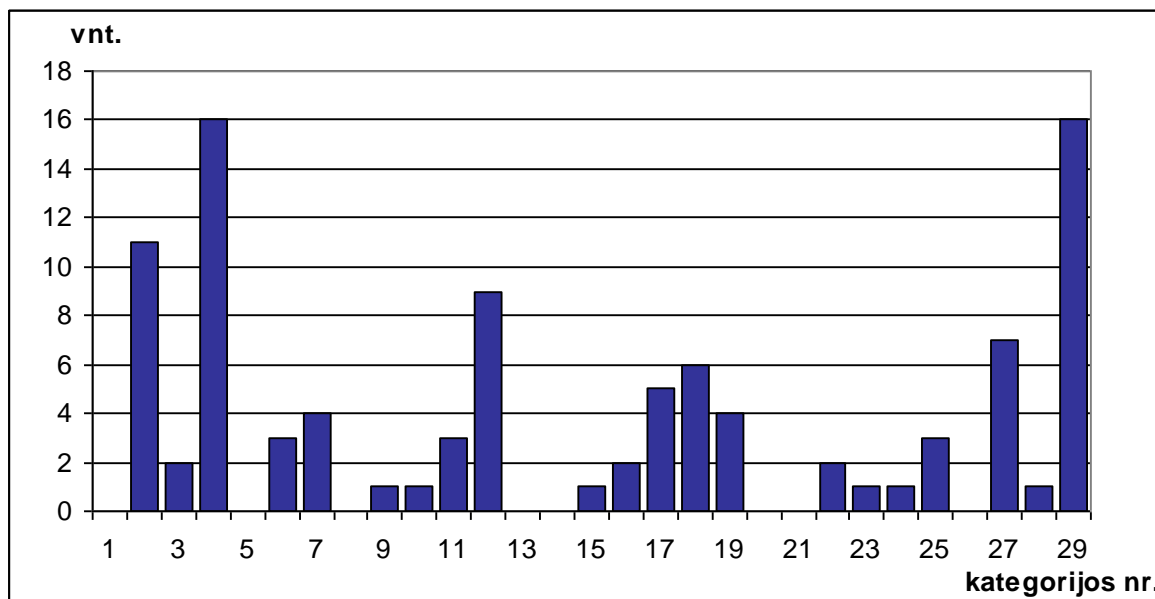
Tai yra žinios ir įgūdžiai reikalaujami bendrosios veiklos funkcijoms vykdyti, kuriuos darbuotojai turi turėti prieš priimant juos į konkrečias pareigas. Kitos bendrosios veiklos sritys buvo priskirtos prie 29 numeriu pažymėtos kompetencijos – kita: žinios, specifinės žinios. Paskaičiavus kiekvienos veiklos srities priklausomybę nuo bendro kompetencijų skaičiaus konkrečiais metais, kiekvienais metais šios kompetencijos arba jų subkategorijos sudaro tik mažą dalį visų mokymų, t.y. vidutiškai ~ 23,31 proc. visų kompetencijų bendrai per 3 metus. Kadangi šios žinios yra reikalaujamos kaip privalomosios, kurias turi turėti kiekvienas valstybės tarnautojas prieš įgyjant konkrečias pareigas, todėl mokymuose šios sritys ir kompetencijos nėra pagrindinės ugdomosios sritys. Atsižvelgiant į tai, kad į mokymus yra įtrauktos visos valstybės tarnautojų pareigybės bei įvadinio mokymo programos, kurios yra reikalingos naujai pradėjusiems dirbi tarnautojams, jų skaičius varijuoja ir išlieka bent minimalus ugdomų bendrųjų kompetencijų skaičius kiekvienais metais.

Nei vienais metais visos kompetencijų rūšys nebuvo įtrauktos į mokymus. 2003 m. bendras kompetencijų rūšių skaičius yra 21. Šiais metais neįtrauktos kompetencijos: analitinis mąstymas (nr. 1), inovatyvumas (nr. 5), įtakingumas (nr. 8), motyvavimas (nr. 13), organizavimas (nr. 14), sprendimų priėmimas (nr. 20), strateginis mąstymas/valdymas (nr. 21), vertinimas (nr. 26). 2007 m. bendras kompetencijų skaičius yra 26. Neįtrauktos kompetencijos: įtakingumas (nr. 8), įžvalgumas (nr. 9),

vertinimas (nr. 26). 2011 m. daugiausiai išskirta kompetencijų rūšių – 28. Vienintelė neįtraukta kompetencijos rūšis yra inovatyvumas (nr. 5).

### **2003 m. Valstybės tarnautojų mokymo programų tyrimo rezultatai**

2003 m. buvo numatyta per mokymus tobulinti 21 kompetencijos rūšį. Šiais metais daugiausiai buvo ugdomos IT žinios (4 nr.) ir kita (29 nr.) (žr. 8 pav.). Kitos taip pat pakankamai dažnai ugdomos kompetencijos: komunikacijos ir viešųjų ryšių (2 nr.), lankstumo (12 nr.), žinios apie ES politiką (27 nr.).



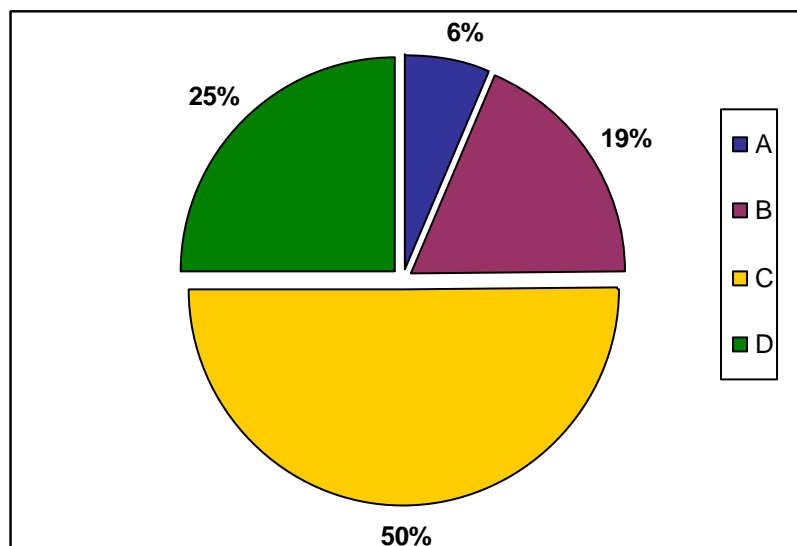
8 pav. Kompetencijų pasiskirstymas 2003 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

2003 m. per valstybės tarnautojų mokymus dažnai ugdomos IT žinios išskiriamos į šias subkategorijas (žr. 9 pav.):

- A. Žinios apie el. parašo ir e. dokumento panaudojimą ir technologijų lygį.
- B. Europos kompiuterio vartotojo ECDL žinios.
- C. Bazinės žinios apie IT naudojimą: pvz. informacijos paieškos gebėjimai kompiuteriu.
- D. Žinios apie informacines technologijas ir dažniausiai naudojamą programinę įrangą.





9 pav. IT žinių subkategorijų pasiskirstymas 2003 m.

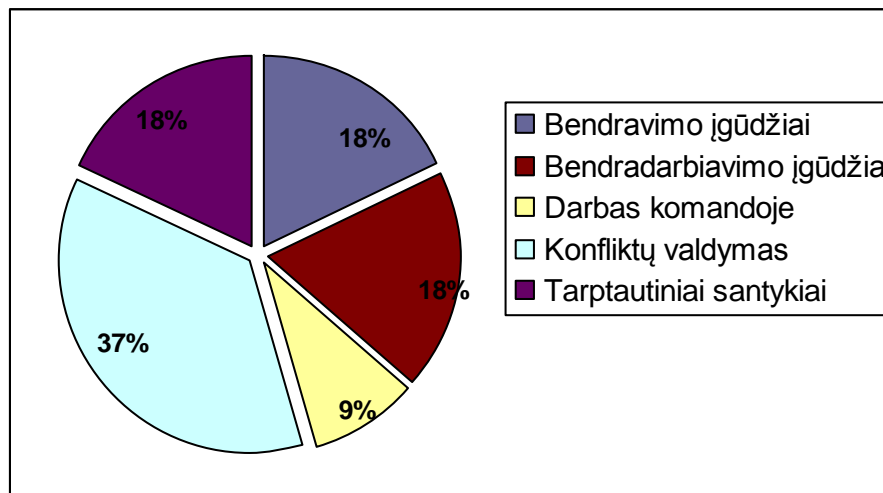
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Tobulėjant šiuolaikinėms technologijoms, daugėja naujų IT programų, didėja darbo su kompiuteriu veiklos procesų. XXI a. kompiuteris tampa neatsiejama darbo veiklos dalimi, todėl pagrindinės naudojimosi kompiuteriu žinios ir jų ugdymas pasiskirsto 2003 m. tarp daugiausiai šią kompetenciją ugdomų mokymo programų. Taip pat didelė IT žinių dalis suteikiama apie informacines technologijas ir dažniausiai naudojamą programinę įrangą („Suteikti valstybės tarnautojams efektyvaus MS Office programų ir IT bei komunikacijos priemonių panaudojimo įgūdžius“, „Užtikrinti, kad kursų dalyviai įgytų arba pagilintų jau turimas žinias apie informacijos technologijas ir dažniausiai naudojamą programinę įrangą“). Tobulėjančių technologijų pagalba atsirado galimybė dokumentus perkelti į elektroninę erdvę bei juos pasirašyti e. parašu („Tobulinti pagrindinių žinių apie informacijos technologijų lygį bei elektroninio parašo ir elektroninio dokumento panaudojimo kompetencijos lygį Lietuvoje, visoje Europoje ir pasaulyje“). Šių naujų IT galimybių panaudojimu galima tobulinti ir efektyvinti veiklą, todėl IT žinių kaip kompetencijos tobulinimas yra numatomas ir tolimesniais metais.

Prie kategorijos „kita: žinios, spec. žinios“ išskiriamos įvairios specifinės žinios susiję su tam tikra veikla. Tai yra įvairios konkrečių organizacijų specifinės žinios apie atliekų tvarkymo, atmosferos apsaugos politiką, viešojo administravimo politikos pokyčius, regiono raidos vadybą bei aktualijas ir pan. Šias žinias 2003 m. mokymuose pagrindžiantys teiginiai yra pateikti 1 priede.

**Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencija (2 nr.).** Pradedant analizuoti komunikacijos ir bendradarbiavimo sampratą, tikslinga apibrėžti jų sąvokas. Komunikacijos sąvoka naudojama sinonimiškai bendravimo sąvokos sampratai (*Komunikacija: 1. susisiekimas, ryšiai, jų priemonės; 2. bendravimas* (Keinys, 2006)). Bendrų santykių turėjimas neatsiejamas nuo bendradarbiavimo (*Bendradarbiauti: kartu su kitais dirbti*), viešųjų ryšių (*viešas: 1. visiems skirtas, visuomenės naudojamas; 2. atviras, neslaptas; Ryšys: 4. sąsaja, santykis; sąjunga*) (Keinys, 2006). Viešuosius

ryšius galima apibūdinti kaip atvirą bendravimo santykį, kadangi santykis ar sąsaja gali vykti tik tarp dviejų ar daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo. Ši kompetencija mokymų programose apima 5 subkategorijas pateiktas 10 paveiksle. Ji sudaro net 11,11 proc. visų kompetencijų 2003 m.



10 pav. **Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2003 m.**  
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Konfliktų valdymo subkategorija yra dažniausiai ugdoma tarp visų likusių. Globalėjant pasauliui bei besikeičiant aplinkai numatytas sudėtingų situacijų buvimas, kurių sprendimas turi būti efektyvus ir greitas. Kadangi tokiose situacijose atsiranda skirtingų nuomonių, todėl surasti kompromisą ir mokėti valdyti konfliktą yra būtina norint išvengti konfliktų ir priešiško. Tarptautiniai santykiai arba viešieji ryšiai yra kita bendravimo forma per kurią yra užmezgami ryšiai ir palaikoma nuolatinė komunikacija tarp dviejų ar daugiau žmonių. Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetenciją pagrindžiančių teiginių pavyzdžiai pateikti 2 priede.

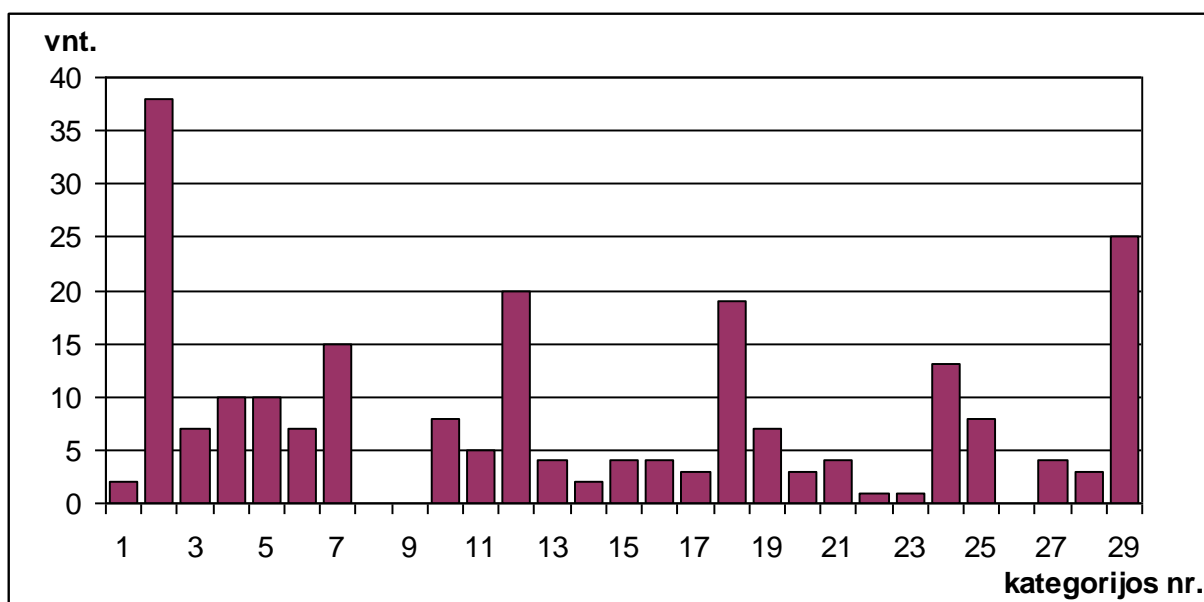
Žinių gilinimas susijęs su **ES politika (nr. 27)** taip pat akcentuojamas ir buvo gana aktualus tuo laikotarpiu, kadangi 2004 m. buvo planuojamas įstojimas į ES, todėl ES politikos bei administravimo žinios buvo neišvengiamai susietos su viešojo administravimo veikla: „Kvalifikuotai suteikti valstybės tarnautojams būtinas bazines žinias apie ES integracijos procesus. Supažindinti klausytojus su detalia ES kūrimosi istorija ir raida...“, „Supažindinti su ES ekonomine politika, Supažindinti su biudžeto politika ES“, „Supažindinti valstybės tarnautojus su ES programomis, jų keliamais reikalavimais...“, „Suvokti ES finansuojamų programų auditą...“ ir pan.

**Lankstumas (nr. 12)** yra kita kompetencija, kuri dabartinės lietuvių kalbos žodyne apibrėžiama: *lankstus: 1. lengvai sulenkiamas, liaunas, miklus; 2. sugebantis prisitaikyti prie aplinkybių* (Keinys, 2006). Darbo autorė lankstumo sąvoką naudoja apibūdinant darbuotojo gebėjimą reaguoti į kintančią aplinką, prisitaikymą prie pokyčių („Paruošti programos klausytojus greitam ir efektyviam perėjimui prie atviro kodo programų paketo "OpenOffice" ir elektroninio pašto“) bei gebėjimą pritaikyti teorines žinias praktikoje („...įgytų teorinių žinių taikymu praktikoje“, „Sustiprinti programos dalyvių praktinius vadybos metodus („SWOT analizės, Priežasčių-pasekmės diagramos, komandinio darbo, kt.)

naudojimo įgūdžius“). Ši kompetencija ypač aktuali besikeičiančiame ir globalėjančiame pasaulyje, kurią turi turėti kiekvienas valstybės tarnautojas, nes tiek žinios, tiek ir aplinka yra nuolat kintanti ir tų pačių įgytų žinių prieš 5 metus gali neužtekti šiandienos darbo funkcijoms atlikti. To paties žmogaus darbinės charakteristikos (individualus psichologinis požiūris, profesinės socializacijos ir karjeros perspektyva) per jo profesinį gyvenimą gerokai keičiasi, todėl būtinas nuolatinis tobulėjimas ir asmenybės ugdymas.

### **2007 m. Valstybės tarnautojų mokymo programų tyrimo rezultatai**

Šias metais nustatytos 26 kompetencijų rūšys. Lyginant su 2003 m., naujai ugdomos kompetencijos: analitinis mąstymas (nr. 1), inovatyvumas (nr. 5), motyvavimas (nr. 13), organizavimas (nr. 14), strateginis mąstymas/valdymas (nr. 21) (žr. 11 pav.). Didėja įvairesnių ir į vadybą nukreiptų kompetencijų rūšių.



11 pav. Kompetencijų pasiskirstymas 2007 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

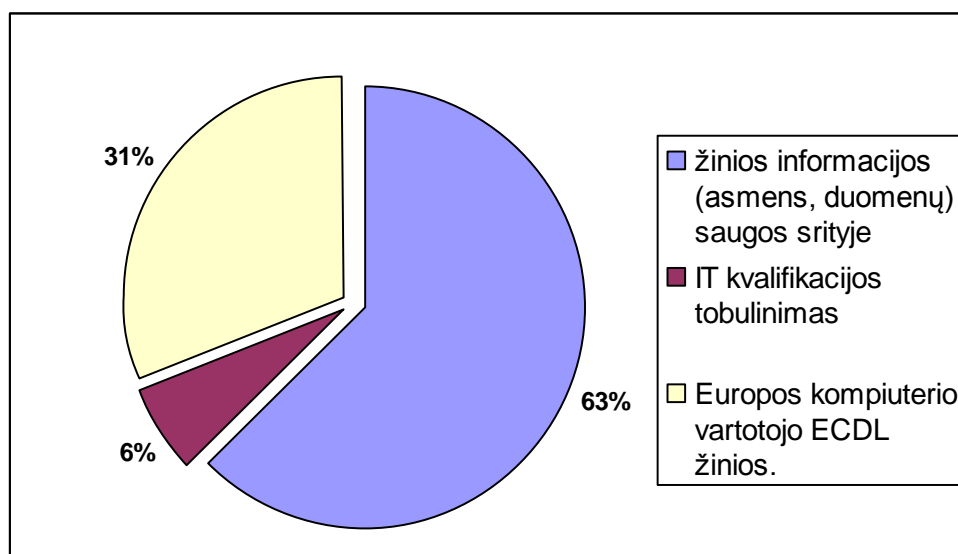
**Analitinio mąstymo sąvoką (nr. 1)** galima aiškinti per dabartiniam lietuvių kalbos žodyne pateikiamas reikšmes: „*analitinis*“ – *remiŝis analize, jai priklausantis* ir „*mąstyti*“ – *galvoti, protauti*. Pagal mokymuose pateiktus teiginius tai atitinka veiklos tyrimo, analizavimo ir vertinimo įgūdžius: „mokėti analizuoti ir vertinti savo (savo padalinio) veiklą valstybės tarnyboje geros paslaugos teikimo požiūriu, suprasti įsivertinimo ir vertinimo svarbą paslaugų kokybės tobulinimui...“, „Supaŝindinti seminaro dalyvius su problemos sprendimo, analitinio ir kūrybinio mąstymo apibūdinimu, problemos sprendimo keliais, kūrybinio mąstymo principais bei technikomis“.

Mokymų kontekste **inovatyvumas (nr. 5)** suvokiamas kaip naujų technologijų ar programų panaudojimo galimybė, žinių įgijimas apie inovacinę planavimo veiklą, inovacijų marketingą ir partnerystę, informacinių sistemų (VATIS, VATARAS) naudojimas.

**Strateginis mąstymas/valdymas (nr. 21), organizavimas (nr. 14)** yra vadybinės kompetencijos, kuriomis siekiama strategiškai planuoti, valdyti ir organizuotai vykdyti planų įgyvendinimą. Organizavimas – tai funkcija, kuria vadovai paskirsto darbus, atsakomybę, išteklius organizacijos nariams. Kitaip tariant, tai būdo radimas, kaip su turimais ištekliais pasiekti išskeltus tikslus (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 32). Organizavimo kompetencijai įgyti mokymo programų turinyje nurodoma: „formuoti klausytojams posėdžių organizavimo ir vedimo bendrus gebėjimus, taip pat gebėjimus tinkamai atstovaujant Lietuvos institucijoms ES Tarybos darbo grupėse pirmininkaujant ES.

