



Vadybos ir ekonomikos
universitetas

Viešojo sektoriaus specialistų ir vidurinės grandies vadovų mokymo programų moduliai

Rengė:

Birutė Ruplytė

Gediminas Buivydas

Asta Klimavičienė

Dalia Kolmatsui

Simonas Čepėnas

Inga Minelgaitė

Vita Akstinaitė

Dominyka Kalibataitė

Mingailis Bajorinas

Sutarties Nr.: F11-46

Pasirašyta 2024 05 17

Vilnius, 2024 06 16

UŽSAKOVAS

Viešojo valdymo agentūra

Šventaragio g. 2, LT-01510 Vilnius

Juridinio asmens kodas 188784211

+370 527 18235

info@vva.gov.lt

Atstovas: Rasa Tumėnė, Viešojo valdymo
agentūros Vadovų karjeros valdymo skyriaus

vedėja, laikinai atliekanti direktoriaus
funkcijas

PASLAUGŲ TEIKĖJAS

„ISM Vadybos ir ekonomikos
universitetas” UAB

Gedimino pr. 7, Vilnius, LT-01103

Juridinio asmens kodas 111963319

+370 687 08080

ism@ism.lt

Atstovas: Rektorius Dalius Misiūnas

TURINYS

| | |
|--|----|
| 1. ĮVADAS | 5 |
| 2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMOI SKIRTI MOKYMO PROGRAMOS MODULIAI 10 | |
| SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI | 10 |
| 2.1.1. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO | 13 |
| 2.1.2. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO | 17 |
| 2.1.3. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO | 21 |
| 2.1.4. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP) | 25 |
| 2.2. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI | 29 |
| 2.2.1. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO | 30 |
| 2.2.2. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO | 35 |
| 2.2.3. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO | 40 |
| 2.2.4. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMAS (SKUP) | 44 |
| 2.3. FINANSŲ KOMPETENCIJOS MOKYMO PROGRAMOS MODULIAI | 49 |
| 2.3.1. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO | 51 |
| 2.3.2. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO | 56 |
| 2.3.3. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO | 62 |
| 2.3.4. FINANSŲ KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP) | 67 |
| 2.4. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI | 71 |
| 2.4.1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO | 73 |
| 2.4.2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO | 79 |
| 2.4.3. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO | 84 |
| 2.4.4. LYDERYSTĖS KOMEPTENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP) | 90 |
| 3. APIBENDRINIMAS IR REKOMENDACIJOS | 95 |

PRIEDAI

- Priedas Nr. 1. Skaitmeninės kompetencijos ugdymas. Pradedantysis lygmuo
- Priedas Nr. 2. Skaitmeninės kompetencijos ugdymas. Pagrindinis lygmuo
- Priedas Nr. 3. Skaitmeninės kompetencijos ugdymas. Pažengusysis lygmuo
- Priedas Nr. 4. Skaitmeninės kompetencijos ugdymas. SKUP lygmuo
- Priedas Nr. 5. Analitinės kompetencijos ugdymas. Pradedantysis lygmuo
- Priedas Nr. 6. Analitinės kompetencijos ugdymas. Pagrindinis lygmuo
- Priedas Nr. 7. Analitinės kompetencijos ugdymas. Pažengusysis lygmuo
- Priedas Nr. 8. Analitinės kompetencijos ugdymas. SKUP lygmuo
- Priedas Nr. 9. Finansų kompetencijos ugdymas. Pradedantysis lygmuo
- Priedas Nr. 10. Finansų kompetencijos ugdymas. Pagrindinis lygmuo
- Priedas Nr. 11. Finansų kompetencijos ugdymas. Pažengusysis lygmuo
- Priedas Nr. 12. Finansų kompetencijos ugdymas. SKUP lygmuo
- Priedas Nr. 13. Lyderystės kompetencijos ugdymas. Pradedantysis lygmuo
- Priedas Nr. 14. Lyderystės kompetencijos ugdymas. Pagrindinis lygmuo
- Priedas Nr. 15. Lyderystės kompetencijos ugdymas. Pažengusysis lygmuo
- Priedas Nr. 16. Lyderystės kompetencijos ugdymas. SKUP lygmuo
- Priedas Nr. 17. Skaitmeninės kompetencijos mokymo programų modulių mokslininko recenzija
- Priedas Nr. 18. Skaitmeninės kompetencijos mokymo programų modulių praktiko recenzija
- Priedas Nr. 19. Analitinės kompetencijos mokymo programų modulių mokslininko recenzija
- Priedas Nr. 20. Analitinės kompetencijos mokymo programų modulių praktiko recenzija
- Priedas Nr. 21. Finansų kompetencijos mokymo programų modulių mokslininko recenzija
- Priedas Nr. 22. Finansų kompetencijos mokymo programų modulių praktiko recenzija
- Priedas Nr. 23. Lyderystės kompetencijos mokymo programų modulių mokslininko recenzija
- Priedas Nr. 24. Lyderystės kompetencijos mokymo programų modulių praktiko recenzija

1. ĮVADAS

Vadovaudamasis 2024 m. birželio 17 d. „Mokymų programų modulių viešojo sektoriaus specialistams ir vidurinės grandies vadovams parengimo paslaugų pirkimo“ sutartimi Nr.F11- 46 (toliau – Sutartis), sudaryta tarp UAB „ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto“ (toliau – ISM) ir „Viešojo valdymo agentūros“ (toliau – VVA), ISM įgyvendino Europos Sąjungos (toliau – ES) NextGenerationEu lėšomis finansuojamo ir VVA vykdomo Projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ Nr. 11-003-P-0001 numatytos viešojo sektoriaus tarnautojams ir specialistams bei vidurinės grandies vadovams skirtos ugdymo programos sukūrimą.

Mokymo programų modulių rengimo tikslai ir uždaviniai. Pagal atliktą viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų apklausą ir nustatytą strateginių kompetencijų (skaitmeninės, finansinės, analitinės ir lyderystės) ugdymo poreikį, sukurti mokymų programas ir modulius, kurie atlieptų turimą darbuotojų strateginių kompetencijų lygmenį ir jų tobulinimo aktualumą. Tuo siekiama: sukurti ilgalaikę ir tvarią viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ugdymo sistemą, kuri ateityje leistų optimaliai panaudoti lėšas, skirtas kompetencijų tobulinimui ir ugdymo kokybės gerinimui.

Mokymo programos modulių rengimu siekiama išspręsti šiuos uždavinius:

1. parengti ne mažiau nei 16 mokymo programų strateginių (skaitmeninės, finansinės, analitinės ir lyderystės) kompetencijų ugdymui, vadovaujantis atliktos Viešųjų įstaigų ir institucijų atstovų apklausos rezultatais dėl specialistų ir vidurinės grandies vadovų turimų kompetencijų lygio ir kompetencijų tobulinimo aktualumo;
2. sukurti ne mažiau 4 mokymų programas pagal išreikštą įstaigų ir institucijų poreikį anglų kalba;
3. nurodyti gerąją užsienio šalių praktiką, kuriant mokymų programų modulius.

Mokymo programos ir jų moduliai buvo rengiami remiantis VVA pateiktomis keturiomis strateginėmis kompetencijomis bei atlikta apklausa. Apklausos metu buvo nuosekliai įvertintas Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų strateginių kompetencijų ugdymo poreikis. Apibendrinus tiek tyrimo rezultatus, tiek užsienio šalių patirtį, buvo pasiūlyti mokymų programų moduliai, atspindintys kiekvieną kompetencijų lygį ir kiekvienos subkompetencijos aktualumą.

Apklausos rezultatai ir išvados ne tik pagrindžia kompetencijų ugdymo turinį, bet ir indikuoja tokius mokymų programų parametrus, kaip mokymo(-si) metodai, mokymo formos ir mokymo apimtis.