**Strateginis valdymas** – organizacijos, kuriai pasirinkta strategija ir sudarytas strateginis planas, valdymas, siekiant realizuoti strateginius tikslus, lakantis strateginių kryptčių ir vykdant strateginius pokyčius. (Bakanauskas ir Zakarevičius, 2011, p. 103). Strategiškai mąstyti – tai yra mokėti identifikuoti strateginius tikslus, parengti strategiją. Tai atsiskleidžia mokymų programų turinyje pateiktų teiginių reikšmes: „Suteikti efektyvaus strategijų valdymo žinių; Ugdyti praktinius strategijos formulavimo ir įgyvendinimo nūdienos organizacijose įgūdžius“, „pristatyti mokymo dalyviams strateginio valdymo sampratą viešajame sektoriuje. Apžvelgti strateginio planavimo sistemą...“ sampratą. Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje nustatytas poreikis didinti valstybės tarnautojų gebėjimus strateginio planavimo srityje, todėl 2007 m. ši kompetencija buvo ugdoma 4 mokymuose, kai tuo tarpu 2003 m. mokymuose ši kompetencija nebuvo ugdoma.

2007 m. **IT žinių kompetencija** ugdoma taip pat tik 2003 m. ši kompetencijos rūšis tarp visų likusiųjų buvo ugdoma dažniausiai, tačiau bendrame 2007 m. ugdomų kompetencijų kontekste tai nesudaro didžiausios dalies nuo visų kompetencijų skaičiaus tais metais (žr. 11 pav.). Tačiau šiais metais yra išskiriamos kitokios IT žinių subkategorijos (žr. 12 pav.). IT žinios labiau nukreiptos į informacijos apsaugojimą e. erdvėje (63 proc.).

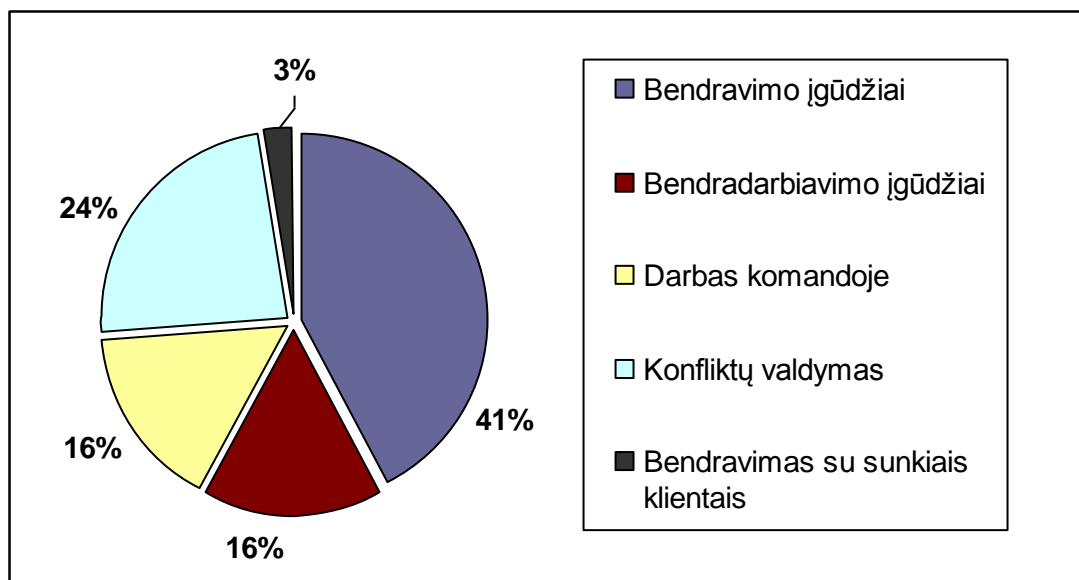


12 pav. IT žinių subkategorijų pasiskirstymas 2007 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Daugiausiai šiais metais ugdoma komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencija. Taip pat didžiąją dalį sudaro ir kompetencijų rūšis „Kita“ (nr.29) (žr. 11 pav.).

Ugdant komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetenciją (nr. 2), toliau nustatomos tos pačios subkategorijos, tik šiais metais papildomai atsiranda 1 subkategorija – bendravimo su sunkiais klientais. Taigi, atkreipiamas dėmesys į atskirus bendravimo segmentus (žr.13 pav.).



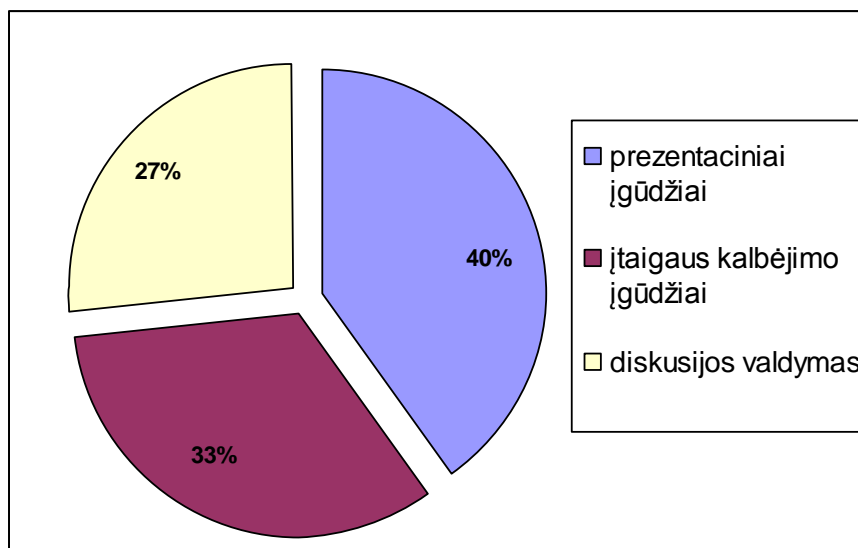
13 pav. **Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2007 m.**  
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Grupę „kita“ ugdomasias kompetencijas sudaro žinios susiję daugiausia su specifine konkrečios organizacijos veikla:

6. Lietuvos maitinės kinologų mokymai;
7. Vaiko teisių apsaugos žinios;
8. žinios žemėtvarkos srityje;
9. viešojo sektoriaus valdymo modernizavimo pokyčiai;
10. Lietuvos ekonominė sistema;
11. vidaus audito žinios;
12. viešojo ir privataus sektoriaus samprata, partnerystė;
13. buhalterinės apskaitos žinios;
14. žinios apie maitinės veiklą.

Komunikacijos kompetencija yra pagrindas **įtaigaus kalbėjimo kompetencijai (nr. 7)** įgyti, todėl jos dažnumas taip pat yra vienas iš didesnių šiais metais. Įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai apibrėžiami per gebėjimo valdyti auditoriją, mokėti pristatyti prezentacijas, mokėti kalbėti viešai, valdyti diskusijas (žr. 14 pav.). Kadangi valstybės tarnautojas turi užtikrinti visuomeninius interesus ir juos atstovauti, todėl viešiesiems ryšiam palaikyti (bendravimui su žiniasklaida, piliečiais, klientais) reikalingos oratoriaus savybės, prezentaciniai ir kiti įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai. Informacija apie valstybės

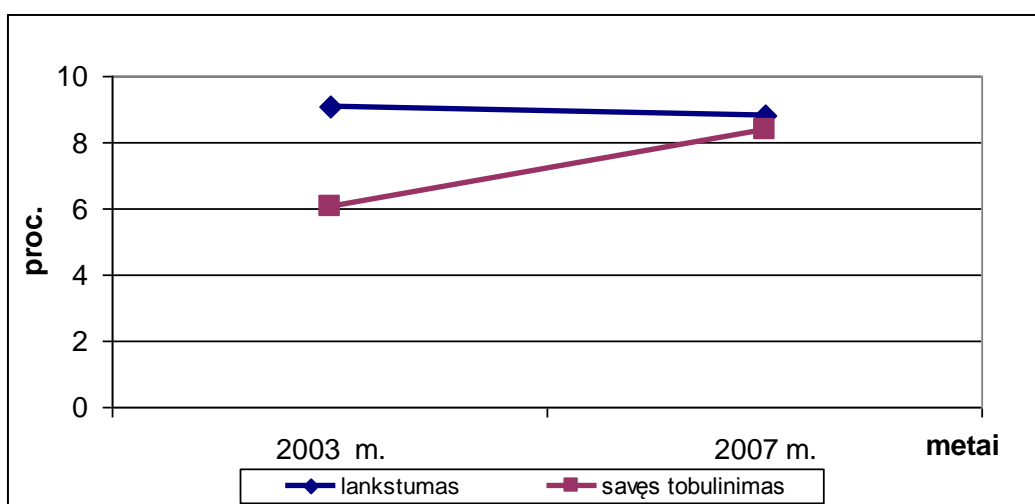
tarnybos veiklos dalį turi būti pateikiama piliečiams, visuomenei, todėl mokėjimas teisingai perteikti informaciją yra svarbi kompetencija valstybės tarnautojui. Įtaigaus kalbėjimo kompetencijos teiginių pavyzdžiai iš 2007 m. mokymų pateikti 3 priede.



14 pav. Įtaigaus kalbėjimo kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2007 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

**Lankstumo kompetencija (nr. 12)** kaip ir 2003 m. yra toliau tobulinama ir valstybės tarnautojų mokymuose mažai kintanti (žr. 15 pav.). 15 paveiksle pateikti duomenys parodo lankstumo kompetencijos procentinę dalį nuo visų kompetencijų skaičiaus kiekvienais metais atskirai. Darbo autorė lankstumo sąvoką ir toliau naudoja apibūdinant darbuotojo gebėjimą reaguoti į kintančią aplinką, prisitaikymą prie pokyčių bei gebėjimą pritaikyti teorines žinias praktikoje. Tačiau šiais metais labiau atkreipiamas dėmesys į gautų žinių pritaikymą praktikoje: „suteikti mokymo dalyviams teorinių ir praktinių žinių“, „... pritaikyti juos [analitinio ir kūrybinio mąstymo aspektus] kasdieninėje darbo praktikoje“, „...išmokyti taikyti konkrečias priemones...“, „išmokyti taikyti ... metodus padalinyje“ ir pan.



15 pav. Lankstumo ir savęs tobulinimo kompetencijų pasiskirstymas 2003 m. ir 2007 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

**Savęs tobulinimas (nr. 18)** yra sunkiai ugdoma kompetencija, kadangi tai yra paslėpta, giluminė kompetencija, kuri apibrėžiama kaip asmeninių įgūdžių, savarankiško tobulėjimo, mokymosi, savianalizės, pasitikėjimo savimi, streso valdymo sąvokomis. *Savianalizė – savęs analizavimas, savo poelgių ir jausmų apmąstymas, savityra* (Keinys, 2006). Ji yra toliau tobulinama ir valstybės tarnautojų mokymuose vis dažniau ugdoma (žr. 15 pav.). Atsižvelgiant į pateiktą mokymo programų turinio informaciją, kiekvienas darbuotojas norintis įgyti šią kompetenciją analizuoja savo vidinius įgūdžius, motyvus ir bruožus. Tam naudojami įvairūs mokymo metodai padeda labiau atskleisti paslėptas darbuotojo kompetencijas, kurios gali būti naudingos atliekant darbo funkcijas: „tobulinti savianalizės įgūdžius tikrinant teorinių žinių funkcionalumą praktiniuose situacijų simuliacijose“, „ugdyti asmenines savybes, padedančias formuoti nuostatas savęs, aplinkos ir veiklos atžvilgiu.“, „lavinti savęs stebėjimo įgūdžius, kurie didina planų įgyvendinimo tikimybę ir leidžia efektyviai planuoti savo laiką“, „padėti įgyti pasitikėjimą kalbant publikai“.

**Vadovavimas (nr. 24).** Nėra vieningo vadovavimo apibrėžimo. Jį apibūdinti galima kaip gebėjimą paveikti grupę, kad ji suprastų organizacijos tikslus ir efektyviai jų siektų ar procesą, darantį įtaką organizuotos grupės veiklai, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų (Bakanauskas ir Zakarevičius, 2011, p. 234-235). Vadovavimo kompetencijos tobulinimo užuominos buvo pastebėtos 2003 m., bet šios kompetencijos ugdymas buvo numatytas tik vienoje mokymo programoje. 2007 m. vadovavimo kompetencijos ugdymas buvo numatytas 13 mokymo programų. Vadovas bus efektyvus ne tik tada, kai turės vadovavimo žinių ir įgūdžių, bet turės ir vadovui būdingų lyderio bruožų. Taigi, šiais metais vadovavimo kompetencija tobulinama suteikiant vadovavimo žinių ir įgūdžių bei akcentuojant vadovo – lyderio vaidmenį organizacijoje. Todėl iš 13 patvirtintų mokymų 7 iš jų – vadovavimo įgūdžiai, kiti 6 – lyderiavimo savybių ugdymas. Vadovavimo kompetencijos ugdymą pagrindžiantys teiginiai 2007 m. valstybės tarnautojų mokymo programose pateikti 4 priede.

### ***2011 m. Valstybės tarnautojų mokymo programų tyrimo rezultatai***

Šiais metais buvo numatytas didžiausias net 252 mokymo programų skaičius ir didžiausias kompetencijų ugdymo per šiuo mokymus skaičius – 474, kai tuo tarpu 2007 m. kompetencijos buvo ugdomos 226 kartus, 2003 m. – 99 kartus. Didesnis mokymų kiekis bei išorinės aplinkos pokyčiai įtakojo papildomų kompetencijų ugdymą per valstybės tarnautojų mokymus, t.y. įtakingumas (nr. 8), įžvalgumas (nr. 9), vertinimas (26). Iš viso nuo 2003 m. kompetencijų sąrašas šiais metais padidėja 7 kompetencijomis. Nėra vienintelės inovatyvumo kompetencijos (nr. 5), kuri buvo įvardinta tik 2007 m. ir sudarė 4,41 proc. visų ugdomų kompetencijų tais metais.

**Įtakingumo kompetencija (nr. 8)** valstybės tarnautojų mokymuose suvokiama kaip gebėjimas paveikti kitus, turėti autoritetą. Žodžio *įtaka* reikšmė dabartinės lietuvių kalbos žodyne aiškinama *autoriteto, kokios jėgos poveikis; reikšmė įtakingas – turintis, darantis (didedę) įtaką*. Valstybės

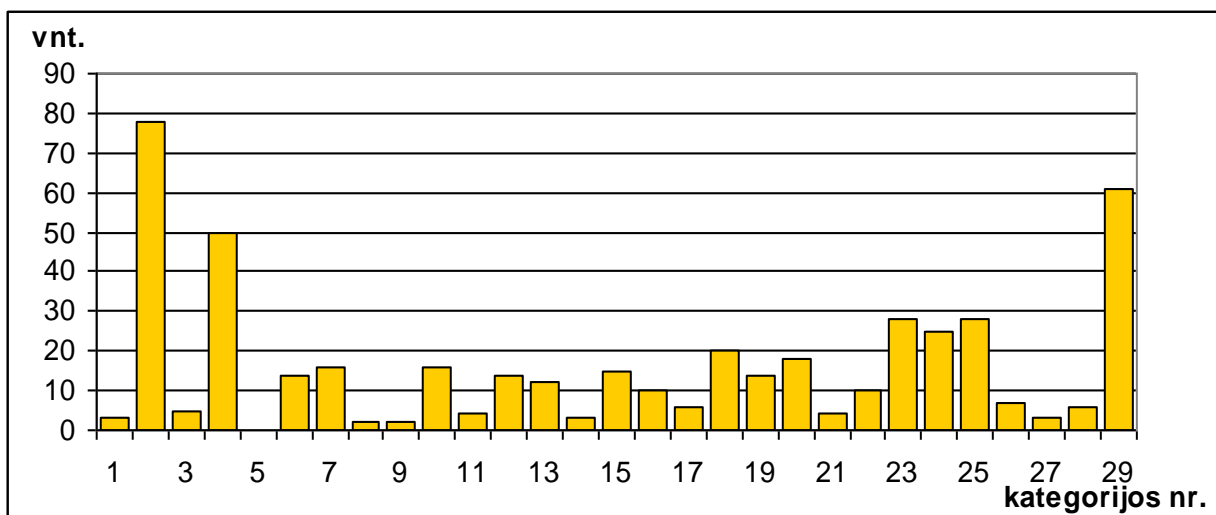
tarnautojų mokymuose tai nusakoma tokiais žodžiais: „Kolegos suvokimo stiprinimas ir įtakos formavimas“. Ši kompetencija ugdoma tik per 2 mokymų programas (žr. 16 pav.) Kadangi vadovo autoritetas nėra būtinas kiekvienam valstybės tarnautojui, nes ne visi gali užimti vadovaujančias pareigas, todėl nėra jaučiamas poreikis ugdyti šią kompetenciją dažniau. 2003 ir 2007 metais šios kompetencijos ugdymas nebuvo numatytas.

**Įžvalgumo kompetencijai (nr. 9)** priskiriami naujai ugdomi gebėjimai numatyti pokyčius, problemas, būti apdairiam: „įžvelgti žmonėms kylančias problemas, mokėti jas spręsti.“, „Anksti įžvelgti žmonėms kylančias problemas ir jas ryžtingai spręsti.“. Pagal žodžio reikšmės *įžvalgus* aiškinimą, tai reiškia „*toli įžvelgiantis, gerai numatantis, apdairus*“ ((Keinys, 2006). Ši kompetencija ugdoma tik per 2 mokymų programas kaip ir įtakingumas (žr. 16 pav.).

**Vertinimas (nr. 26).** Dabartinės lietuvių kalbos žodyne reikšmė *vertinti* apibūdina taip: 1. *pripažinti vertę, reikšmę, branginti*; 2. *spręsti, ko vertas*. Valstybės tarnautojų 2011 m. mokymuose išskiriamos šios vertinimo kategorijos: darbuotojų veiklos, rezultatų, paslaugų kokybės vertinimas. Mokėti pagrįstai vertinti yra viena iš valdymo funkcijų, kurios pagalba nustatoma, ar buvo pasiekti užsibrėžti tikslai ir koks veiklos rezultatas. Ši kompetencija 2011 m. ugdoma 7 mokymuose, tačiau tai sudaro tik 1,48 proc. visų mokymų. Nors vertinimo kompetencija sudaro nedidelę visų mokymų dalį, tačiau šios kompetencijos ugdymas nebuvo prieš tai numatytas. 5 iš 7 mokymų buvo nukreipti į darbuotojų vertinimą. Nors valstybės tarnautojų kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas yra numatytas jau 1999 m. Valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnyje (2002, Nr. VIII-1316), taip pat ir 2007-2010 m. mokymo strategijoje yra įtraukiama skiltis – mokymo kokybės priežiūra ir vertinimas, tačiau įgyti žinių ir įgūdžių šiai kompetencijai numatyta tik 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose po to, kai 2010 m. gruodžio 29 d. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. Dėl numatytų nutarimo pakeitimų buvo privaloma organizuoti šiuos mokymus ir suteikti naujų žinių apie valstybės tarnautojo vertinimo pokyčius.

Tai yra naujai ugdomos kompetencijos 2011 m., kurių ugdymas dar nėra plačiai paplitęs mokymuose (žr.16 pav.). 2011 m. daugiausiai tobulinamos **yra komunikacijos ir viešųjų ryšių (nr. 2), IT žinios (nr. 4) ir kita (nr. 29)** kompetencijų rūšys (žr.16 pav.).

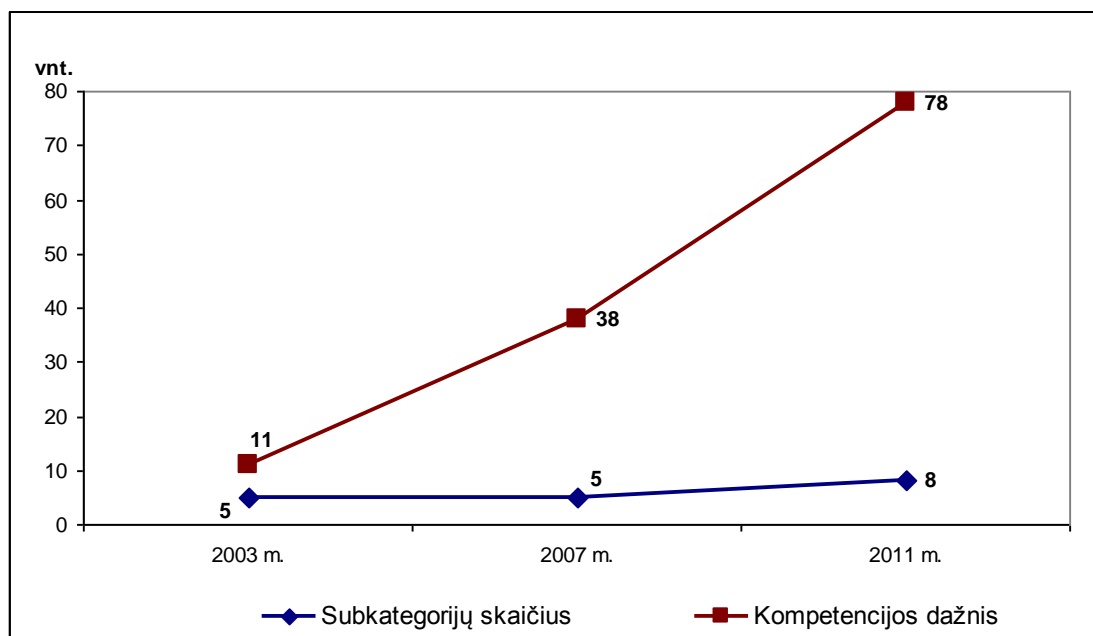




16 pav. **Kompetencijų pasiskirstymas 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš pateiktų duomenų 17 paveiksle, mokymuose atsispindinčių komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijas gilinančių mokymų skaičius tolydžiai didėja. Taip pat didėja ir šios kompetencijos subkategorijų skaičius. Jų suskirstymas į subkategorijas išryškina naujas konkrečias bendravimo kompetencijos rūšis 2011 m. (žr. 18 pav.): tarpkultūrinis bendravimas, bendravimas: su politikais, žiniasklaida, klientais, vadovo su darbuotojais bei plėtojama teigiama įstaigos kultūra.

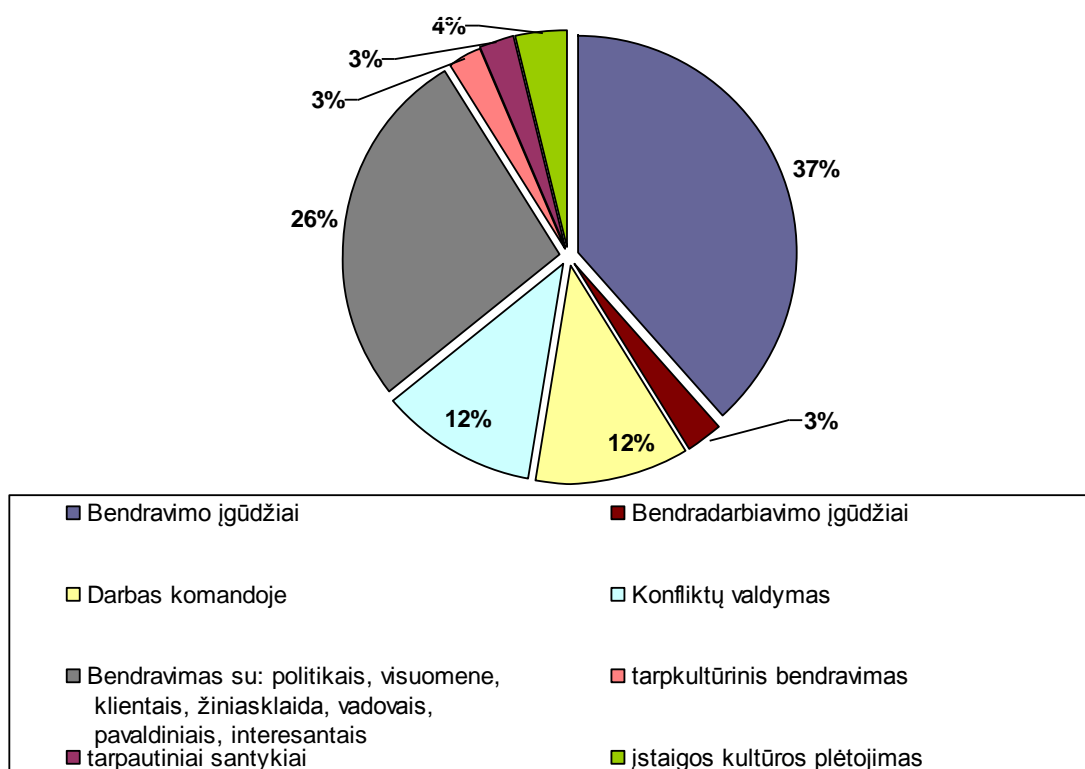


17 pav. **Kompetencijos ir viešųjų ryšių kompetencijos subkategorijų pokyčiai 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne *kultūrą* apibūdina šios sąvokos: 1. *visa, kas sukurta fiziniu ir protiniu visuomenės darbu*; 2. *išsiauklėjimas, išprusimas*; 3. *pasiektas tobulumo laipsnis* (Keinys, 2006), todėl kalbant apie įstaigos kultūros plėtojamą šiuose mokymuose, kuris sudaro 4 proc. šios

mokymų kategorijos, naudojamas išsiauklėjimo išprusimo apibrėžimas ir tobulinama darbo, elgesio, kalbos kultūrą.



18 pav. **Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencijų subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Vis dažniau atkreipiamas dėmesys į vadovo su pavaldiniu bendravimo santykį, bei dažnesnį ir kokybiškesnį darbuotojų bendravimą su klientais. Efektyviam bendravimui užtikrinti reikalingos ne tik bendravimo žinios, bet yra svarbūs kiekvieno darbuotojo gebėjimai dirbti komandoje bei mokėjimas valdyti konfliktines situacijas, kurios atsiranda dirbant kartu su kitais asmenimis siekiant bendro veiklos tikslo įgyvendinimo. Darbo komandoje įgūdžiai nulemia ne tik efektyvų bendravimą, bet gali įtakoti ir kūrybišką sprendimų priėmimą, išugdyti pasitikėjimą savimi ir kitais, plėtoti įvairius idėjų generavimo metodus. Bendraujant atsiranda įvairių nuomonių, požiūrių skirtumai paprastai lemia kūrybiškesnį sprendimo priėmimą, tačiau tai gali sukelti konfliktus, kurių daugelis nemoka valdyti ir priimti prieštaringos nuomonės. Viešųjų ryšių sąvokos samprata grindžiama bendradarbiavimu su įvairiomis įstaigomis, tiek su užsienio institucijomis, ryšių su visuomene ir žiniasklaida palaikymu, kadangi *viešieji ryšiai* – (*viešas*: 1. visiems skirtas, visuomenės naudojamas; 2. atviras, neslaptas; *ryšiai*: 1. santykių palaikymas, bendravimas (Keinys, 2006)) atviras, neslaptas bendravimas ar santykių palaikymas. Komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetenciją pagrindžiančių teiginių pavyzdžiai pateikti 2 priede. Iš 8, 11, 16 paveikslų matyti, kad komunikacijos ir viešųjų ryšių kompetencija kiekvienais metais yra viena iš daugiausiai per mokymus ugdomų kompetencijų.

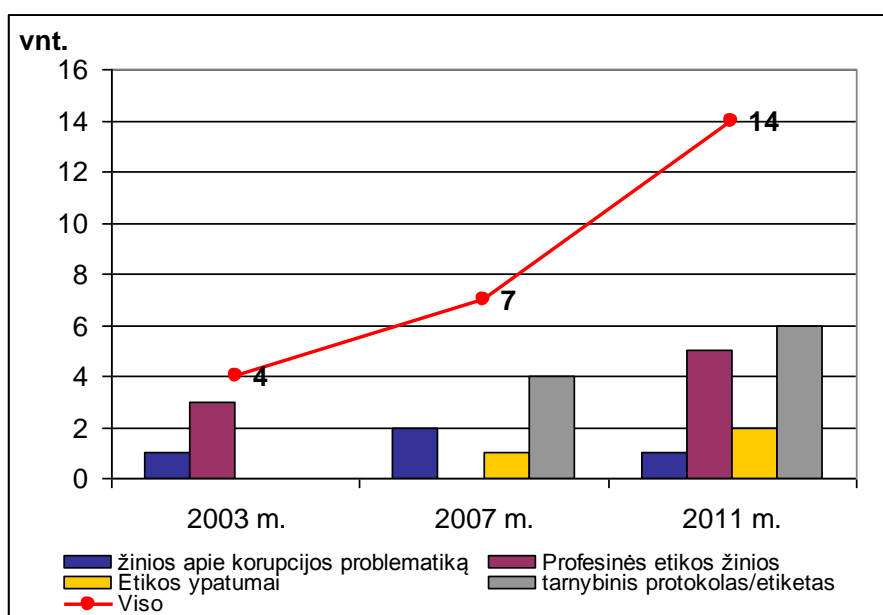
**Derybiniai įgūdžiai (nr. 3).** Gebėjimo bendrauti įgūdžiai yra pagrindas savybių naudingų dalyvaujant derybose. *Derybos*: 1. tarimasis sudaryti sutartį 2. lygimas, derėjimasis, ką perkant ar

*parduodant* (Keinys, 2006). Derybų įgūdžiai yra vieni iš dažnesnių, tačiau mokymuose minimų kompetencijų skaičius netolygiai kinta kas 4 metai (2003 m. – 2 kartai, 2007 m. – 7 kartai, 2011 m. – 5 kartai) ir nesiekia kiekvienais metais numatyto vidurkio (2003 m.- 3,41; 2007 m. – 7,83; 2011 m. – 16,34). Derybos įgyjami įgūdžiai atstovauti abi puses ir valdyti pokalbio eigą. Jie yra skirti visiems valstybės tarnautojams, nepriklausomai nuo to kokią darbo poziciją užima darbuotojas, kadangi kiekvieno valstybės tarnautojo veikloje gali prireikti derybinių įgūdžių bendradarbiaujant ne tik su užsakovais, derinant bendrus projektus ar nustatant jiems vertinimo kriterijus, bet šią kompetenciją galima pritaikyti siekiant priimti bendrą sprendimą, ar įgūdžius panaudoti aptarnavimo srityje bendraujant tiesiogiai su klientais. Derybinių įgūdžių kompetencijos ugdymą pagrindžiantys teiginiai pateikti 5 priede.

Siekiant užtikrinti atvirą ir visiems prieinamą bendravimą, taip pat tobulinama **skaidrumo ir etiškumo kompetencija** (nr. 19), kuri apima, etiketo, tarnybinio protokolo, profesinės etikos, korupcijos žinių tobulinimą. *Etika: 1. dorovės mokslas. 2. žmonių elgesio normos* (Keinys, 2006). Etiketo (arba tarnybinio protokolo) išmanymas tapo reikalingesne kompetencija 2007 ir 2011 metais. Siekiant sumažinti korupcijos apraiškas, jų prevencijai užtikrinti pradėtos ugdyti tarnybinio protokolo žinios, kurios turi tapti priemone mažinančia korupcijos indeksą. Etikos ir korupcijos problematika yra aktuali ne tik Lietuvoje, todėl daugelis valstybių yra priverstos tobulinti šią sritį. Nors šią kompetenciją pagrindžiančių teiginių skaičius nėra didelis, tačiau 2011 m. jų skaičius pats didžiausias lyginant su kitų metų skaidrumo ir etiškumo kompetencijos ugdymu (žr. 19 pav.). Raudona kreivė 19 paveiksle rodo, kad šios kompetencijos ugdymas yra nuolatinis procesas ir jo poreikis didėjantis, tačiau sunku numatyti, kada pasireikš mokymais įgytos skaidrumo ir etiškumo kompetencijos panaudojimo teigiamos pasekmės. Galima tik daryti prielaidą, kad nuolatinis šios kompetencijos tobulinimas ir korupcijos problematikos viešinimas gali teigiamai įtakoti Lietuvos korupcijos suvokimo indeksą, t.y. sumažinti valstybės tarnautojų besielgiančių neetiškai skaičių, nes Lietuvos (KSI) nuo 1999 m. svyruoja tarp 3,8-5 balo. Tačiau ši prielaida nėra pagrįsta visos Lietuvos mastu ir netinkama taikyti visumai neišnagrinėjus kitų prielaidų ir įtakojančių priežasčių. *Etiketas - elgesio taisyklės ir formos; viešoji laikysena, manieros* (Keinys, 2006), todėl etiketo žinių įgijimas leidžia teigti, kad etiketą išmanantis valstybės tarnautojas yra dorovingas darbuotojas atitinkantis pagrindinius LR valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principus: pagarbą žmogui ir valstybei, padorumą, pavyzdingumą.

Šios kompetencijos ugdymas užtikrina valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų laikymąsi. Skaidrumo valstybės tarnautojo veikloje siekiama per korupcijos prevencijos programas. Šią kompetenciją valstybės tarnautojai privalo turėti, kadangi jau pačiame valstybės tarnybos įstatyme yra apibrėžti valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos principai: padorumas – valstybės tarnautojas privalo elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkamas, nepriimti dovanų, pinigų ar

paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką, kai jis eina valstybės politiko pareigas ar atlieka tarnybines pareigas; Nešališkumas – valstybės tarnautojas privalo būti objektyvus, priimdamas sprendimus vengti asmeniškumą. Šie principai pagrindžia etišką ir nekorumpuotą veiklą, kur valstybės tarnautojų veiklą ir sprendimus nulemia etikos ir moralės normos. Galima daryti išvadą, kad neužtenka tik aprašyti principus ir pateikti tai darbuotojui kaip reikalavimą jų laikytis. Reikia nuolat kalbėti apie esamas korupcijos problemas ir suteikti žinių apie realią situaciją bei užtikrinti korupcijos prevencijos metodus. Didelę įtaką atsižvelgti į korumpuotos veiklos sumažinimą galėjo turėti 2004 m. Lietuvos įstojimas į ES. ES yra Europos šalių sąjunga siekianti išlaikyti taiką ir gerovę. Kadangi jos veikla yra grindžiama atvirumo ir skaidrumo principais, todėl ji yra kaip pavyzdys šios kompetencijos įgyvendinime.



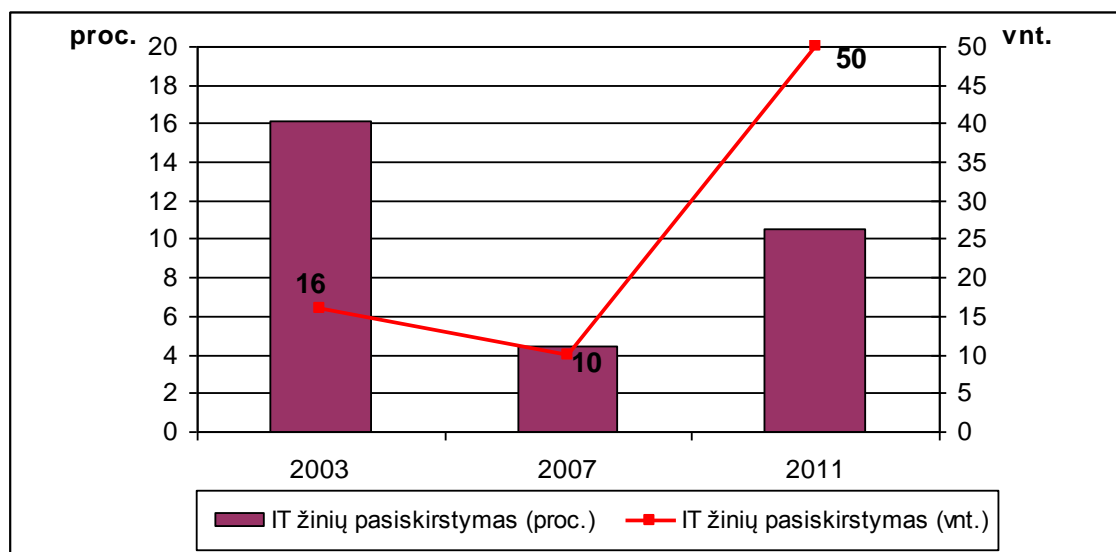
19 pav. **Skaidrumo ir etiškumo kompetencijos pokyčiai 2003, 2007, 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Valstybės tarnautojų mokymai pagrindžiantys skaidrumo ir etiškumo kompetencijos įgijimą turi padėti išugdyti sąžiningai dirbančius valstybės tarnautojus. Šie mokymai taip pat turi padėti išugdyti sąžiningumo, skaidrumo, teisingumo, nesavanaudiškumo principus, kurie akcentuojami LR valstybės tarnybos įstatyme 3 straipsnyje (2002, Nr. VIII-1316). Skaidrumo ir etiškumo kompetencijos ugdymą pagrindžiantys teiginiai 2003, 2007, 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose pateikti 6 priede. Etiketo, etikos ir skaidrumo kompetencijų taikymas darbo veikloje sukurs teigiamą darbo atmosferą bei solidesnę valstybės tarnautojo įvaizdį.

**IT žinios (nr. 4).** Kaip jau minėta 2003 m., IT žinios yra vienos iš dažniausiai ugdomų kompetencijų. 2011 m. jų ugdymo dažnis yra vienas iš didesnių (žr. 20 pav.) tai sudaro 10,55 proc. visų kompetencijų 2011 m.. Palyginus šiuo metus su 2003 m., procentinė dalis yra mažesnė atsižvelgiant į skirtingą mokymų skaičių, bet bendras mokymuose numatytos IT žinių kompetencijos skaičiaus kitimas yra didelis: 2003 m. 16 mokymų, 2007 m. 10 mokymų ugdoma kompetencija, o

2011 m. net 50 mokymų. Nors 2011 m. šios kompetencijos ugdymas bendrame kompetencijų kontekste yra mažesnis, nes atsirado naujų ir daugiau kartų ugdomų kompetencijų. Tačiau lyginant su kitais metais vykusių mokymų dažnumu, šios kompetencijos poreikis didėja dėl nuolat tobulėjančių informacinių technologijų, kurios įtakoja darbo funkcijų veiklą ir turėtų efektyvinti darbą.



20 pav. IT žinių kompetencijos pokyčiai skirtingais metais

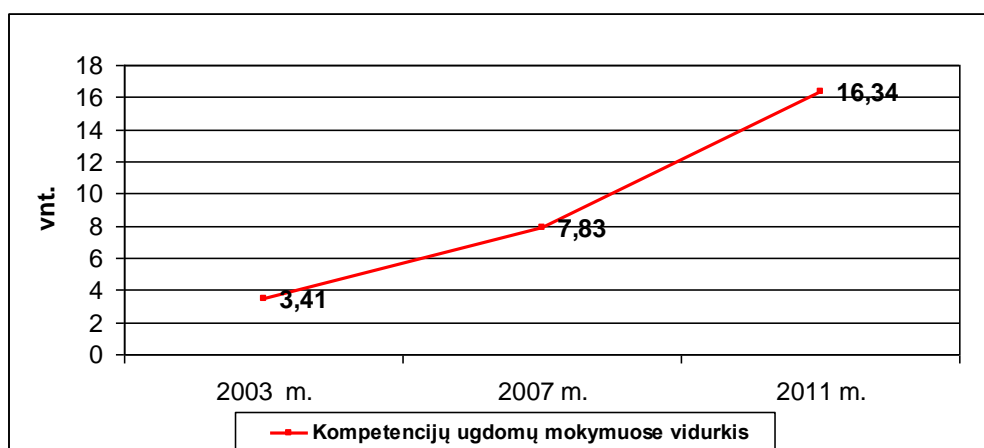
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

2011 m. IT žinių subkategorijos apima visas 2003 ir 2007 metais išskirtas subkategorijas:

1. Žinios apie el. parašo ir e. dokumento panaudojimą ir technologijų lygi/informacinių technologijų panaudojimo galimybes/ e.dokumentų valdymas.
2. Europos kompiuterio vartotojo ECDL žinios.
3. Bazinės žinios apie IT naudojimą: pvz. informacijos paieškos gebėjimai kompiuteriu.
4. Žinios apie informacines technologijas ir dažniausiai naudojamą programinę įrangą.
5. žinios informacijos (asmens, duomenų) saugos srityje. informacijos apsaugojimą e. erdvėje.

Valstybės tarnautojų mokymo strategijose numatytų IT žinių, kompiuterinio raštingumo įgūdžių ugdymas buvo atskleidžiamas per mokymo programas ir tai tampa prioritetine ugdomąja sritimi.

2011 m. padidėjo ne tik kompetencijų rūšių skaičius, bet pačių kompetencijų ugdymo mokymuose dažnumas. Bendras metinis kompetencijos vidurkis ugdymo mokymuose didėja (žr. 21 pav.). Tai parodo pasikartojamos kompetencijos ugdymo poreikio didėjimą mokymuose. Pvz.: 2011 m. kiekviena kompetencija buvo minima 16 mokymo programų, o 2003 m. tik 3 mokymo programose.

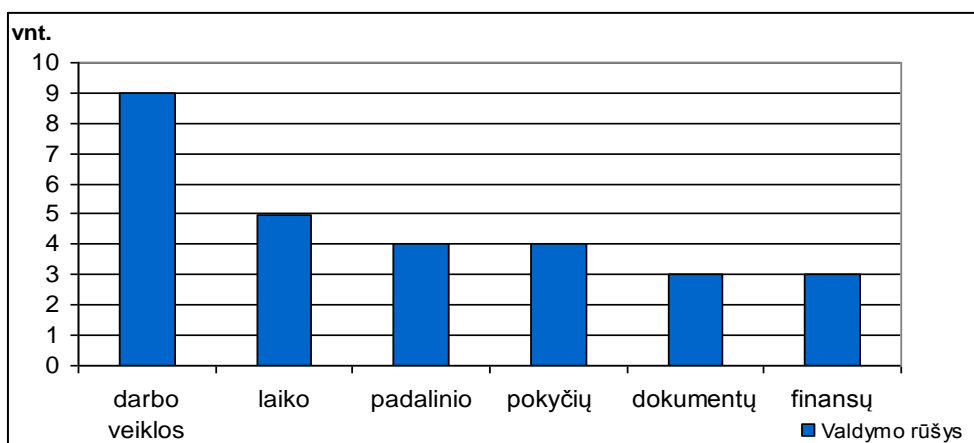


21 pav. **Kompetencijų ugdomų mokymuose vidurkis**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Todėl atsiranda didesnis skaičius vidutiniškai dažniau mokymuose ugdomų kompetencijų:

- **Valdymas (nr. 25).** Valdymas apima įvairių sričių koordinavimą bei šias **strateginio valdymo** funkcijas: **planavimas**, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (vertinimas). Šios funkcijos išskiriamos į atskiras kategorijas dėl jų specifiškumo, o šiame darbe šioje kategorijoje buvo išskirtos darbo veiklos, laiko, dokumentų, finansų, padalinio, pokyčių valdymo rūšys (žr. 22 pav.). Ši kompetencija yra naudinga siekiant efektyvaus, sėkmingo užduočių atlikimo bei teigiamų veiklos rezultatų. Ji naudinga ne tik vadovams, kurie turi mokėti valdyti padalinį („Suteikti žinių apie įstaigos padalinių valdymą“, „Veiksmingo valdymo uždaviniai, siekiant institucijos strateginių tikslų. Valdymas per tikslus. Veiksmingo valdymo elementai“), būti pasiruošęs naujų pokyčių įgyvendinimui („Priešinimasis pokyčiams. Pokyčių valdymas organizaciniu ir asmeniniu lygmenimis“), organizuotai paskirstyti užduotis („suteikti žinias apie užduočių paskirstymo, atlikimo, komandinio darbo metodus“, „Darbuotojų veiklos valdymas pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą“), bet ir pavaldiniams, atliekantiems įprastas veiklos funkcijas („Tobulinti darbuotojų profesionalumą ir stiprinti administracinius gebėjimus tinkamai planuojant ir valdant savo laiką“, „siekiami suteikti pagrindinių žinių bei sustiprinti įgūdžius veiklos planavimo, laiko valdymo, dokumentų valdymo, komandinio darbo ir kt. srityse“, „laiko valdymas“).