Mokymo programų modulių viešojo sektoriaus specialistams ir vidurinės grandies vadovams parengimo paslaugų ataskaitą sudaro keturi skyriai. Pirmasis skyrius skirtas įvadinei informacijai, antrasis – mokymo programų rengimo principams ir vykdymui, trečiasis skyrius strateginių kompetencijų ugdymo programoms: skaitmeninės kompetencijos mokymo programų išskleidimas keturiais lygiais: pradedantysis, pagrindinis, pažengęs bei strateginių kompetencijų ugdymo programa, kompetencijai ES instituciniams ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti; analitinės kompetencijos mokymo programų išskleidimas keturiais lygiais: pradedantysis, pagrindinis, pažengęs bei strateginių kompetencijų ugdymo programa, kompetencijai ES instituciniams ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti; finansų kompetencijos mokymo programų išskleidimas keturiais lygiais: pradedantysis, pagrindinis, pažengęs bei strateginių kompetencijų ugdymo programa, kompetencijai ES

instituciniais ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti i; lyderystės mokymo programų išskleidimas keturiais lygiais: pradedantysis, pagrindinis, pažengęs bei strateginių kompetencijų ugdymo programa, kompetencijai ES instituciniais ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti, ketvirtasis skyrius - apibendrinimui ir rekomendacijoms.

Kaip jau anksčiau pažymėta, kad kiekviena iš keturių strateginių kompetencijų, yra išskirta keturiais lygiais: pradedantysis, pagrindinis, pažengusysis ir dar po vieną programą, skirtą atliepti visų institucijų, kurių darbuotojai nuolatos atstovauja Lietuvai Europos Sąjungos institucijų veikloje, dalyvauja ES teisėkūroje, ar atlieka susijusias funkcijas, poreikius: jos turi būti skirtos užsienio kalbų mokėjimo lygiui, tikslingai jį keliant per strateginių kompetencijų ugdymą, kompetencijai ES instituciniais ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti ir gebėjimams vesti derybas ugdyti, toliau bus vadinama strateginių kompetencijų ugdymo programa, kompetencijai ES instituciniais ir ES politikos formavimo bei įgyvendinimo klausimais tobulinti ir gebėjimams vesti derybas ugdyti. Toliau tekste dėl patogumo bus naudojama santrumpa SKUP (strateginių kompetencijų ugdymo programa).

Pridedami priedai: kiekvienos kompetencijos mokomosios medžiagos skaidrės bei mokymo programų modulių recenzijos.

MOKYMO PROGRAMOS MODULIŲ RENGIMO PRINCIPAI IR MOKYMO METODAI

Šios projekto dalies tikslas yra paruošti strateginių kompetencijų ugdymo programų modulius, kurie prisidėtų prie viešojo sektoriaus specialistų ir vidurinės grandies vadovų kompetencijų tobulinimo. Suprantama, kad neužtenka tik praveisti vieną ar kitą mokymo programą ir tikėtis, kad jau įvyks esminiai pokyčiai institucijose, todėl ir po įvadinės dalies pasidalinama mokymosi kultūros organizacijose kūrimo bazinėmis nuostatomis.

Tikintis sėkmingo pokyčio kompetencijų ugdyme dar keli svarbūs dalykai, tokie kaip kiekvienos institucijoje vyraujančios nuostatos į mokymosi procesą bei rezultatą arba kiek kiekvieną iš institucijų galima būtų pavadinti besimokančia organizacija. Pristatomi principai, kuriais remiantis parengti mokymo programų moduliai, šiuo atveju priminimas andragogikos (arba suaugusiųjų ugdymosi) principų bei mokymosi metodų pristatymas.

Besimokanti organizacija

Mokymosi visą gyvenimą skatinimas jau daugelį metų yra vienas iš pagrindinių Europos socialinio fondo tikslų. Pavyzdžiui, UNESCO įsteigė institutą (UNESCO Institute for Lifelong Learning), kuris tiria ir įgyvendina šį požiūrį. Be individualios naudos, kurią gauna besimokantis asmuo, jis taip pat turi globalesnį pobūdį; į vystymąsi orientuoti žmonės kuria išsilavinusią visuomenę ir taip kuria stiprią ekonomiką.

Šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje ir vis labiau skaitmenizuotoje aplinkoje labai svarbus nuolatinis mokymasis, nes šiandieniniai įgūdžiai ir žinios gali neatitikti rytdienos poreikių. Pasikeitė ir pati besimokančiojo samprata. Tai nuolatinis iššūkis, kuris skatina mus iš naujo įvertinti tradicines mokymosi paradigmas ir reikalauja, kad savo organizacijose puoselėtume nuolatinio mokymosi ir gebėjimo prisitaikyti kultūrą.

Skaitmeninė transformacija, pasižyminti dirbtinio intelekto, mašininio mokymosi ir automatizavimo galimybėmis, iš esmės pakeitė darbo pobūdį. Rutininės užduotys dabar automatizuojamos, o pažintinių, kūrybinių ir tarpasmeninių įgūdžių poreikis auga.

Nesvarbu, ar tai būtų World Economic Forum, Deloitte ar McKinsey Global Institute, - tiek moksliniais tyrimais grindžiamos autoritetingos institucijos nuolat perspėja, kad reikia kelti ir keisti kvalifikaciją. Pasaulio ekonomikos forumas (World Economic Forum) teigia, kad išmoktų įgūdžių „galiojimo laikas“ yra vos penkeri metai, o tai reiškia, kad pusė to, ką darbuotojai išmoksta šiandien, per artimiausius penkerius metus bus nebereikalinga arba pasenę. Ši realybė pabrėžia nuolatinio mokymosi poreikį, kai žinių ir įgūdžių įgijimas yra nuolatinis procesas, trunkantis visą profesinį gyvenimą. Tokios kompetencijos kaip gebėjimas analizuoti informaciją bei priimant sprendimus remtis duomenimis, tampa labai svarbios. Šiais laikais mes turime priėjimą prie didžiųjų duomenų, bet ne visada gebama juos įveiklinti.

Įgyvendinant mokymąsi visą gyvenimą labai svarbu taikyti suaugusiųjų mokymosi principus. Suaugusieji geriausiai mokosi, kai mokymasis yra aktualus, savarankiškas, praktinis ir pateikiamas patraukliai, interaktyviai. Prie mokymosi kultūros labai prisideda organizacijų vadovų požiūris į patį mokymosi procesą, nes jeigu darbuotojai po mokymo programos baigimo, neturi galimybių praktiškai darbe pritaikyti išmoktas žinias bei įgūdžius, tai prarandama motyvacija mokytis toliau.

Mokymosi skatinimas remiant vadovams. Vadovai turi patys tapti mokymosi šalininkais, pabrėžti mokymosi svarbą ir parodyti jo tiesioginę įtaką bendriems veiklos rezultatams. Skatindami augimo mąstyseną, jie užduoda toną aplinkai, kuri skatina nuolat mokytis. Suteikdami darbuotojams laiko ir reikalingų išteklių mokytis, pabrėžia organizacijos įsipareigojimą siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Šios programos rengiamos specialistams ir vidurinės grandies vadovams, tad jeigu darbuotojai patys matys vadovų įsitraukimą į mokymus ir dalinimąsi savo mokymosi patirtimi, bus didesnė motyvacija ir jų darbuotojams dalyvauti mokymuose.

Personalizuotų mokymosi būdų kūrimas. Suteikiant darbuotojams galimybę patiems kontroliuoti savo mokymosi būdą (e-mokymasis, kontaktinis mokymasis, mišrus), skatinamas didesnis įsitraukimas. E-mokymosi formatas, kai dalyviai gali prisijungti prie mokymosi platformos ir skirti laiko mokymuisi jiems patogiu metu, taip pat padeda įtraukti dalyvius.