22 pav. **Valdymo kompetencijos rūšių dažnis 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

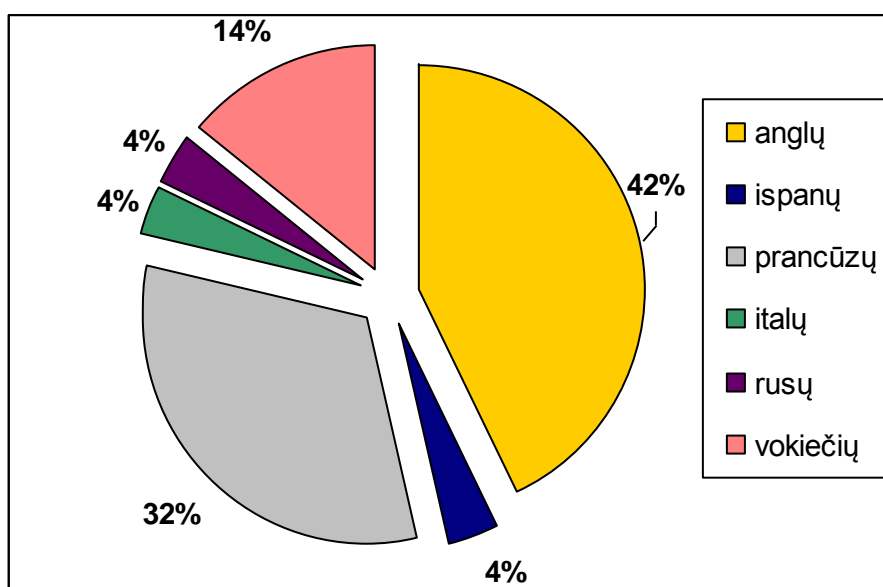
- **Vadovavimas (nr. 24).** Viena iš nuolat ugdomų kompetencijų, tačiau jos ugdymo mokymų programose dažnumas nėra pastovus (žr. 23 pav.). Ši kompetencija išlieka viena iš svarbesnių kompetencijų, kuria tobulinamos vadovavimo žinios ir įgūdžiai bei vadovo-lyderio savybės. Vadovavimo kompetenciją pagrindžiantys teiginiai iš 2011 m. valstybės tarnautojų mokymo programų pateikti 7 priede.



23 pav. **Vadovavimo kompetencijos pasiskirstymas 2003, 2007, 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

- **Užsienio kalbų tobulinimas (nr. 23).** Užsienio kalbų tobulinimas buvo numatytas 2003 m., 2007 m., tačiau tai nebuvo aktualūs mokymai ir buvo numatyti tik anglų kalbos mokymai. Šiais metais užsienio kalbų sąrašas didėja ir jų ugdymas numatytas 28 mokymuose, kurie sudaro gana didelę 5,91 proc. visų mokymų dalį. Anglų kalbos žinios sudaro didžiausią ugdomų kalbų dalį, tačiau ne tik ši kalba, bet ir kitos labiau pradėtos tobulinti: prancūzų, vokiečių, rusų ir kitos kalbos. (žr. 24 pav.). Ši kalbų ugdymo pokytį įtakoja šiais metais ruošimasis pirmininkauti ES 2013 m.

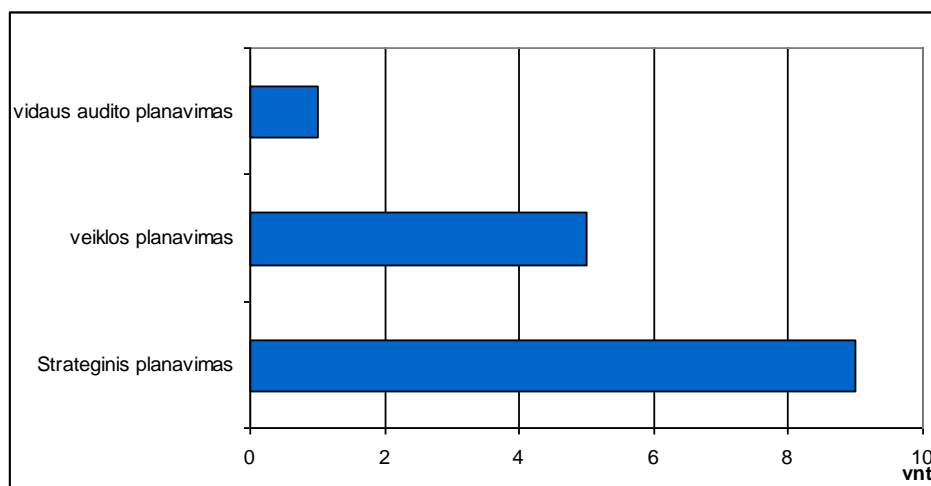


24 pav. **Užsienio kalbų tobulinimas 2011 m.**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Kitos kompetencijos kaip kryptingumas, planavimas, savęs tobulinimas, sprendimų priėmimas taip pat yra dažniau ugdomos kompetencijos nei 2003 m. ir 2007 m. **Kryptingumas (nr. 10)** dabartiniame lietuvių kalbos žodyne apibūdinamas – „turintis kryptį“. Šiame darbe kryptingumas suvokiamas kaip žinių, įgūdžių nukreipimas į tam tikrą sritį. 2011 m. veikla nukreipta į kokybišką klientų aptarnavimą, paslaugų kokybę, orientaciją į rezultatus, kokybės vadybos modelio taikymą. Taigi, dėmesys į darbo kokybę, į klientą yra vadybos teorijų poveikis viešajame administravime.

**Planavimas (nr. 15).** Planavimas yra viena iš valdymo funkcijų. Planavimas pateiktuose mokymuose suvokiamas kaip atskirų sričių planavimas: vidaus audito, veiklos ar strateginis (žr. 25 pav.). Strateginio planavimo subkategorija yra labiausiai ugdoma planavimo sritis, kadangi daugelio institucijų veiklos planai ir tikslai yra sudaromi rengiant strateginius planus remiantis strateginio planavimo metodika. Kadangi strateginio planavimo metodika yra tobulinama, o valdymas per strateginius planus pasiteisina, todėl ateityje strateginio planavimo kompetenciją turinčių valstybės tarnautojų skaičius turėtų didėti.



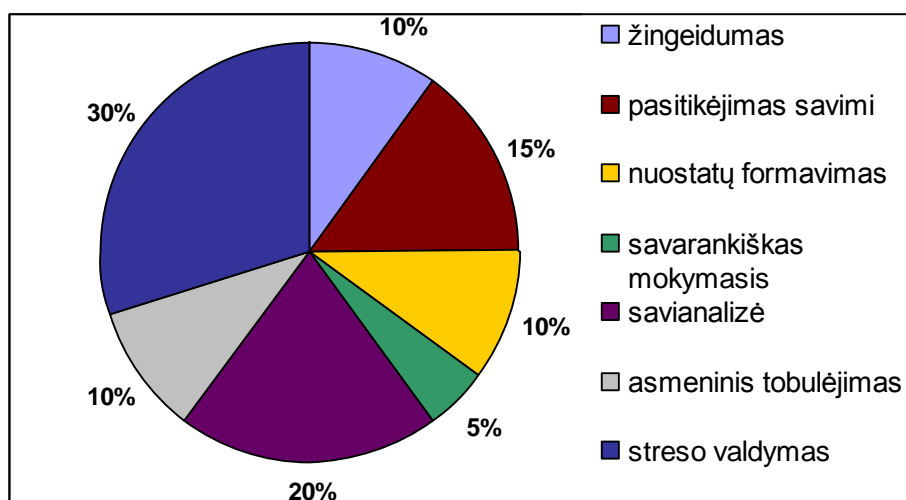
25 pav. Planavimo kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

**Savęs tobulinimas (nr. 18).** Šią kompetenciją galima apibūdinti per savarankiško mokymosi, nuostatų, vertybių formavimą, asmeninį tobulėjimą, savianalizę, streso valdymą, pasitikėjimą savimi, žingeidumą. Tai sunkiai ugdomos savybės, kadangi jų atskleidimui ir ugdymui reikalingos paties žmogaus didelės pastangos. Daugelis iš šių savybių jau yra susiformavę iš gyvenimiškos patirties. Kadangi kiekvieno darbuotojo patirtis (gyvenimiška ar darbo) yra skirtinga, todėl žmogaus asmenybė susiformuoja su skirtingai motyvais, nuostatomis, įgūdžiais, asmeninių savybių valdymu. 30 proc. savęs tobulinimo kompetencijos mokymų (t.y. 6 mokymai) skirti streso valdymui (žr. 26 pav.). Stresas yra didžiausia kliūtis efektyviam darbui. Norėdami suvaldyti stresą bet kurioje situacijoje darbuotojas privalo save analizuoti ir atrasti tik jam būdingus ir veiksmingus streso valdymo būdus. Todėl savęs analizavimui taip pat yra pakankamai daug skirta šios kompetencijos mokymų (4 mokymai, t.y. 20 proc.). Mažiau streso patiria savimi pasitikintis darbuotojas, todėl 3 mokymai (t.y. 15 proc.) skirti šios



savybės ugdymui. Likusi mokymų dalis skirta asmeniniam tobulėjimui, savarankiško mokymosi įgūdžių tobulinimui, tam tikrų nuostatų formavimui.



26 pav. Savęs tobulinimo kompetencijos subkategorijų pasiskirstymas 2011 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

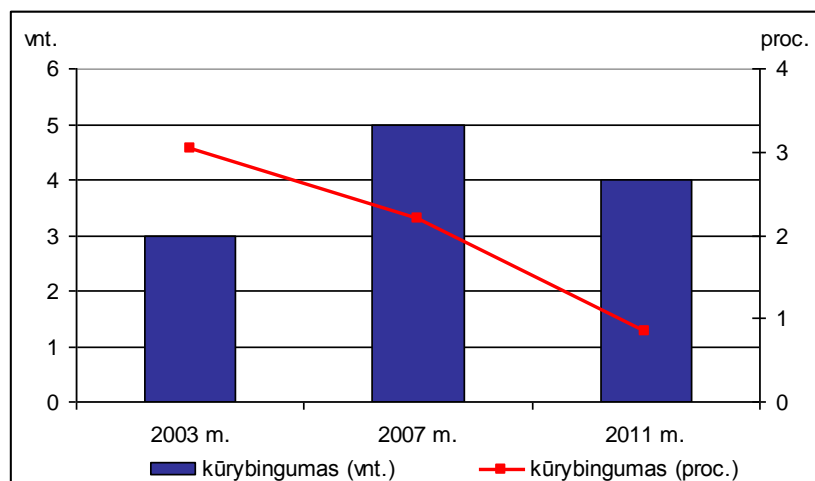
Savęs tobulinimo kompetencijos ugdymo pagalba valstybės tarnautojas tampa smalsiu darbuotoju, trokštančiu nuolat tobulėti ir domėtis naujovėmis, būti motyvuotam savarankiškai mokintis ir ugdyti savo asmenybę. Savęs tobulinimo kompetenciją 2011 m. mokymuose pagrindžiantys teiginiai pateikti 8 priede.

**Sprendimų priėmimas (nr. 20).** Sprendimų priėmimo kompetencija yra nukreipta į sprendimų generavimą, priėmimą ir perteikimą kitiems. Kiekvieną dieną valstybės tarnautojas susiduria su sudėtingomis situacijomis ir problemomis, kurios turi būti išspręstos priimant teisingus ir pagrįstus sprendimus. Sprendimų priėmimo kompetencijos ugdymas 2011 m. yra 3,80 proc., 2007 m. – 1,32 proc., 2003 m. – 0 proc. 2011 m. šios kompetencijos ugdymo dažnumas padidėjo beveik 3 kartus. Kompetencijos ugdymą 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose pagrindžiantys teiginiai pateikti 9 priede.

Kai kurios kompetencijos iš kompetencijų sąrašo nebuvo plačiau aptartos, kadangi nepateko į nereikšmingas ar nepasikartojančias grupes konkrečiais metais. Todėl toliau bus aprašyta likusių kompetencijų samprata ir jos ugdymo poreikis.

**Kūrybingumas (nr. 11).** Kūrybingumo kompetencija yra nuolatos ugdoma, tačiau jos ugdymas yra retai pasikartojantis mokymuose. *Kūrybingas* darbuotojas – *turintis kūrybos gabumą, polinkių* (Keinys, 2006), todėl mokymuose kūrybingumas atskleidžiamas per naudojamus įvairius mokymo metodus, analitinio ir kūrybinio mąstymo ugdymą („kūrybinis mąstymas“), geresnių būdų ieškojimą atlikti darbą ir gerinti darbo kokybę („...skatinti juos kurti paslaugų tobulinimo modelius savose organizacijose...“), kūrybiškų sprendimų priėmimą dirbant komandoje („Mokyti .... kūrybiškų sprendimų priėmimo būdų, skatinti įvairesnių bei efektyvesnių bendradarbiavimo formų diegimą“) ir kita („Penki kūrybinio mąstymo etapai, informacijos paieška kūrybinių metodų pagalba. Efektyvūs

naujų idėjų generavimo metodai. Kūrybinis mąstymas ir intuityva, „Kūrybinio strategijos formavimo modelio samprata“, „Kūrybinis ir loginis mąstymas – pagrindinės charakteristikos“). Ši kompetencija nėra dažnai ugdoma, tačiau jos ugdymas gali būti jaučiamas netiesiogiai per kitų kompetencijų ugdymą, tokių kaip: analitinį mąstymą, komunikacijos ir viešųjų ryšių subkategoriją – darbas komandoje, lankstumą ir kitų sričių žinių įgijimą. Kūrybingumo kompetencijos ugdymas numatytas vidutiniškai keturiuose mokymuose, tačiau atsižvelgiant į didėjantį mokymų ir kompetencijų ugdymo skaičių, kūrybingumo kompetencijos ugdymui vis mažiau skiriama dėmesio bendrame kompetencijų kontekste (raudona kreivė) (žr. 27 pav.).

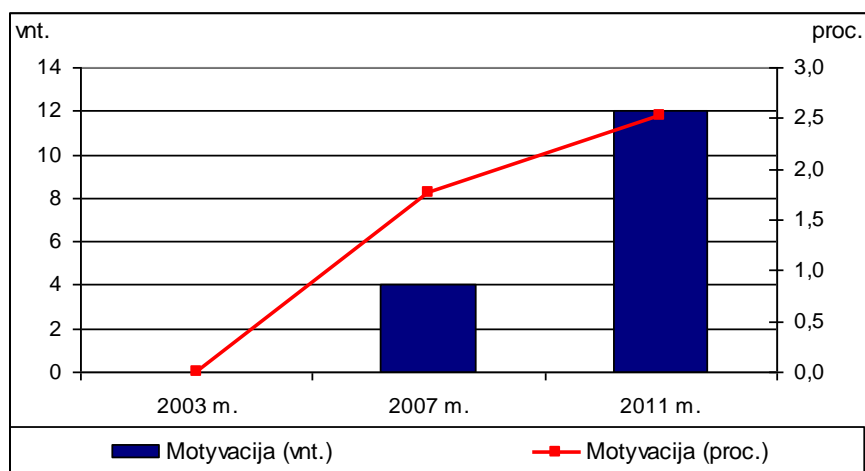


27 pav. Kūrybingumo kompetencijos pokyčiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

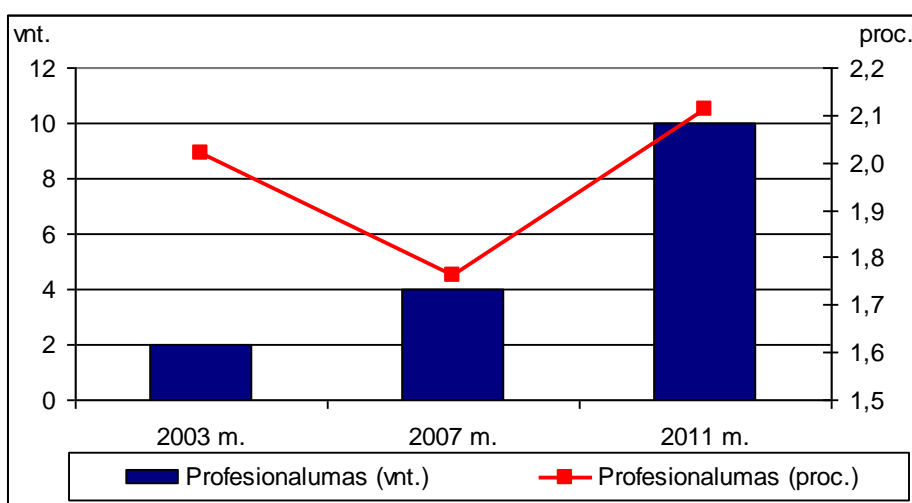
Zabielavičienė ir Zabielavičius (2010) atlikę tyrimą patvirtino hipotezę, kad privataus sektoriaus įmonėse didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų kūrybinio potencialo naudojimui negu viešojo sektoriaus institucijose. Taip pat nustatyta, kad viešojo sektoriaus institucijose sąlygų darbuotojų kūrybiniam potencialui atsiskleidimas sietinas su gana dideliu viešojo sektoriaus institucijų darbo reglamentavimu (p. 104), todėl galima daryti prielaidą, kad darbo autorės gauti kūrybingumo kompetencijos pokyčiai nežymiai kinta, o poreikis nėra didelis šios kompetencijos ugdymui dėl valstybės tarnautojo veiklos reglamentavimo.

**Motyvavimas (nr. 13).** (*Motyvas 1. skatinamoji priežastis, veiksnys, veikimo pagrindas; 2. įrodymas, argumentas* (Keinys, 2006)). Per mokymus siekiama supažindinti su personalo motyvavimu, personalo motyvacijos kriterijais, parodyti darbuotojų motyvacijos svarbą. Nors motyvavimo kompetencijos ugdymas nebuvo numatytas valstybės tarnautojų mokymo strategijose, tačiau mokymai ugdantys motyvavimo kompetenciją yra numatyti 2007 ir 2011 metais. Nors 2003 m. motyvavimo kompetencija nebuvo numatyta, tačiau jos mokymo užuominų galima aptikti prie kitų mokymų, kurie ugdo ŽIV kompetenciją, kadangi ŽIV apima ir darbuotojų motyvavimo klausimus. Tačiau vėlesniais metais pastebėta, kad motyvavimo klausimai tampa svarbesni, todėl jie įvardijami kaip atskira kompetencija (žr. 28 pav.).

28 pav. **Motyvacijos kompetencijos pokyčiai**

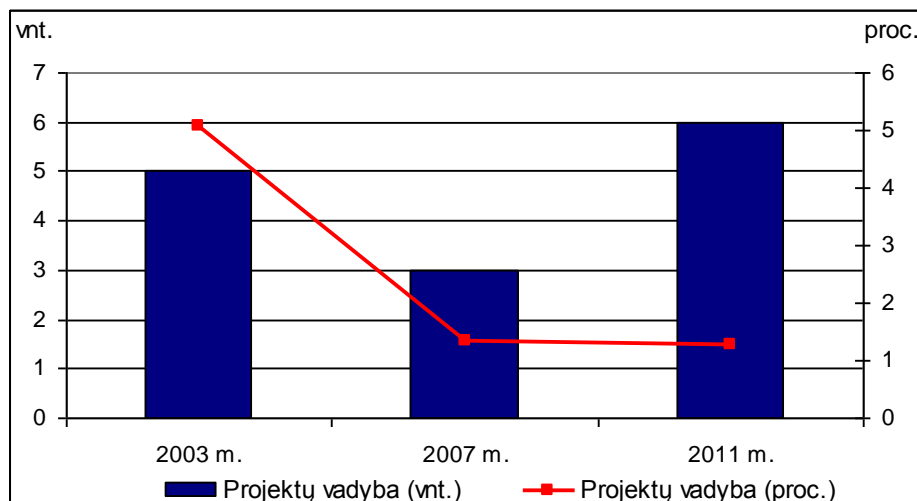
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

**Profesionalumas (nr. 16).** Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje įvardijama mokymo vizija – „*Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę*“, kuri numato profesionalumo ir lankstumo (t.y. atviri naujovėms valstybės tarnautojai) kompetencijų ugdymą. Tai atsiskleidžia rengtuose mokymuose valstybės tarnautojams. Misijoje įvardijamas profesionalumas reiškia tinkamų žinių, gebėjimų ir įgūdžių turėjimą, o mokymuose jis apibūdinamas pozityvaus įvaizdžio kūrimu ir interesų derinimu: „efektyviai derinti viešojo sektoriaus ir kitų visuomenės grupių interesus“, „Supažindinti su pozityvaus įvaizdžio formavimo priemonėmis“ ir pan. Nors profesionalumo ir produktyvumo principai pirmojoje strategijoje (t.y. 2002-2006 m. strategija) atskirai nėra įvardinti, tačiau jau ir 2003 m. ugdoma profesionalumo kompetencija, kurios ugdymo skaičius mokymuose vėliau didėja (žr. 29 pav.). Profesionalumo kompetencijos ugdyme didesnis dėmesys skiriamas pozityvaus įvaizdžio formavimui („Supažindinti su valstybės tarnybos įvaizdžio formavimo visuomenėje (išorinėje aplinkoje) ir institucijos viduje būdais“). Tai parodo, kad didėja valstybės tarnautojų ir pačių institucijų įvaizdžio svarba.