Mokymosi pripažinimas ir skatinimas. Norėdamos dar labiau sustiprinti mokymosi kultūrą, organizacijos turi integruoti mokymąsi į savo veiklos valdymo sistemas. Darbuotojų, kurie imasi iniciatyvos mokytis ir taikyti naujus įgūdžius darbe, pripažinimas ir apdovanojimas už tai yra stipri motyvacijos mokytis priemonė. Tai ne tik paskatina atskirus darbuotojus, bet ir aiškiai parodo organizacijos atsidavimą mokymuisi bei tampa patrauklesne darbo vieta.

Dalijimosi žiniomis kultūros skatinimas. Rekomenduojama padaliniams, komandoms po mokymosi modulių išklausymo drauge aptarti, kaip vieno ar kito modulio idėjos gali tapti dalimi kasdienės rutinos. Dalinimasis kuria atvirumo kultūrą.

Technologijų panaudojimas mokymuisi. Dėka technologinių intervencijų mokymasis tampa interaktyvesnis, patrauklesnis ir veiksmingesnis. Jos taip pat leidžia organizacijoms pritaikyti mokymąsi prie individualių poreikių laike, tempe, galima pakartoti norimas vietas.

Apibendrinant, jeigu norisi, kad programų moduliai būtų veiksmingi ir ilgalaikiai, labai svarbus vadovų palaikymas procese, teisingos nuostatos į mokymąsi bei dalinimąsi žiniomis išlaikymą bei galimybių tam sudarymas bei pačių vadovų įsitraukimas į mokymosi procesą.

Suaugusiųjų ugdymo (andragogikos) principai

Prieš gilinantis į mokymo metodus, kurie rekomenduojami suaugusiųjų edukacijoje, dar keletas bazinių principų, kurie daro poveikį mokymosi metodų parinkimui mokymo programų rengime bei

taikymui mokymo metu. Malcolm Knowles, gerai žinomas Amerikos švietėjas, andragogiką vartojo sinonimiškai suaugusiųjų švietimui. Andragogika yra suaugusiųjų mokymosi menas ir mokslas, todėl andragogika susijusi su bet kokia suaugusiųjų mokymosi forma (Kearsley, 2010).

M.Knowles (1980) išskyrė 4 prielaidas apie suaugusiųjų mokymosi (andragogika) charakteristikas, o 1984 m. pridėjo 5-tą prielaidą.

1. **Savivoka.** Asmeniui bręstant jo savivoka apie save keičiasi nuo buvimo priklausomu iki savarankiškos asmenybės.
2. **Suaugusiojo besimokančiojo patirtis.** Asmeniui bręstant kaupiasi jo patirtis ir tampa didėjančiu mokymosi šaltiniu.
3. **Pasirengimas mokytis.** Asmeniui bręstant jo pasirengimas mokytis vis labiau priklauso nuo socialinių rolių vystymosi raidos.
4. **Mokymosi orientacija.** Asmeniui bręstant keičiasi laiko perspektyva nuo atidėto žinių pritaikymo į taikymą neatidėliojant ir atitinkamai mokymosi orientacija keičiasi nuo dalykinio mokymosi į problemų sprendimą.
5. **Motyvacija mokytis.** Asmeniui bręstant jo mokymosi motyvacija tampa vidine.

Laikui bėgant susiformavo keletas bazinių prielaidų tiek vadovų, tiek specialistų mokymuisi:

1. **Suaugusiųjų besimokančiųjų patirtis.** Patirtis suteikia pagrindą mokymosi veikloms.
2. **Atitikimas ir įtaka besimokančiųjų gyvenimui.** Labiausiai domimasi tokiu mokymusi, kuri susijęs ir turi įtaką jų profesiniam ar asmeniniam gyvenimui.
3. **Orientavimasis į problemų sprendimą.** Suaugusiųjų mokymasis yra labiau orientuotas į problemų sprendimą negu į turinį (Kearsley, 2010).

Europos Komisija pabrėžia mokymosi visą gyvenimą svarbą net tik konkurencingumo ir gebėjimo įsidarbinti, bet ir socialinės integracijos, aktyvaus pilietiškumo ir asmeninio tobulėjimo atžvilgiu. Suaugusiųjų mokymasis yra labai svarbi mokymosi visą gyvenimą dalis.