29 pav. **Profesionalumo kompetencijos pokyčiai**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

**Projektų vadyba (nr. 17).** Projektų vadybos kompetencija yra glaudžiai susijusi su strateginio mąstymo/valdymo ir analitinio mąstymo kompetencijomis. Be strateginio valdymo nebūtų ir projektų vadybos, kadangi pagal strateginio valdymo sistemą yra rengiami projektai tikslų įgyvendinimui. Nors projektų vadybos žinių ugdymo mokymo programose skaičius yra didesnis 2011 m., tačiau 30 pav. matomas šios kompetencijos ugdymo sumažėjimas bendroje visumoje tarp kitų kompetencijų (raudona kreivė) ir toliau mažėja tolimesniais metais. Šios kompetencijos ugdymas apima ir organizavimo, planavimo įgūdžių tobulinimą. Kadangi šios kompetencijos yra persipinančios tarpusavyje, todėl jų mokymų statistika gali būti statistiškai netiksli.

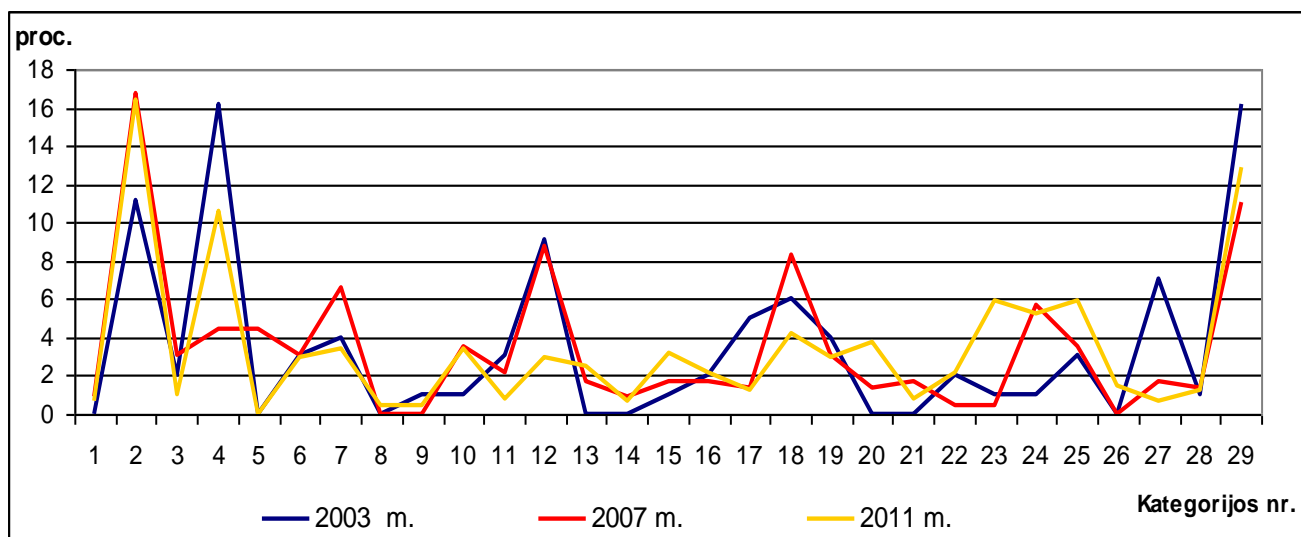


30 pav. **Projektų vadybos kompetencijos pokyčiai**

**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Projektų vadybos kompetencijos ugdymas numatytas ir 2011 m., todėl tampa nuolatinis mokymo procesas. Galima daryti prielaidą, kad ateityje šios kompetencijos ugdymas bus dar reikšmingesnis.

31 paveiksle pateiktas bendras trijų metų kompetencijų kategorijų palyginimas. Vienos kompetencijos yra persidengiančios, t.y. sutampančios kiekvienais metais ugdomų kompetencijų kiekiu, kitų kompetencijų dažnumo skaičius nėra tolygus. Pvz. 2007 m. kreivė kategorijos nr. 5 yra aukščiau už 2003 m. ir 2011 m. kreives, kurios yra nukreiptos žemyn ir lygios 0 proc. (žr. 31 pav.). Tai reiškia, kad 2003 m. ir 2011 m. nebuvo vykdomi šios kategorijos mokymai. Kartais kreivė gali būti nutrūkusi (pvz. Kategorijos nr. 13 ir 14), reiškianti tą patį tik neugdomos kompetencijų rūšys yra išsidėsčiusios šalia, todėl kreivė nutrūksta. Kadangi kiekvienų metų kreivės yra netolydžiai išsidėsčiusios: tai kyla, tai leidžiasi, todėl galima daryti išvadą, kad kiekviena kompetencija turi skirtingą reikšmingumą valstybės tarnautojo ugdymui kiekvienais metais.



31 pav. **Kompetencijų ugdymo pokyčiai valstybės tarnautojų mokymuose 2003, 2007, 2011 m.**  
 Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Apibendrinus gautus rezultatus sunku atsakyti, ar organizacijos sėkmę lemia ne individo kompetencijų gausa (išskirtos iš viso 29 kategorijos), bet tam tikrų esminių (svarbiausių) kompetencijų turėjimas. Gauti rezultatai aiškiai parodė, kad kompetencijų rūšių skaičius didėja, tačiau jis nėra staigus. Susumavus duomenis išryškėja, kad ugdomos kompetencijos yra įvairesnės, apimančios visapusiškas savybes. Taip pat ugdomos paslėptosios kompetencijos, kurias per įprastinę veiklą sudėtinga atskleisti. Kompetencijų įvairumas atskleidžiamas per įvairių vadybinių kompetencijų reikšmingumo didėjimą. Viešojo administravimo institucijų vadybinio potencialo plėtra yra ypač svarbi toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais bei materialiniais ištekliais ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia ŽI kokybė bei gebėjimai tobulinti turimą ŽI potencialą (Chlivickas, 2010, p. 28).

ŽI plėtra siejama su inovacijų sistemomis ir informacine visuomene (Chlivickas, 2011, p. 9). tačiau pagal gautus tyrimo rezultatus inovatyvumo kompetencija (nr.5) dar nėra pradėta tobulinti per valstybės tarnautojų mokymus (žr. 31). Tik 2007 m. buvo numatyti mokymai ugdantys šią kompetenciją. Pagal gautus rezultatus informacinės plėtros įgūdžiai (nr. 4) yra nuolat tobulinami (žr. 31) ir ateityje taip pat išliks atitinkamai aukštas šios kompetencijos ugdymo poreikis, nes technologijų kitimo ir vystymo tempai nuolat spartėja.

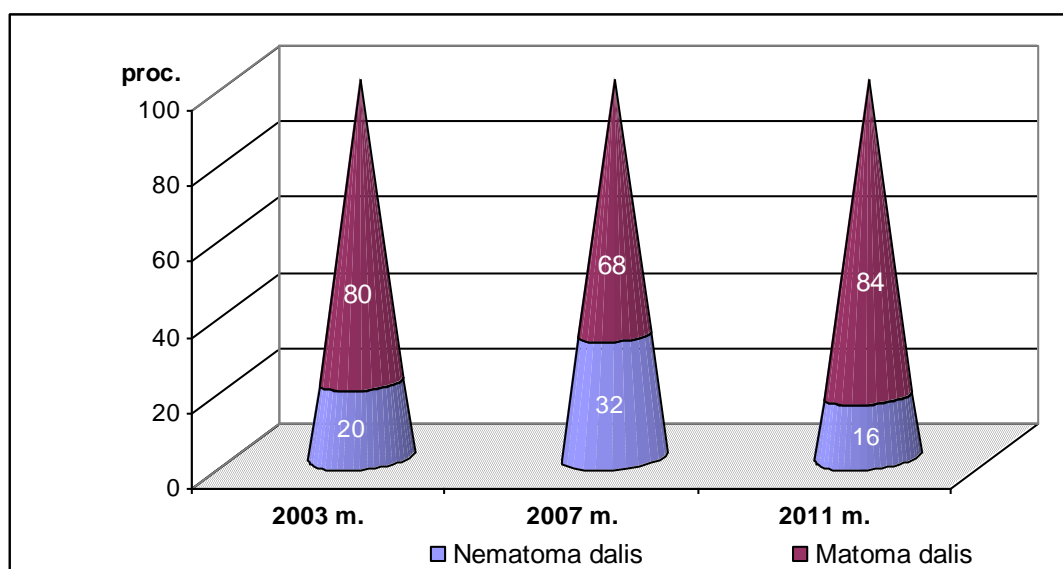
Kaip teigia Chlivickas (2011), šiuo metu ypač valstybės valdymui būdingi nepakankami administraciniai gebėjimai, o viena silpniausių tokių gebėjimo grandžių – silpnai išvystyti gebėjimai taikyti strateginio planavimo ir valdymo metodus bei metodikas (p. 8). Pagal gautus tyrimo rezultatus, valdymo kompetencija (nr. 25) yra nuolat tobulinama. Jos poreikis buvo jaučiamas jau nuo 2003 m. ir vis didėjo (žr. 31 pav.) Kitų kompetencijų: planavimo (nr. 15) ir strateginio mąstymo/valdymo (nr. 21) poreikis nebuvo didelis, tačiau taip pat didėja nuo 2003 m., todėl tikėtina, kad šios kompetencijos ateityje gali tapti vienos iš labiausiai reikalingų kompetencijų dabartiniam valstybės tarnautojui.

### Kompetencijos modelis

Pagal teorinėje dalyje pateiktą kompetencijos sampratą (žr. 1.3.1. skyrelis) iš gautų analizės rezultatų pastebima, kad valstybės tarnautojų mokymais siekiama ne tik suteikti žinių bet ir išugdyti įgūdžius, formuoti nuostatas ir motyvus. Taigi, kompetencijų rūšis galima suskirstyti į šias grupes:

- Matoma dalis – įgūdžiai, žinios: komunikacija ir viešieji ryšiai, derybiniai įgūdžiai, IT žinios, įgūdžiai darbo funkcijų vykdymui, įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai, organizavimas, planavimas, projektų vadyba, profesionalumas, Skaidrumo ir etiškumo kompetencija, tarptautiniai santykiai, sprendimų priėmimas, teisinės žinios, užsienio kalbų tobulinimas, vadovavimas, valdymas, vertinimas, žinios ES, ŽIV, kita:spec.žinios.
- Paslėpta dalis – savęs suvokimas, bruožai, motyvai: analitinis mąstymas, inovatyvumas, įtakingumas, įžvalgumas, kryptingumas, kūrybingumas, lankstumas, motyvavimas, strateginis mąstymas/valdymas, žingeidumas, savęs tobulinimas.

Išanalizavus organizuojamus mokymus, galima teigti, kad mokymais yra tobulinamos tiek paviršinės/matomos, tiek ir giluminės/paslėptos kompetencijos, kurios įprastais metodais nėra atskleidžiamos ar pastebimos, todėl yra sunkiai ugdoma dalis. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad dėl šios priežasties, jog paviršinės kompetencijos: žinios ir įgūdžiai yra lengviau ugdomi, jų skaičius yra didesnis tarp ugdomų kompetencijų bei jie yra naudingesni valstybės tarnautojams (žr. 32 pav.).



32 pav. Kompetencijų pasiskirstymas pagal „Ledkalnio modelį“.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Nematomos dalies kompetencijų kiekis 2007 m. buvo didžiausias, tačiau 2011 m. šios dalies dydis yra dar mažesnis nei 2003 m., todėl labiau orientuojamasi į konkrečias darbo veiklai reikalingas žinias ir įgūdžius.

Kaip teigia Lepeška (2011), kompetencijų modelis yra sistema, apimanti visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymus. Kadangi kompetencijų ugdymas yra nevienodai numatytas mokymuose dėl skirtingo jų reikšmingumo valstybės tarnautojo ugdymui, todėl būtina

apibrėžti individo kompetencijas, kurios būtų bendros visiems valstybės tarnautojams, nepriklausančios nuo veiklos srities ar valstybės tarnautojo pareigybės. Valstybės tarnautojo kompetencijos ugdymo poreikis buvo nustatytas išanalizavus valstybės tarnautojų mokymo programas ir apibendrinus gautus duomenis. Poreikis nustatomas pagal dažniausiai pasikartojančią kompetencijos rūšį. Įvairiapusiškesnių kompetencijų ugdymas nusako ateityje ugdytinas kompetencijas, kurios gali užtikrinti sėkmingą integraciją ir efektyvią organizacijos veiklą besikeičiančioje aplinkoje.

Kadangi keičiasi aplinka, todėl nėra išvengiamas ir darbuotojo keitimasis ar naujų žinių ir įgūdžių gavimas. Todėl galima daryti prielaidą, kad mokymų bei kompetencijų skaičius didės ilgalaikėje ateityje. Atsižvelgiant į esamus pokyčius ir remiantis gautais duomenimis, galima sudaryti preliminarų valstybės tarnautojo kompetencijų modelį, kuriuo remiantis galima sudaryti ateityje ugdomas prioritetas kompetencijas per valstybės tarnautojo mokymo programas.

Kompetencijos modelis yra sudaromas iš skirtingų kompetencijų. Kompetencijų rūšių skaičius yra 29, tačiau ne visos jos yra vienodai reikšmingos. Reikšmingumo kriterijus yra nustatomas pagal šiuos kriterijus:

1. Apskaičiuojamas kiekvienų metų atskirai bendras kompetencijų vidurkis nuo kompetencijų rūšių skaičiaus. Vidurkis pažymimas raide „C“. Tada 2003 m. vidurkis  $C_1=3,41$ , 2007 m.  $C_2=7,83$ , 2011 m.  $C_3=16,34$ . Šie skaičiai parodo santykį tarp tos pačios kompetencijos rūšies pasikartojamumo bendroje visų kompetencijų visumoje kiekvienais metais. Analizės metu buvo laikomasi taisyklės, kad ta pati kompetencija gali kartotis tik vieną kartą tame pačiame mokyme, todėl galima teikti, kad kiekvienais metais kiekviena kompetencija buvo ugdoma vidutiniškai 3 (2003 m.), 7 (2007 m.), 16 (2011 m.) mokymo programų.
2. 33, 34, 35 paveiksluose vidurkio reikšmė yra linija, kuri dalina skalę į dvi dalis. Tai yra riba nuo kurios yra parenkamos konkrečios kompetencijų rūšys kompetencijų modelio sudarymui. Tie stulpeliai, kurių reikšmės yra virš nubrėžtos kreivės arba lygios (raudoni stulpeliai), patenka į reikšmingų kompetencijų grupę, t.y. šios kompetencijos dažniausiai buvo akcentuojamos valstybės tarnautojų mokymuose. Likusi kompetencijų dalis, kurių reikšmės yra žemesnės už vidurkį, yra rečiau ir ne kiekvienais metais ugdomos, todėl jos priskiriamos nereikšmingų kompetencijų grupei ir į kompetencijų modelį nėra įtraukiamos.

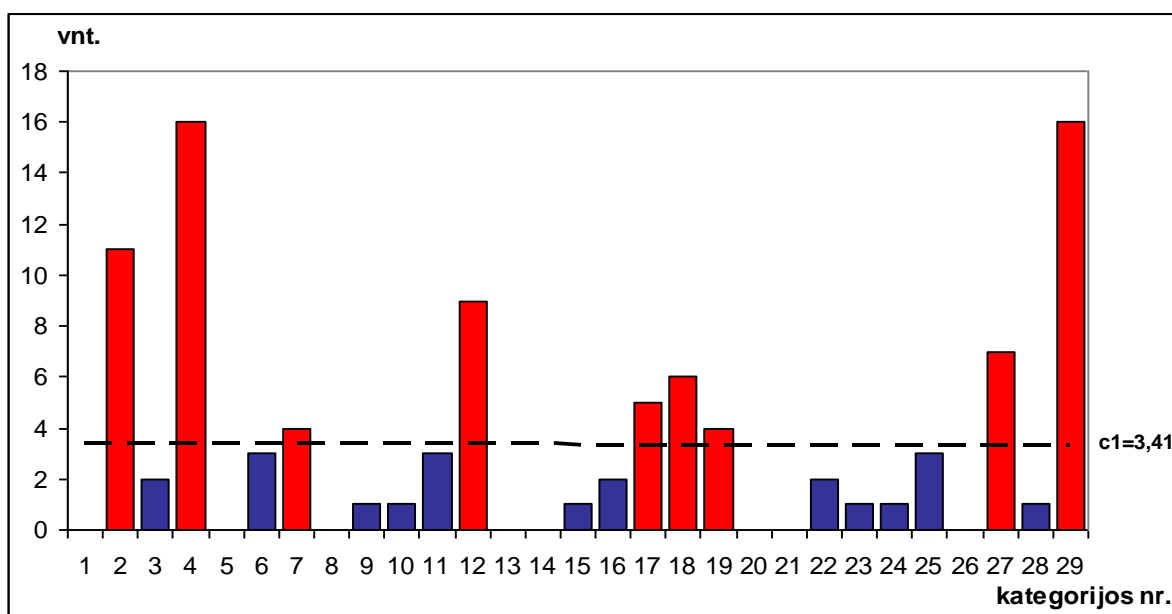
Pagal 33, 34, 35 paveiksluose gautus duomenis, reikšmingas kompetencijas galima suskirstyti į kelias grupes (žr. 9 lent.). I grupė – reikšmingiausios kompetencijos (šerdinės kompetencijos), II grupė – mažiau reikšmingos, III grupė – mažiausiai reikšmingos, tačiau jų pasikartojamumas yra didesnis už statišką vidurkį kiekvienais metais.

9 lentelė. Kompetencijų suskirstymas į reikšmingumo grupes

	Reikšmingumo suskirstymas	Kategorijos nr.	Kompetencijos
I grupė	Pasikartojančios kompetencijos kiekvienais 2003, 2007, 2011 metais	2	Komunikacijos ir viešieji ryšių kompetencija
		4	IT žinios
		18	Savęs tobulinimas
		29	kita
II grupė	Pasikartojančios dvejuose iš trijų metų:	7	Įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai
		12	Lankstumas
		24	Vadovavimas
		25	valdymas
III grupė	Pasikartojančios tik vienais metais:	17	Projektų vadyba
		27	Žinios ES
		19	Skaidrumo ir etiškumo kompetencija
		5	Inovatyvumas
		10	Kryptingumas
		20	Spendimų priėmimas
		23	Užsienio kalbų tobulinimas

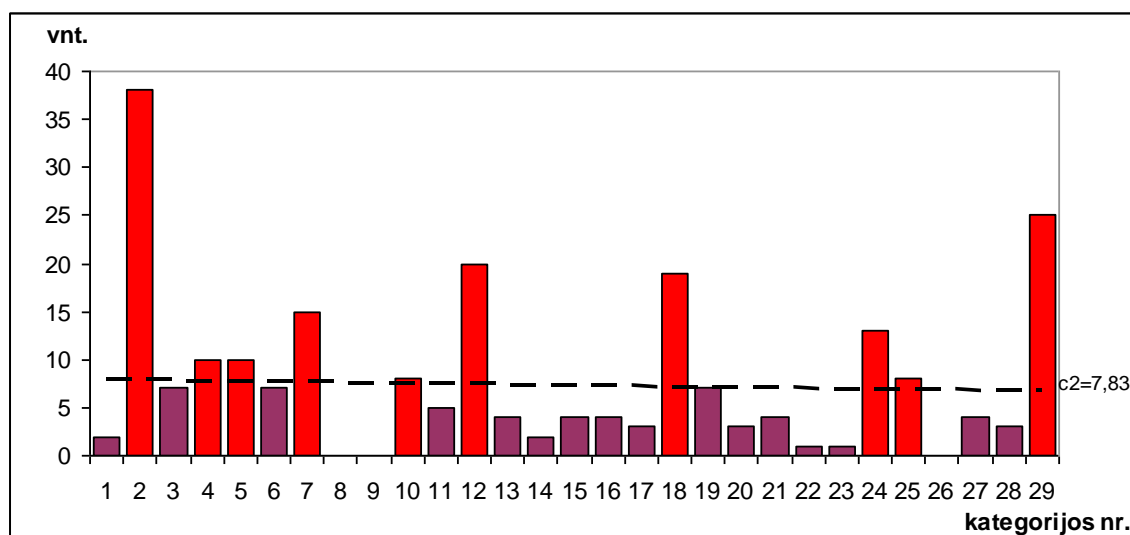
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Remiantis 33, 34, 35 pateiktais paveikslais, vizualiai aiškiai parodomas, kurios kompetencijos yra reikšminės. Siekiant išvengti iškreipto norimo parodyti reiškinio esmę, nes pasikartojančių kompetencijų skaičius buvo skirtingas, kompetencijos atrenkamos kiekvienais metais atskirai pagal tais metais apskaičiuotą vidurkį. Atrinkus šias kompetencijas, buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijos modelis (žr. 36 pav.).

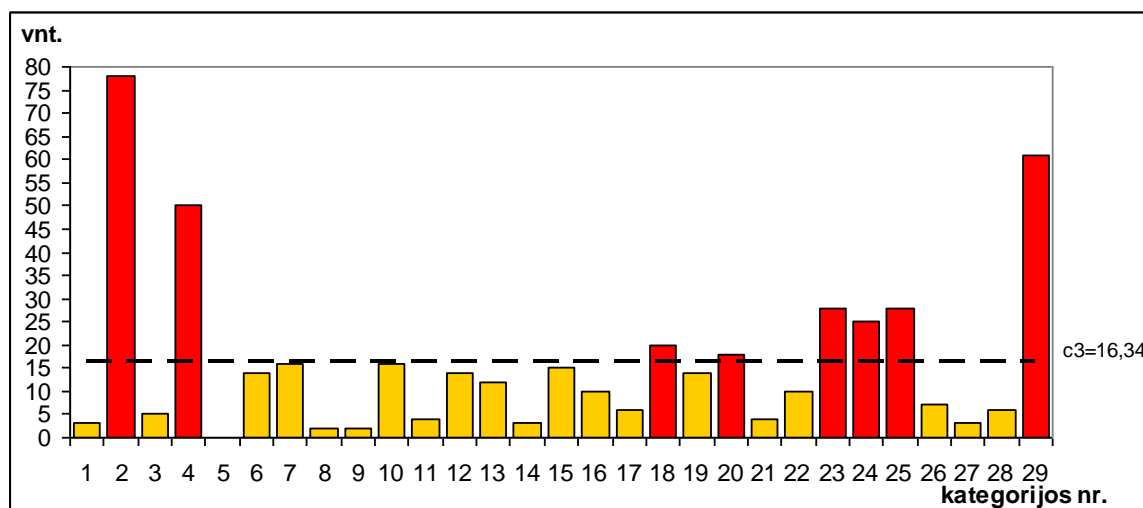


33 pav. Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2003 m. valstybės tarnautojų mokymuose  
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais





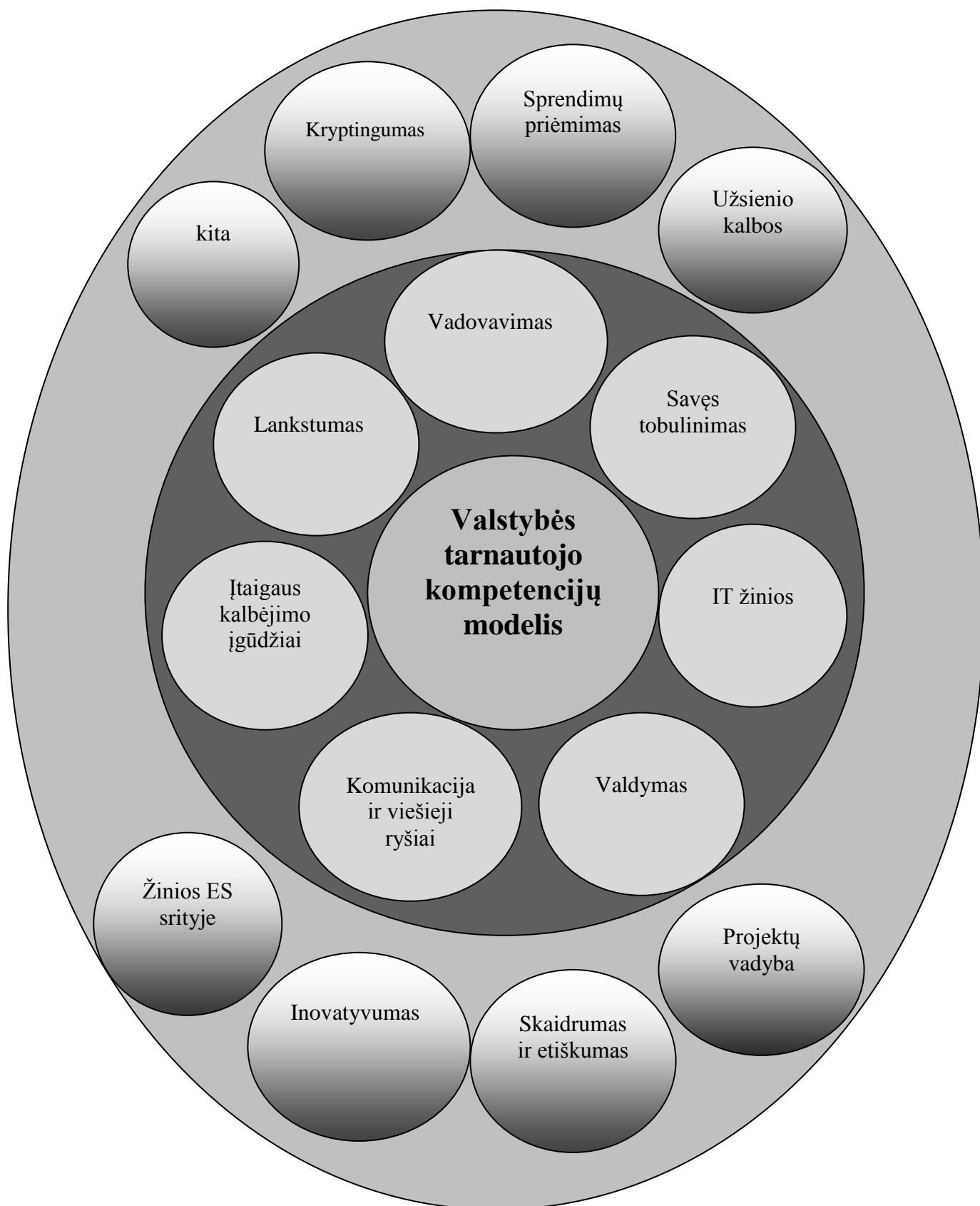
34 pav. **Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2007 m. valstybės tarnautojų mokymuose**  
 Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais



35 pav. **Kompetencijų reikšmingumo nustatymas 2011 m. valstybės tarnautojų mokymuose**  
 Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Valstybės tarnautojų kompetencijos: vadovavimas, savęs tobulinimas, IT žinios, valdymas, komunikacija ir viešieji ryšiai, įtaigus kalbėjimo įgūdžiai, lankstumas sudaro kompetencijų modelio branduolį. Tai yra būtiniausios žinios ir kompetencijos XXI a. valstybės tarnautojui. Kompetencijos rūšis „Kita“ labiau susijusi su konkrečios veiklos specifinėmis žiniomis, todėl yra pašalinama iš reikšmingų kompetencijų sąrašo. Kadangi pagal kompetencijos modelio apibrėžimą turi būti įtrauktos bendros visiems taikomos kompetencijos nepriklausomai nuo jų veiklos srities. Nuo centro nutolusios kompetencijos yra mažiau svarbios, nes jų ugdymo dažnumas yra mažesnis, tačiau didesnis už nustatytą ribą – vidurkį.

Rekomenduojama integruoti kompetencijų modelį į valstybės tarnybos ŽI valdymą. Jį pritaikyti atliekant atrankas, kasmetinį darbuotojo vertinimą, rengiant darbo pareigybės aprašymą, kadangi turint aiškius reikalavimus bus sumažinamas arba išvengiamas neaiškumas dėl valstybės tarnautojo darbo pareigybės aprašymo ir atsakomybės sričių. Jį panaudojant numatomas veiklos efektyvumas ir skaidrumo užtikrinimas.



36 pav. **Kompetencijų modelis**

**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais

Aptarus visas kompetencijos rūšis ir remiantis sudarytu kompetencijų modeliu, galima teigti, kad valstybės tarnautojų mokymo programomis yra nuolatos tobulinamos 7 kompetencijų rūšys ir likusios 9 pasitaikančios rečiau tarp ugdomų kompetencijų mokymuose, tačiau pagal nustatytą kompetencijos modelio sudarymą, numatytas šių kompetencijų ugdymo galimas poreikio didėjimas ateityje. Šis modelis nusako pagal poreikį reikalingas ugdytinas kompetencijas, todėl galima juo remtis sudarant valstybės tarnautojų mokymo programas ateityje atsižvelgiant į būsimus ateities pokyčius ir pagal poreikį įtraukiant papildomas mokymų programas ar kompetencijas. Yra galimybė naujas žinias įtraukti į kategoriją – kitą (nr. 29), kurioje mokymais ugdomos pavienės, specifinės žinios priklausomos nuo konkrečios veiklos srities.

Atsižvelgiant į Valstybės tarnautojų mokymo strategijų išsikeltus tikslus ir mokymų prioritetus, daugelis iš jų atitinka ir yra numatyti mokymuose. Pvz. Užsienio kalbų mokymas 2011 -2013 m. strategijoje nėra prioritetinga sritis, tačiau šios kompetencijos ugdymas 2011 m. yra dažnas ir viršijantis nustatytą ribą – vidurkio kiekį. Tai reiškia didelį šios kompetencijos reikšmingumą, nors strategijoje jos ugdymo poreikis nebuvo apibrėžtas kaip prioritetingas. Kadangi strategijos yra sudaromas iš anksto planuojant veiklą, todėl yra rizika klaidingai numatyti ateities pokyčius ir nuspėti jų įtaką darbuotojų veiklai.

Didžiausi pokyčiai pastebimi kompetencijų rūšių gausėjimu ir kiekvienoje mokymo programoje ugdomų kompetencijų didėjimu. Tai parodo, kad valstybės tarnautojas turi būti įvairiapusiška asmenybė išugdytą kuo įvairesnių kompetencijų atžvilgiu. Įvairesnės, tačiau šiuo metu dar nėra reikšmingos ir nėra prioritetingos kompetencijos (kategorijos nr.): 1, 3, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 26, 28. Bet tai dar nereiškia, kad šių kompetencijų nėra išsiugdę dabartines valstybės tarnautojo pareigas užimantys darbuotojai. Kaip tik reikšmė gali būti priešinga – šios kompetencijos nėra prioritetingos mokymo programose, nes valstybės tarnautojai jau turi pakankamai jas išugdytas, kurių gebėjimus darbuotojai išsiugdė prieš atvykstant į darbo poziciją. Jas įgijo iš buvusios darbinės patirties arba įgyjant tam tikrą išsilavinimą arba šių kompetencijų ugdymas nėra reikšmingas darbo efektyvumo ir darbuotojo veiklos profesionalumo tobulinimui.

## IŠVADOS

1. Besikeičiant darbuotojo sampratai, kuri kito dėl personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų kaitos, pradėta reikalauti daugiau iš darbuotojo. Kintant darbo veiklos ir rezultatų suvokimui, didesni reikalavimai keliami ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai įvertinant darbuotoją ir jo rezultatus. Keičiantis personalo sampratai ir žmogiškųjų išteklių vadybos orientacijoms, kinta darbuotojų darbų specializacija, kurios kitimui didžiausią įtaką daro pažangios technologijos, todėl nauji įgūdžiai darbo veiklos funkcijoms atlikti yra būtinybė. Pokyčiai įtakojantys darbuotojų veiklą yra nuolatiniai, todėl darbuotojų ugdymas tampa nuolatinis procesas siekiant efektyvios veiklos. Darbuotojų ugdymo ir mokymo svarba viešajame administravime akcentuojama vykdant įvairias viešojo sektoriaus reformas.
2. Permainomis viešojo sektoriaus valdyme siekiama atsižvelgti į vienus iš pagrindinių išteklių – žmones, jų kompetenciją, motyvaciją. Taip personalo vaidmuo tampa vis svarbesnis, dėl ŽI valdymo sistemos daromos įtakos kitoms organizacijos funkcijoms. Daugelyje organizacijų žmonės tampa veiklos efektyvumo veiksniumi, todėl atkreipiamas dėmesys į viešojo sektoriaus ŽI valdymo sistemos tobulinimą. Šiuo metu manoma, jog valstybės tarnautojų profesionalumas ir kompetencija – vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos kokybę.
3. Valstybės tarnautojų ugdymo sistema apima mokymą, ugdymą, kvalifikacijos kėlimą. Tai reiškia, kad mokymai nukreipti įgyti žinias ir įgūdžius ne tik šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti, bet ir reikalingų ateičiai profesinių gebėjimų bei asmeninių kompetencijų. Siekiant efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalavimų ir išlaikyti darbuotojų konkurencingumą, suteikiamos ne tik su savo profesine sritimi susijusias žinias, bet įvairių sričių žinias, kadangi valstybės tarnyba siejasi su plačiu akademinės veiklos lauku. Tai nusako mokymais ugdomos net 29 įvairios kompetencijų rūšys, nors 2003 m. buvo ugdomos tik 21 kompetencijų rūšys. Dalis kompetencijų yra nukreiptos į ateičiai reikalingus gebėjimus: pasiruošimas pirmininkauti ES, užsienio kalbų tobulinimas, IT žinios ir kt.
4. Didėjantis kompetencijų rūšių skaičius apibūdina būsimus valstybės tarnautojus, kaip įvairiapusiškas asmenybes su plataus spektro išugdytomis kompetencijomis, kurių turėjimas gali užtikrinti sėkmingą integraciją ir efektyvią organizacijos veiklą besikeičiančioje aplinkoje. Santykinai didėjantis mokymų ir kompetencijų skaičius nusako, jog kiekvienais metais mokymų programomis ugdomas vis didesnis kiekvienos kompetencijos rūšies skaičius. Didesnis poreikis jaučiamas dėl ganėtinai plačios viešojo administravimo veiklos ir aplinkos pokyčių, todėl valstybės tarnautojams jau neužtenka vien tik teorinių žinių ar praktinio patyrimo. Kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui

šiandieniniame gyvenime didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų etinių nuostatų, etiškumo, skaidrumo svarba.

5. Valstybės tarnautojų mokymo strategijomis pakankamai aiškiai ir glaustai apibrėžiami mokymų tikslai, prioritetinės sritys, tačiau sričių nustatymas ne visais metais buvo pagrįstas, nes jie nustatyti neatlikus poreikio analizės. Taip pat valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų mokymo planai dar netapo valstybės tarnautojų kasmetinio vertinimo, jų mokymo poreikių nustatymo ir mokymo koordinavimo dalimi. Sudarant valstybės tarnautojų mokymo planus, ne visada atsižvelgiama į strateginiams tikslams įgyvendinti nustatytus būtinus mokymo poreikius.
6. Daugelis mokymuose įvardijamų kompetencijų atitinka mokymo strategijose įvardintus prioritetinius tikslus. Užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo, profesinės etikos, korupcijos prevencijos, ES struktūrinės paramos administravimo ir sprendimų priėmimo prioritetiniai tikslai yra numatyti bent jau dvejose iš trijų mokymo strategijų. Didžiausi prioritetinių tikslų nurodytų valstybės tarnautojų mokymo strategijose skirtumai: pirmoje strategijoje akcentuojamas informacijos apie ES teisės įgyvendinimą suteikimas, antroje strategijoje labiau linkstama prie planavimo bei administravimo funkcijų tobulinimo – strateginio planavimo, tikslų įgyvendinimo tobulinimas, trečiojoje – vadybinių ir valdymo kompetencijų ugdymo. Nors antroje strategijoje numatyta daugiausiai prioritetinių tikslų, tačiau mokymų skaičius didžiausias trečiosios strategijos įgyvendinimo metu, t.y. 2011 m.
7. Kompetencijų modelis yra pateiktas ne per detalus, tačiau ir pernelyg neapibendrintas aprašymas. Tai sistema, taikoma visiems valstybės tarnautojams nepriklausomai nuo užimamų darbo pareigų, todėl jį galima pritaikyti platesniame spektre. Šią sistemą galima integruoti į ŽI valdymą. Tai turi tapti pagalbine priemone ŽI administravimo tobulinimui, kuris bus naudingas pareigybių aprašymų rengimui, atrankos metu, mokymų planavimui ar darbuotojo karjeros plano sudarymui.
8. Sudarytame kompetencijų modelyje atrinktos reikšmingiausios kompetencijos reikalingos šiuolaikiniam valstybės tarnautojui. Modelis sudarytas iš kompetencijų, kurių ugdymo poreikis didžiausias ir didžiausias visais nagrinėtais metais – vadovavimas, lankstumas, savęs tobulinimas, valdymas, IT žinios, komunikacija ir viešieji ryšiai, įtaigus kalbėjimo įgūdžiai. Kita kompetencijos dalis – papildomos kompetencijos, kurių ugdymo poreikis skirtingai varijuoja kiekvienais metais arba jų ugdymas vis didėja ir didės ateityje: kryptingumas, sprendimų priėmimas, inovatyvumas, žinios ES, skaidrumas ir etiškumas, projektų vadyba. Tai bendrosios visiems valstybės tarnautojams taikomos kompetencijos susietos su bendraisiais pareigybių aprašyme nurodytais reikalavimais.

## REKOMENDACIJOS

Jos skirtos Valstybės tarnautojų mokyme dalyvaujančioms institucijoms:

- Valstybės tarnybos departamentui prie VRM ir vidaus reikalų ministrui:
  - Šio tyrimo rezultatus galima sieti tik su tiriamąja, bet ne generaline visuma, kadangi tyrimo imtis nėra didelė, todėl rekomenduojama remiantis šio tyrimo pagrindu atlikti analogišką analizę nagrinėjant kitais metais parengtas valstybės tarnautojų mokymo programas ir prirėkus, sudarytą kompetencijų modelį papildyti naujomis kompetencijomis.
  - Norint išvengti pasikartojančių klaidų nustatant kompetencijų modelio įgyvendinimo procesus, remtis kitų šalių gerąja patirtimi.
  - Parengti teisės aktą reglamentuojantį kompetencijų modelio įgyvendinimą ir jį suderinti su kitais ŽI reglamentuojančiais teisės dokumentais.
  - Numatyti pereinamąjį laikotarpį reikalingą suderinti nuostatas su teisės aktais ir teisiškai aprašyti kompetencijų modelio naudojimo sistemą. Taip pat tuo siekiama nustatyti laiką per kurį valstybės tarnautojai priimami į darbo poziciją pagal naujus kompetencijų modelio reikalavimus, spėtų susipažinti su naujais reikalavimais, įgyti reikiamas kompetencijas.
  - Rengti ir tvirtinti valstybės tarnautojų mokymo programas vadovaujantis kompetencijų modelio nuostatomis. Taip pat, ateityje jį nuolat papildyti ir pakoreguoti atsižvelgiant į esamus pokyčius.
  - Sudaryti ŽI ar valstybės tarnautojų mokymo strategijas remiantis ne tik SSGG ar kitomis analizėmis, bet taip pat ir gautais kompetencijų modelio įgyvendinimo rezultatais atsižvelgiant į patirtį.
- Viešojo sektoriaus institucijoms – valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms:
  - Pritaikyti ir suderinti kompetencijų modelio nuostatas su įstaigos teisiniais dokumentais, siekiant integruoti kompetencijų modelį į konkrečios institucijos ar įstaigos ŽI valdymą. Jį pritaikyti atliekant valstybės tarnautojų atrankas, kasmetinį darbuotojo vertinimą, rengiant darbo pareigybės aprašymą. Turint aiškius reikalavimus bus sumažinamas arba išvengiamas neaiškumas dėl valstybės tarnautojo darbo pareigybės aprašymo ir atsakomybės sričių. Jį panaudojant numatomas veiklos efektyvumas ir skaidrumo užtikrinimas.
- Asmenims, teikiantiems mokymo paslaugas valstybės tarnautojams:
  - Rengti valstybės tarnautojų mokymo metinius planus remiantis kompetencijų modelio pagrindu.
  - Užtikrinti grįžtamąjį ryšį, taip nustatant veiklos vertinimo ir kompetencijų modelio tinkamumą bei mokymų naudingumą valstybės tarnautojui.

## LITERATŪRA

1. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2007 m. liepos 30 d. [http://www.esparama.lt/ES\\_Paramas/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m\\_medis/titulinis/files/1V\\_P\\_ZIP\\_2007-07-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m_medis/titulinis/files/1V_P_ZIP_2007-07-30.pdf) [žiūrėta 2011 06 20].
2. Bakanauskas A., Zakarevičius P. Organizacijų vadyba: vadovėlis / [A. Bakanauskas ... [et al.] ; autorių grupės vadovas P. Zakarevičius]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011, p. 103, 234-235. – ISBN 9789955127383.
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 220-222, 224-225. – ISBN 9789955124313.
4. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.- Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007, nr. 42. – 25 p. – ISSN 1392-1142.
5. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba: (teorinis požiūris): monografija pagal vadybos programos kursą. Vilnius: Eugrimas, 1999. – 136 p. – ISBN 9986053471.
6. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas: monografija/ Redaktorius: A. Raipa (atsakingasis). – Kaunas: Technologija, 2007(3), p. 214-215. – ISBN 9986137047.
7. Beattie, R. S.; Osborne, P.S. Human resource management in the public sector. London; New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group, 2008. – ISBN 0415372925.
8. Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D., Walton R., Human resources Management: A General manager's perspective. - New York: Free Press, 1985.
9. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. – New York: Wiley, 1982. – ISBN 047109031X.
10. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga / Ilona Bučiūnienė; Kauno technologijos universitetas. Gamybos vadybos katedra. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN 998613434X.
11. Chlivickas E. Lobanova L. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2009, nr. 1, p. 65, 69. – ISSN 1648-4541.
12. Chlivickas E. Viešasis administravimas Europos Sąjungoje: žmogiškųjų išteklių vadyba // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2010, nr. 3-4. – 28 p. – ISSN 1648-4541.
13. Chlivickas E. Žmogiškųjų išteklių potencialas: problemos ir jų sprendimo būdai // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2011, nr. 1, p. 8–9. – ISSN 1648-4541.

14. Chlivickas E., Melninkas B. Valstybės tarnautojų ugdymo ir mokymo sistema: tobulinimo prioritetai ir perspektyvūs sprendimai // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2011, nr. 2. – p. 15–16. – ISSN 1648-4541
15. Chung R.-G., Wu C.-Y. The identification of personnel director's competency profile through the use of the job competence assessment method // African Journal of Business Management, 2011, nr. 5(2). – 406 p. – ISSN 1993-8233.
16. Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis Interviewed by Arthur K. Yeung. Human Resource Management, Spring 1996, Vol. 35, Number 1. – 119 p. – Inc. CCC 0090-4848/96/010119-13.
17. Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys // Ekonomika. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004, Nr. 67 (2). – 109 p. – ISSN 1392-1258.
18. Dėl LR Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) 2003 m. kovo 18 d. Nr. 330. – Vilnius: Valstybės žinios, 2003, Nr. 28-1142. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=207032&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=207032&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2011 10 24].
19. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 157 p. – ISBN – 9986850363.
20. Diskienė D. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2008, nr. 4, p. 34-40. – ISSN 1648-4541.
21. Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. – 107 p. – ISBN 9789955331490.
22. ES oficialus leidinys – Lisabonos sutartis. 2007 12 17. – 90 p. – ISSN 1725-521X. <http://www.euro.lt/documents/visas%20tekstas.pdf> [žiūrėta 2011 11 04].
23. Europos Komisija. „Europa 2020“ strategija (2010). [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm) [žiūrėta 2011 11 30].
24. Foot M., Hook C. Introducing Human Resource Management. Prentice Hall, 2005.
25. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5, p. 65-70. – ISSN 1648-2603.
26. Herzberg F. Мотивация к работе. Москва; Санкт-Петербург: Вершина, 2007. – ISBN 5962602595.
27. Hondegheam A. Competency management: the State of the art in the public sector? Competent management in the public sector, European Variations on a Theme. Editors: Horton S.,



- Hondeghem A., Farnham D. 2002, p. 173-174. – ISBN 4 274 90549 7, ISBN 1 58603 293 3:  
<http://www.google.com/books?id=zRWcRAApWL8C&lpg=PA173&ots=zdV7XJGrRD&dq=competency%20model%20in%20public%20sector&lr&hl=lt&pg=PA173#v=onepage&q=competency%20model%20in%20public%20sector&f=false> [žiūrėta 2011 12 10].
28. Jančiauskas E-E. Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga/ teorija ir metodologija. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006, (kn.1), p. 11-14, 20-22. – ISBN 9955528133.
29. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2003. Nr. 5, – 84 p. – ISSN 1648-2603.
30. Keinys S. ir kt. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas: šeštas (trečias elektroninis) leidimas. Kompaktinė plokštelė. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2006; internetinė versija, 2011. – <http://dz.lki.lt>.
31. Korsakienė R. ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2011, – p. 138, 154-155. – ISBN 9789955288718.
32. Lawler E. From job based to competency based organizations // Journal of Organizational Behavior, Publisher: John Wiley and Sons. Jan 1, 1994, 15: 3–15. – 6 p. doi: 10.1002/job.4030150103.
33. Lawler, E., Porter L. Work and motivation. In J. R. Hackman, E.E. Lawler and L. W. Porter (Rds.), Perspectives on organizational behavior. - New York: McGraw-Hill.1982.
34. Lee, R. Public personnel systems, 3rd ed. Aspen Publishers, Inc. 1993.
35. Lepeška V. Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame administravime? Kompetencijų modelis valstybės tarnybos. Tarptautinė konferencija – Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams. 2011 m. gegužės 12-13 d. Vilnius: [http://www.lrvk.lt/bylos/LESSED%20projektas/Renginiai/4/7\\_Virginijus\\_Lepeska.pdf](http://www.lrvk.lt/bylos/LESSED%20projektas/Renginiai/4/7_Virginijus_Lepeska.pdf) [žiūrėta 2012 01 20].
36. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V-735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2010, Nr. 3-131. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363144&p\\_query=D%EBI%20asmen%F8%2C%20teikian%EBI%20mokymo%20paslaugas%20valstyb%EBs%20tarnautojams%2C%20tvirtinimo%20tvarkos%20apra%F0o%20patvirtinimo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363144&p_query=D%EBI%20asmen%F8%2C%20teikian%EBI%20mokymo%20paslaugas%20valstyb%EBs%20tarnautojams%2C%20tvirtinimo%20tvarkos%20apra%F0o%20patvirtinimo&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 01 28].
37. Lobanova L. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės // Viešasis administravimas. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2008, Nr. 4, p. 34-40. – ISSN 1648-4541.
38. LR vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymo Nr. 339 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2002, Nr. 77-

- 3310; 2009, Nr. 88-3760. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=350011](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350011) [žiūrėta 2011 12 05].
39. LR ūkio reikalų ministerija (URM). Bendra informacija apie Šengeno erdvę (2008). <http://www.urm.lt/index.php?326922365> [žiūrėta 2011 12 10].
40. LR valdininkų įstatymas, Nr. I-836. – Vilnius: Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=16645&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=16645&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2011 11 30].
41. LR valstybės tarnybos įstatymas, Nr. VIII-1316. – Vilnius: Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=422231](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=422231) [žiūrėta 2012 03 04].
42. LR vidaus reikalų ministro 2009 m. sausio 20 d. įsakymas Nr. 1V-15 „dėl LR vidaus reikalų ministro 2002 m. lapkričio 25 d. įsakymo Nr. 548 „dėl valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo. – Vilnius: Valstybės žinios, 2009, Nr. 10-395. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=336155](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=336155) [žiūrėta 2012 03 05].
43. LR vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 7 d. įsakymas Nr. 1V-451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2010, Nr. 81-4255. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=377938&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=377938&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2011 12 07].
44. LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312; 2004 m. nr. 194; 2010, Nr. 102-5279. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=397970](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=397970) [žiūrėta 2011 12 11].
45. LR Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės Žinios, 2002, Nr. 51-1953, 2007, Nr. 50-1922. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318967](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318967) [žiūrėta 2012 01 10].
46. LR Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2002–2006 metų strategijos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2002, Nr. 71-2981. [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=170953](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=170953) [žiūrėta 2012 01 14].
47. LR Vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2004, Nr. 69-2399. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=386132](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386132) [žiūrėta 2011 11 22].
48. LR Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1270 „dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2005, Nr. 139-5019. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318111](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318111) [žiūrėta 2011 11 05].

49. LR Vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2006, Nr. 127-4845. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=367195](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=367195) [žiūrėta 2012 01 25].
50. LR Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 „dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2010, Nr. 69-3440. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=375123&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375123&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2011 11 25].
51. LR Vyriausybės 2010 m. gruodžio 29 d. nutarimas Nr. 1860 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2010, Nr. 158-8050. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390283&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390283&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 02 25].
52. LR Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo“. – Vilnius: Valstybės žinios, 2011, Nr. 6-230. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390874&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390874&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2012 02 10].
53. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2006, p. 78–79. – ISBN 9955251220.
54. Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, p. 182-183. – ISBN 9789955190660.
55. Maslow A-H. Motyvacija ir asmenybė/ vertė Milda Dyke. 2-asis leid. Vilnius: Apostrofa, 2009. – ISBN9789955605539.
56. McClelland, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, Nr. 28, p. 1–14.
57. McGregor D. The human side of enterprise. Annotated edition. Updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld. 2006. – ISBN 0-07-146222-8. [http://www.google.com/books?id=0Td-U8yTjVEC&lpg=PR7&ots=co\\_aE--L9-&dq=The%20Human%20Side%20of%20Enterprise&lr&hl=lt&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?id=0Td-U8yTjVEC&lpg=PR7&ots=co_aE--L9-&dq=The%20Human%20Side%20of%20Enterprise&lr&hl=lt&pg=PP1#v=onepage&q&f=false) [žiūrėta 2011 11 14].
58. Merkys G., Brazienė R. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, – p. 107-118. – ISSN 2029-2872, ISSN 1648–2603.

59. Nacionalinė reformų darbotvarkė, jos tikslai ir prioritetai. – Vilnius: LR Ūkio ministerija, 2011. [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/2020Europa/NRP\\_LT.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/2020Europa/NRP_LT.pdf) [žiūrėta 2011-06-20].
60. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 25. – ISSN 1648-2603.
61. Papšienė P., Černiauskienė A. žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), 2009, Nr. 19 (4). – ISSN 1822-6760.
62. Sakalas, A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 29. – ISBN 9986-09-254-X.
63. Sakalas, A., Šilingienė, V. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000, p. 10-11, 16-17, 32, 150-152. – ISBN 9986-13-818-3.
64. Sibson R. Strategic planning for human resource management. - New York AMACOM, 1992.
65. Skaržauskienė A. Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). – Kaunas, 2008. – 72 p.
66. Spencer L., Spencer S. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
67. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2006, p. 103-108. – ISBN 9955280158.
68. Stoner, J. A. F. et al. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 384 p. – ISBN 9986850282.
69. Storey J. Human resource Management in Public Sector. Public Money and Management, 1989, autumn.
70. Sudnickas T. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje // Viešasis valdymas: vadovėlis / Redaktorius: V. Smalskys (atsakingasis). – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010, p. 254, 262. – ISBN 9789955191858.
71. Tarptautinių žodžių žodynas, / [žodyno sudarytojai: Aldona Bendorienė ... [et al.].- Vilnius: Alma litera, 2001, p. 386, 420.
72. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, p. 237, 274-275. – ISBN 995556363X.
73. Tidiklis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis / Rimantas Tidiklis. –Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 498 – 499, 504 – ISBN 9955563265.
74. Transparency international Korupcijos suvokimo indeksas 2011 (2011 m. gruodžio 1 d.), (Transparency international). [http://www.transparency.lt/new/images/ti\\_ksi\\_2011.pdf](http://www.transparency.lt/new/images/ti_ksi_2011.pdf) [žiūrėta 2012 04 02].

75. Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos, mokymo svarba. <http://www.vtd.lt/index.php?721229854> [žiūrėta 2011 06 15].
76. Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas, 2011. <http://www.vtd.lt/index.php?920469410> [žiūrėta 2012 02 11].
77. Valstybės tarnybos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelio bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita. „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. 2011. – 2 p. <http://www.vtd.lt/index.php?920469410> [žiūrėta 2012 03 01].
78. Valstybės Tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (VTD). Valstybės tarnybos valdymo informacinė sistema – VATIS (2012). <http://www.vtd.lt/index.php?-964782919> [žiūrėta 2012 03 07].
79. Valstybės Tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (VTD). Apie departamentą (2012). <http://www.vtd.lt/index.php?1985367013> [žiūrėta 2012 03 07].
80. Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos (VTD) patvirtintos valstybės tarnautojų 2003 metų mokymo programos. <http://www.vtd.lt/index.php?-1812786721> [žiūrėta 2012 02 10].
81. Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos (VTD) patvirtintos valstybės tarnautojų 2007 metų mokymo programos. <http://www.vtd.lt/index.php?1313947722> [žiūrėta 2012 02 10].
82. Valstybės tarnybos departamento prie vidaus reikalų ministerijos (VTD) patvirtintos valstybės tarnautojų 2011 metų mokymo programos. <http://www.vtd.lt/index.php?-780501212> [žiūrėta 2012 02 10].
83. Valstybinio audito ataskaita. Valstybės tarnautojų mokymas, 2009 m. lapkričio 30 d. Nr. VA-P-40-1-22. – Vilnius: LR valstybės kontrolė, 2009, p. 9, 30. [http://www.vkontrolė.lt/failas\\_senas.aspx?id=3859](http://www.vkontrolė.lt/failas_senas.aspx?id=3859) [žiūrėta 2011 12 12].
84. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas: vadovėlis. 2002, Vilnius. – 21 p. – ISBN 9986433282.
85. Vidaus reikalų ministerija (VRM). Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės. <http://www.vrm.lt/nrp/index.php?id=180> [žiūrėta 2011-06-15].
86. Walker, J. Human resource strategy, rev. ed. - New York: McGraw-Hill Book Company, 1992.
87. Zabieliavičienė I., Zabieliavičius A. Kūrybiškumas viešojo ir privataus sektorių organizacijose: lyginamoji analizė // Viešasis administravimas. Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2010, nr. 3-4. – 104 p. – ISSN 1648-4541.
88. Žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai. <http://www.lzoo.lt/nm/l-projektas/zmiv/11.html> [žiūrėta 2011 10 05].

**Gregerytė D.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 78 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tematika nagrinėjama dėl būtinybės lavinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, kuris aprašytas teisiniais aktais. Nuolat kintant viešojo sektoriaus aplinkai ir valstybės tarnautojui susiduriant su vis naujais iššūkiais, reikalingos aktualios žinios ir įgūdžiai. Personalo ir žmogiškųjų išteklių teorijų raida nusako didėjančią žmogiškųjų išteklių vaidmenį ir valstybės tarnautojų mokymų poreikį, kintantį dėl personalo ir žmogiškųjų išteklių sąvokų suvokimo. Numatytais pokyčiais siekiama įvardinti konkrečias kompetencijas, aktualias ir naudingas XXI a. valstybės tarnautojui. Darbe sukuriama ir analizuojama kompetencijų modelis, atskleidžiamos šio modelio panaudojimo galimybės palengvinti viešojo sektoriaus valdymo reformų įgyvendinimą ir padidinti efektyvumą.

**Pagrindiniai žodžiai:** valstybės tarnautojas, mokymas, ugdymas, kvalifikacijos kėlimas, žmogiškieji išteklių, kompetencija, kompetencijų modelis, valstybės tarnautojų mokymo strategija.

**Gregerytė D.** Changes in training and professional competence improvements of civil servants in Lithuanian public sector / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor: assoc. Prof. V. Smalskys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 78 p.

## ANOTATION

This master thesis presents analysis of the changes in training and professional competence improvement of civil servants in Lithuanian public sector. It is a matter of great relevance because of the necessity to improve administrative capacity and implement the principle of continuous learning process. Constantly changing environment challenges knowledge and skills of public servants and leads to continuous development. The evolution of human resources and personnel theory describes the importance of human resources and increasing need of in-service training. As a result, a list of key competencies for XXI century is provided and the competency model is analysed profoundly in details. The aim of the model is to facilitate the process of public sector reforms and increase effectiveness as well as to analyse challenges of implementation.

**Key words:** civil servant, training, education, professional competence improvement, human resources, competence, the competency model, the strategy of civil servants training.

## SANTRAUKA

**Gregerytė D.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 78 p.

Lietuvoje personalo mokymo klausimai tampa vis aktualesni dėl integracinių ES procesų bei globalizacijos tendencijų. Tai priverčia vykdyti viešojo sektoriaus reformas akcentuojant ŽI svarbą valstybės tarnybai ir siekiant pagerinti organizacijų veiklą viešajame sektoriuje. Svarbu suprasti jog žinių ir įgūdžių įgytų prieš 5 metus gali neužtekti šiandienos darbo funkcijoms atlikti.

Šiame darbe siekiama išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo pokyčius valstybės tarnyboje 2002–2011 metais. Analizei atlikti naudojami įvairios literatūros, teisės aktų, dokumentų turinio, lyginamosios analizės ir kiti metodai. Pateikiamais pokyčiais siekiama atskleisti mokymuose ugdomas kompetencijas ir sudaryti kompetencijų modelį, kuris turėtų tapti valstybės tarnybos veiklos efektyvumo priemone.

Siekiant atlikti išsamų tyrimą išskelti **darbo uždaviniai**:

1. Ištirti personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą ir poreikius viešajame sektoriuje.
2. Nustatyti valstybės tarnautojų ugdymo sistemos aspektus viešajame sektoriuje.
3. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojančius teisės aktus.
4. Išanalizuoti valstybės tarnautojų mokymo strategijas ir programas.
5. Sudaryti valstybės tarnautojo kompetencijų modelį, apibūdinti jo poreikį ir įgyvendinimą.

**Darbo objektas** – personalo mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas viešajame sektoriuje.

Darbe analizuojama personalo ir žmogiškųjų išteklių teorijų raida, įtakojusi personalo mokymo sampratos kitimą, nustatyti valstybės tarnautojų ugdymo sistemos aspektai, ištirti mokymus reglamentuojantys teisės aktai, mokymo strategijos ir programos. Gautuose rezultatuose išskirtos kompetencijų rūšys ir sudarytas kompetencijų modelis atsižvelgiant į jų ugdymo dažnumą mokymuose. Pateikiant rekomendacijas kompetencijų modelio naudojimui akcentuojamas valstybės tarnybos veiklos efektyvumas ir skaidrumo užtikrinimas, ateityje nustatant aiškesnius reikalavimus ir kriterijus priimamiems valstybės tarnybos darbuotojams ir atliekant darbuotojų veiklos vertinimą.

Valstybės tarnautojų ugdymo mokymai nukreipti į žinių ir įgūdžių tobulinimą ne tik šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti, bet ir reikalingų ateičiai profesinių gebėjimų bei asmeninių kompetencijų ugdymą. Nepakankamas žinių ir kompetencijų turėjimas kintančioje aplinkoje didina naujų tinkamai parengtų sistemų poreikį. Darbe kompetencijų modelis pateikiamas kaip darbuotojų gebėjimų tobulinimo ir viešojo sektoriaus reformų efektyvumo didinimo priemonė. Didėjantis kompetencijų rūšių skaičius ir dažnėjantys mokymų užsiėmimai atskleidžia ne tik augančius poreikius ir iššūkius, bet ir pristato valstybės tarnautoją kaip įvairiapusišką asmenybę, savo srities specialistą, nuolat tobulėjančią ir gebančią užtikrinti sėkmingą integraciją ir efektyvią organizacijos veiklą.



## SUMMARY

**Gregerytė D.** Changes in training and professional competence improvements of civil servants in Lithuanian public sector / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. Prof. V. Smalskys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 78 p.

In-service training is a matter of great relevance and importance in Lithuania because of integration processes in the EU and globalization. This leads to continuous changes in public sector simultaneously influencing the perception of human resources and emphasizing the importance of development in order to improve organizational performance of public institutions. Therefore it is crucial to understand that knowledge, competencies and skills acquired 5 years ago would not meet requirements to perform current future functions.

The key objective of this thesis is the profound analysis of the key changes in training and competencies improvements of public servants during the period of 2002–2011. . To explore it is using non-fiction, rules of law, document content, comparative analysis and other methods. What is more, described changes provide a list of essential competencies and are the foundation for the competency model that is a main tool for public sector to perform effectively. **Main goals:**

1. To analyze the need and importance of the in-service training in public sector.
2. To describe features of development system of public servants in public sector.
3. To overview the rule of law applied to training of public servants.
4. To present key strategies and programs of public servant training.
5. To form the public sector competency model and evaluate the need and practical implementation.

**The target:** in-service training and development of human resources in public sector of Lithuania.

This thesis presents analysis of the human resources theory influencing the perception of the in-service training, reviews rules of law applied to, strategies and programs as well as describes main features of training system. As a result, key competency model is provided and analyzed through particular aspects such as performance effectiveness, transparency, changes in requirements, evaluation of new employees and recommendations for implementation of the model.

Moreover, the in-service training of public servants concentrates not only on improvements in current performance but takes into consideration future needs. Lack of relevant knowledge and competencies lead to the increasing need for new effective systems. The competency model is presented as an example and useful tool in the in-service training. In conclusion, an increase in the number of required competencies and the frequency represent not only challenges of the current situation, but also describe a public servant as a specialist continuously learning and able to perform his functions effectively as well as to conform to the changing environment.

## **PRIEDAI**

KOMPETENCIJOS KATEGORIJA "KITA" PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI 2003 M.  
MOKYMUOSE

Subkategorija1	Subkategorija2
Atliekų tvarkymo politikos Lietuvoje ir ES išmanymas	suteikti ... žinių apie tvarkymo politiką Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą ir administruojančių institucijų veiklą.
Gyvosios gamtos tvarkymo politikos išmanymas	suteikti ... žinių apie gyvosios gamtos apsaugos politiką Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą ir administruojančių institucijų veiklą.
Žinios apie atmosferos apsaugos politiką Lietuvoje ir ES	suteikti... žinių apie atmosferos apsaugos politiką Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą ir administruojančių institucijų veiklą.
Aplinkos apsaugos politikos įgyvendinimą Lietuvoje ir ES, jos teisinis reglamentavimas	Suteikti valstybės tarnautojams, dirbantiems institucijose, kurios įgyvendina aplinkos apsaugos politiką, žinių apie šios politikos įgyvendinimą Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą ...
Žinios apie vandens apsaugos politikos įgyvendinimą Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą	suteikti žinių apie vandens apsaugos politikos įgyvendinimą Lietuvoje ir ES, jos teisinį ir praktinį reglamentavimą...
Žinios apie Valstybės administravimo institucijų ir įstaigų vadybos procesų bei veiklos efektyvumo.	Valstybės administravimo institucijų ir įstaigų vadybos procesų bei veiklos efektyvumo tobulinimas, remiantis aktualiausių socialinių, ekonominių bei mokslo technikos pažangos problemų analize.
Žinios apie viešojo administravimo pokyčius/aktualijas	Valstybės tarnautojų tobulinimas pateikiant žinias apie šiuolaikines viešojo administravimo teorijos ir praktikos problemas bei supažindinant su viešojo sektoriaus pokyčiais amžių sandūroje.
Žinios apie regiono raidos vadybą ir aktualijas.	Regiono raidos problemos ir aktualijos integracijos į ES sąlygomis, Regiono raidos strategijos struktūra ir strategijos rengimo būdai bei technologijos...
Žinios apie politikos ir administravimo pokyčius	Suteikti klausytojams sisteminės žinias apie vykstančius pokyčius esminėse valdymo sferose....

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

KOMUNIKACIJOS IR VIEŠŪJŲ RYŠIŲ KOMPETENCIJĄ PAGRINDŽIANČIŲ TEIGINIŲ  
PAVYZDŽIAI

Subkategorija1	2003 m.	2007 m.	2011 m.
Bendravimo įgūdžiai	Bendravimo įgūdžių pagrindai, Bendravimo analizė ir tarpasmeninio bendravimo stilių dinamika...“ ,	Supažindinti ir apmokyti pagrindinių efektyvaus bendravimo būdų, tobulinti dalykinio bendravimo įgūdžius.“, „patobulinti bendruosius, visuomeninius ir profesinius komunikacinius įgūdžius, tobulinti dalykinio bendravimo ir bendradarbiavimo su kitų kultūrų žmonėmis gebėjimus,“.	tobulinti dalykinio bendravimo įgūdžius. Tarpininkavimo įgūdžiai. Reflektyvus klausymas.
Bendradarbiavimo įgūdžiai	...ugdyti bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą., „Parengti dalyvius bendradarbiauti su interesantais ir kolegomis“.	„naudoti bendradarbiavimo formas ir galimybes.“, „Supažindinti dalyvius su partnerystės principais inovaciniuose procesuose ir išmokyti įvertinti partnerystės poreikius bei partnerių paieškos metodus.“.	
Darbas komandoje	Mokyti savivaldybių, įstaigų, nevyriausybinių organizacijų atstovus komandinio darbo organizavimo pagrindų,	įgauti komandos formavimo, darbo komandoje žinių bei įgūdžių.“, „Komandinio darbo organizavimas ir stiprinimas. Darbas komandoje;“.	Efektyvi komandos komunikacija įgyvendinant tikslus, darbuotojų įgalinimas teikiant grįžtamąjį ryšį.
Konfliktų valdymas	„...Konfliktų su kolegomis ir klientais sprendimas...“ , „Parengti dalyvius bendradarbiauti su interesantais ir kolegomis, kuriant demokratišką atmosferą darbo vietoje“.	Išmokyti naujausių metodų, kaip laiku įvertinti bręstančią konfliktinę situaciją.“, „analizuoti su mokymo dalyviais konfliktinių situacijų pavyzdžius, kad klausytojai įsisavintų konstruktyvaus konfliktinių situacijų sprendimo strategijas“.	Konfliktinių skambučių valdymo būdai.

Lentelės tęsinys

Subkategorija1	2003 m.	2007 m.	2011 m.
Bendravimas su sunkiais klientais		Supažindinti, kaip modifikuoti sunkius klientus; suprasti pagrindinius bendravimo su sunkiais klientais reikalavimus; įvertinti kliento poreikius ir interesus; nustatyti sudėtingų situacijų tipus; taikyti agresyvumo mažinimo būdus bendruomenėje.	
Bendravimas su: Politikais, visuomene, žiniasklaida, klientais, vadovais, pavaldiniais, interesantais.			Ryšių su visuomene ir bendravimo su žiniasklaida gebėjimų stiprinimas valstybės savivaldybės ir kitų valstybinių įstaigų administracijos darbuotojams.
Tarpkultūrinis bendravimas			ugdoma besimokančiųjų kalbinė, socialinė ir tarpkultūrinė kompetencija tam panaudojant interaktyvius, bendradarbiavimo metodus“, „Ugdyti tikslinės grupės tarpkultūrinio bendravimo įgūdžius“.
Tarptautinis bendradarbiavimas/ santykiai	Kvalifikuotai suteikti valstybės tarnautojams būtinas bazines žinias apie tarptautinius santykius ir diplomatiją...		Ši programa valstybės tarnautojams pristato tarptautinio bendradarbiavimo pagrindus: supažindina su tarptautinių ryšių sąvoka,
Įstaigos kultūros plėtojimas		tobulinti darbo, elgesio, kalbos kultūrą.	Organizacijos kultūros kūrimas ir valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

ĮTAIGAUS KALBĖJIMO KOMPETENCIJOS TEIGINIUS PAGRINDŽIANTYS PAVYZDŽIAI IŠ  
2007 M. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMŲ

Subkategorija1	Teiginiai	Vnt.
Prezentaciniai įgūdžiai	išmokyti nustatyti ir realizuoti prezentacijų tikslus,	1
	Išmokyti pristatyti idėjas ir gerinti pristatymo įgūdžius, pasitelkus pasaulinių rizikos kapitalo kompanijų metodikas	1
	Pasiruošimas pranešimui,	1
	suteikti dalyviams būtinų žinių apie informacijos pristatymo būdus ir informatyvaus bei įtikinėjamojo pokalbio reikšmę.	1
	rengti aukštos kokybės pristatymus, skirtus potencialiems investuotojams.	1
	Mokymo metu praktiškai realizuoti idėjos pristatymo rinkai specifiką, panaudojant efektyvias marketingo strategijas ir tarptautinę partnerystę.	1
kalbėjimo įgūdžiai	Ugdyti pokalbio valdymo, viešojo kalbėjimo įgūdžius	1
	Kalbėjimas ir klausymas,	1
	Įtaka tobulinant komunikaciją	1
	suteikti dalyviams būtinų žinių apie informacijos pristatymo būdus ir informatyvaus bei įtikinėjamojo pokalbio reikšmę.	1
	padėti įgyti pasitikėjimą kalbant publikai bei lengviau išspręsti keblias situacijas, į kurias galima patekti bendraujant su auditorija. pozityviai įtakoti auditoriją	1
diskusijos/dialogo valdymas	gebėti vesti dialogą su klientu, siekiant išsiaiškinti problemą ir kliento lūkesčius, žinoti diskusijos valdymo modelį,	2
	ugdyti grupės diskusijos valdymo įgūdžius	1
	Oratorinis menas ir "apvaliojo" stalo diskusijų valdymas (anglų kalba su praktinių įgūdžių ugdymu);	1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

VADOVAVIMO KOMPETENCIJOS UGDYMĄ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI 2007 M.  
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMUOSE

<b>Kategorija – vadovavimo kompetencija</b>		
<b>Subkategorija1</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>Vnt.</b>
vadovavimo įgūdžiai	įgauti efektyvaus vadovavimo žinių bei įgūdžių.	1
	Supažindinti su šiuolaikiniais vadovavimo metodais, vadovavimo stiliais, darbuotojų motyvavimo būdais, organizacijos kultūros kėlimu bei suteikti praktinių vadovavimo įgūdžių.	1
	Supažindinti valstybės tarnautojus su efektyvaus vadovavimo principais, uždaviniais ir įrankiais.	1
	Strateginis vadovavimas ir institucijos kultūra. Strateginis vadovavimas ir institucijos kultūra	1
	Supažindinti su efektyvaus vadovavimo principais, pagrindiniais uždaviniais bei darbo metodais, lavinti efektyvaus vadovavimo įgūdžius.	1
	Ugdyti efektyvaus vadovavimo ir lyderiavimo įgūdžius; Šiuolaikinė efektyvaus vadovavimo samprata. Vadovo funkcijos.	1
	Supažindinti su pagrindiniais vadovavimo diskusijoms principais. Ugdyti praktinius vadovavimo diskusijoms ir pasitarimams bei susirinkimų organizavimo įgūdžius.	1
lyderiavimas	Vadovavimas ir lyderiavimas viešojo administravimo kontekste;	1
	Vadovo – lyderio vaidmuo ir įtaka komandos darbo efektyvumui;	1
	Lyderystės strategijos. Lyderystė per ideologiją. Lyderystė per sinchronizaciją.	1
	Šiuolaikinės lyderystės samprata, Lyderių ir vadovų veiksmai.	1
	Ugdyti praktinius skirtingų lyderiavimo strategijų taikymo įgūdžius;	1
	Vadovo emocinis intelektas ir lyderystė;	1

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

## DERYBINIŲ ĮGŪDŽIŲ KOMPETENCIJOS UGDYMAŲ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI

2011 M.

<b>Kategorija – Derybiniai įgūdžiai</b>		
<b>Subkategorija1</b>	<b>Subkategorija2</b>	<b>Vnt.</b>
Gebėjimai vesti derybas	Derybų menas.	1
	suteikti .... Derybinių žinių ir įgūdžių	1
	Suteikti žinių apie pasiruošimą deryboms bei ugdyti praktinius derybų įgūdžius	1
	lavinti derybų vedimo gebėjimus. Derybų etapai. Derybų proceso valdymas. Derybų etika. Protoliniai derybų reikalavimai.	1
	. Derybų vedimo principai.	1
	parengti valstybės tarnautojus įvertinti derybinę aplinką, pasiruošti deryboms, suteikiant būtinų žinių ir gebėjimų; išmokyti parengti derybų strategiją ir veiksmų planą.	1
	Supažindinti su: Derybų vedimo psichologijos nuostatomis; Derybų vedimo praktika; Su derybininkui reikalingomis asmeninėmis savybėmis ir derybų komandos formavimo pagrindais; Derybų vedimo metodika; Derybų vedimą įtakojančiais veiksniais.	1
	Posėdžių technikos ir derybų įgūdžiai; Europinės derybos:	1
	Ugdyti derybinius įgūdžius;	1
	suteikti klausytojams efektyvaus derybų vedimo įgūdžių, kurie yra reikalingi atstovaujant įvairiems interesams.	1
	derybų vedimo įgūdžiai;	1
	Ugdyti mokymo dalyvių derybinius įgūdžius.	1
	Supažindinti dalyvius su tarnybinių derybų pritaikymu, vedimo strategijomis ir technikomis...	1
	Sužinoti, kaip vedamos derybos Briuselyje, išmokyti seminaro dalyvius tinkamai pasiruošti ES derybų susitikimams..	1

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.



SKAIDRUMO IR ETIŠKUMO KOMPETENCIJOS UGDYMĄ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI  
2003, 2007, 2011 M. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMUOSE

<b>Kategorija – Skaidrumo ir etiškumo kompetencija</b>		
<b>Subkategorija1</b>	<b>Subkategorija2</b>	<b>Vnt.</b>
Žinios apie korupcijos problematiką	supažindinti valstybės tarnautojus ir pareigūnus su korupcijos problematika, antikorupecine politika..	1
	padėti klausytojams išsiugdyti sisteminių, netoleruojantį korupcijos požiūrį, suvokti pagrindines korupcijos prevencijos priemones ir teisinio reglamentavimo specifiką.	1
	Valstybės tarnautojų etika ir korupcijos problemos.	1
	Korupcija ir antikorupecinių priemonių vykdymas valstybės tarnyboje.	1
Profesinės etikos žinios	Supažindinti klausytojus su valstybės tarnautojų etikos ypatumais.	2
	Supažindinti klausytojus su valstybės tarnautojų profesinės etikos teoriniais pagrindais.	1
	...skaidraus valdymo ypatybės..., profesinės etikos principai...	1
	Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymas ... gilinant profesinės etikos sampratą.	1
	Valstybės tarnautojų etikos principai ir korupcijos prevencija.	1
	Valstybės tarnautojų profesinės etikos principai ir korupcijos prevencijos būdai bei priemonės.	2
Etikos ypatumai	Suteikti vadovavimo etikos ir vadovavimo etika	1
	Gerinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus gilinant profesinės etikos sampratą.	1
	Dalyvių suvokimo apie etikos svarbą bei etiško elgesio priežastis tobulinimas.	1
Tarnybinis protokolas/etiketas	Mandagumas triumfuoja.	1
	tarnybinio etiketo ir protokolo dorovine ir funkcinė paskirtimi; tarnybinio protokolo ir etiketo normų vystymosi tendencijomis.	1
	Tarnybinis protokolas	2
	Etika valstybės tarnyboje. Asmenybės moralumo lygiai. Valstybės tarnautojo etiką reglamentuojantys teisės aktai.	1
	Tarnybinis protokolas ir etiketas. Suteikti išsamias žinias apie tarnybinį protokolą, etiketą ir lavinti gebėjimą elgtis pagal tarnybinį protokolą, etiketą;	1
	Suteikti išsamias žinias apie tarnybinį protokolą, etiketą ir lavinti gebėjimą elgtis pagal tarnybinį protokolą, etiketą;	1
	Elgsena prie stalo. Dalykinis etiketas, kalbėjimas viešai.	1
	Dalyvių supažindinimas su protokolo reikalavimais	1
	Supažindinti su:protokolo rūšimis ir jų specifiška, tarnybinio protokolo funkcijomis ir jo turiniu akcentuojant griežtai reglamentuoto dalykinio bendravimo specifiką (tarnybinio protokolo kodifikacija);	1

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

VADOVAVIMO KOMPETENCIJĄ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI IŠ 2011 M. VALSTYBĖS  
TARNAUTOJŲ MOKYMO PROGRAMŲ

<b>Kategorija – Vadovavimo kompetencija</b>	
<b>Subkategorija1</b>	<b>Subkategorija2</b>
Lyderiavimas	įgyti lyderystės įgūdžių, mokėti suburti savo komandą bendram darbui;
	Darni lyderystė – sėkmės pagrindas. Kas ją kuria ir stiprina?
	lyderystė
	kas yra lyderystė, vadovų ir lyderių skirtumai ir panašumai, lyderio pozicija,
	Ugdyti lyderio gebėjimus treniruoti ir ruošti savo darbuotojus, kad jie galėtų pasiekti jiems išskeltus tikslus.
	lyderiavimas šiuolaikinėse valstybės institucijose ir įstaigose. Lyderiavimo santykis su vadovavimu. Lyderiavimo stiliai. susipažinti su lyderiavimo principais ir metodais.
	suteikti išsamias žinias apie efektyvų vadovavimą, lyderystės principus,
efektyvaus vadovavimo įgūdžiai	Programa padės tobulinti vadovavimo ir nustatytų tikslų įgyvendinimo gebėjimus.
	vadovo pareigos ir atsakomybė, efektyvaus vadovavimo modelis, vadovo vaidmuo, įtaka, motyvacija
	Tobulinti efektyvios komandinės komunikacijos ir darnaus vadovavimo įgūdžius. Efektyvaus vadovavimo komandai strategija.
	organizacijos vadyba. Tobulinti vidaus reikalų įstaigų vadovų ir jų pavadootojų vadovavimo gebėjimus,
	Vadovo vaidmuo strategijos rengimo procese.
	Išsiaiškinti pagrindines vadovo funkcijas; tinkamai formuluoti užduotis; mokėti suburti kelti bendrus tikslus, įkvėpti savo komandą siekti šių tikslų; Mokėti vertinti darbuotojų darbą, juos tobulinti;
	Išsiaiškinti pagrindines vadybos funkcijas; Mokėti teisingai paskirstyti funkcijas savo pavaldiniams, tinkamai formuluoti užduotis; menas valdyti žmones
	Efektyvaus vadovavimo samprata. Sėkmingų darbuotojų motyvavimas.
	įgalinti vadovauti ir motyvuoti valstybės tarnautojus efektyviam darbui.
	Įgalinti vadovauti ir motyvuoti darbuotojus efektyviam darbui.
	stiprinti vadovo asmenines savybes ir vadovavimo įgūdžius, lavinti jo vadovavimo kompetencijas.
	įgalinti vadovauti ir motyvuoti darbuotojus efektyviam darbui.
	Efektyvus operatyvinis vadovavimas, vadovavimo stiliai, vadovų tipai.
	Vadovavimo etika.
Vadovavimo kitiems strategijos	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

SAVĖS TOBULINIMO KOMPETENCIJĄ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI 2011 M.  
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMUOSE

<b>Kategorija - Savęs tobulinimo kategorija</b>		
<b>Sukategorija1</b>	<b>Subkategorija2</b>	<b>Vnt.</b>
nuostatų formavimas	formuoti jų vertybines orientacijas ....	1
	Vertybinės nuostatos tarpkultūriniame bendravime. Kaip veikia išankstinės nuostatos?	1
Pasitikėjimas savimi	Pasitikėjimas savimi.	1
	Pasitikėjimo savimi ugdymas. Pratimai jauduliui įveikti.	1
	Ugdyti valstybės tarnautojų pasitikėjimą savimi...	1
Savarankiškas mokymasis	Sudaryti galimybes mokymosi procese tobulinti savarankiško kalbos mokymosi įgūdžius.	1
Savianalizė	Savęs valdymas ir vadovavimas. Tarpasmeninių santykių modeliavimas ir valdymas	3
	Asmeniniai psichologiniai barjerai.	1
Asmeninis tobulėjimas	Asmeninis tobulėjimas ir savo galių pažinimas.	2
streso valdymas	Bendravimo kultūra – stresas ir konfliktai darbe. Streso valdymas.	1
	Streso samprata. Stresas ir sveikata. Streso valdymas.	1
	Suvokti stresų priežastis bei jų įveikimo būdus.	1
	Streso samprata, streso požymiai. Streso rūšys. Stresiniai simptomai. Streso mechanizmas. Praktinės streso valdymo priemonės.	1
	Mokymų metu dalyviai bus mokomi oratoriaus meistriškumo, tai yra kaip oratorius turi pasirengti kalbai bei valdyti stresą.	1
	Streso valdymas. Klientų aptarnavimas ir stresą keliančios situacijos bei jų sprendimas.	1
Žingeidumas	Asmeninių tobulėjimo planų rengimas.	2

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMO KOMPETENCIJĄ PAGRINDŽIANTYS TEIGINIAI 2011 M.  
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMUOSE

<b>Kategorija – Sprendimų priėmimo kategorija</b>	
<b>Subkategorija1</b>	<b>Subkategorija2</b>
Sprendimų priėmimas	sprendimų priėmimas.
	Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapai loginio mąstymo grandinėje. Grupinis sprendimų priėmimas: privalumai ir trūkumai. Sprendimų įgyvendinimo valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai.
	padėti suvokti viešosios politikos sprendimų modelius ir jų priėmimo procesą. Supažindinti su viešosios politikos definicijų įvairove, sprendimų proceso struktūra ir modeliais. Išanalizuoti viešosios politikos elementus. Suvokti viešąją politiką kaip viešąsias programas ir projektus.
	suprasti idėjų generavimo ir sprendimų priėmimo procesus
	sprendimų priėmimas
	Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.
	Sprendimų priėmimo tobulinimas.
	suteikti išsamias žinias apie efektyvių sprendimų paieškos bei taikymo mechanizmą įstaigos ir padalinio lygmenyje, siekiant institucijos strateginių tikslų bei skiriant didelį dėmesį praktiniams gebėjimams formuoti. išmokti analizuoti problemas ir didinti sprendimų priėmimo bei užduočių atlikimo efektyvumą,
	Vadovų priimami sprendimai. Racionalus sprendimų priėmimo būdas. Sprendimų priėmimą įtakojantys faktai. Sprendimų priėmimo modeliai ir metodai. Problemų sprendimas. Praktinis sprendimų priėmimas. Efektyvus sprendimų priėmimas. Sprendimo priėmimo eiga.
	Išmokti analizuoti problemas ir didinti sprendimų priėmimo bei užduočių atlikimo efektyvumą.
	didinti sprendimų priėmimo bei užduočių atlikimo efektyvumą,..Efektyvių sprendimų paieška,
	Tikslinei auditorijai suteikti platesnių žinių efektyvaus sprendimo paieškos temomis, siekiant įgalinti juos sėkmingai atlikti paskirtas užduotis, vadovui ir komandai siekiant institucijos strateginių tikslų. Efektyvaus sprendimo sudedamosios dalys
	Ugdyti vadovų gebėjimus ieškoti ir priimti efektyvius sprendimus,
	Suteikti teorinių ir praktinių žinių efektyvaus sprendimo paieškoms įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus temomis, sėkmingai atliekant paskirtas darbo funkcijas, siekiant institucijos patvirtintų strateginių tikslų
	suteikti žinių apie.. sprendimų paieškos bei priėmimo..principus
	skatintų visapusišką ir kūrybišką strateginių problemų sprendimą
	skatintų visapusišką ir kūrybišką strateginių problemų sprendimą
Sprendimų priėmimas. Idėjų generavimas.	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal valstybės tarnautojų mokymo programas.

\_\_\_\_\_ Daiva Gregerytė

2012 05 02

daiva.gregeryte@gmail.com