Mokymo metodai

Remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – respondentų požiūriu, tinkamiausiais pasirinkti mokymo metodai yra pavyzdžių ir atvejų analizė, paskaitos ir praktinės užduotys.

Mokymosi būdo preferencijos. Remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – ~55 proc. apklausos dalyvių rinktųsi mišrų mokymo būdą, mažiau - nuotolinį (28 proc.) ir dar mažiau (17 proc.) tik kontaktinį mokymosi būdą.

Mokymosi apimties preferencijos. Atliekant apklausą, dalyvių buvo klausiama, kokios apimties mokymus iš keturių pasiūlytų (16, 32, 48 ir 64 val.) pagal kiekvieną kompetenciją jie rinktųsi. Gauti rezultatai indikuoja, kad dažniausiai pasirenkama „tradicinė“ apimtis – 16 val., ją pasirinko 46-62 proc. visų apklaustųjų. Ilgesnės trukmės mokymai pasirinkti rečiau (28 proc.). Mokymo apimties trukmę lemia ne tik mokymosi dalyvių įpročiai, bet tuo pačiu ir įstaigų galimybės tiek finansinės, tiek laiko.

Mokymo sesijos trukmė. Atliekant apklausą, respondentų buvo klausiama, kokią vienos mokymų sesijos trukmę jie rinktųsi iš keturių pasiūlytų (4, 6, 8, 16 ak.val.). Gauti rezultatai rodo, kad respondentai rinktųsi mokytis trumpesnėmis laiko sesijomis, net 60-čiai proc. tinkamiausia trukmė yra 4 ak.val.

Mokymų kalba. Atliekant apklausą, respondentų buvo klausiama, kokia mokymų kalba iš trijų pasiūlytų (lietuvių, anglų ir prancūzų) kalbų jiems būtų tinkamiausia. Lietuvių kalbą rinkosi dauguma apklausos dalyvių – 97 proc., prancūzų kalba nėra nei vieno pasirinkimo, anglų kalba – labai mažai (3 proc.). Suprantamas apklausos dalyvių pasirinkimas rinktis mokymų programos modulius gimtąja kalba, nors tuo pačiu įstaigos suteikdamos galimybę mokytis anglų kalba suteikia galimybę ne tik stiprinti teorines modulių žinias, bet tuo pačiu ir stiprinti užsienio kalbos žinias.

Remiantis aukščiau pateiktais andragogikos principais, parinkti mokymo metodai bei jų pagrindimas. Čia pateikiamas platesnis mokymo metodų pristatymas, o prie strateginių kompetencijų mokymo programų modulių, bus tik įvardinami metodai, siekiant išvengti informacijos pasikartojimo.

Ekspertų vertinimu populiariausi ir geriausiai pasitvirtinę specialistų ir vadovų mokymuose: paskaita, atvejo analizė, individualios užduotys, grupinės užduotys, refleksija, diskusija ir apibendrinimas.

Paskaita – pristatomos teorinės įžvalgos ir tendencijos, paaiškinimas, kaip tai teorija siejasi su praktika, atsakymai į besimokančiųjų ir vadovų klausimus. Lektoriaus tikslas kreipti dėmesį į dėstomos medžiagos struktūrą, padėti besimokančiajam spręsti jo problemas.

Paskaitos pasitarnauja atlikdamos keturias pagrindines funkcijas:

- padeda susisteminti ir apibendrinti informaciją;
- padeda lengviau suprasti sudėtingą reiškinį;
- leidžia numatyti tam tikrų situacijų pagrindus;
- skatina teorinius tyrimus ir teorijų plėtrą.

Atvejo analizė - mokymų dalyviai analizuoja raštu arba žodžiu pateiktą realios situacijos pristatymą. Spręsdami problemas, gali laikytis savo požiūrio ir savo žinias panaudoti praktiškai. Pateikiami atvejai/situacijos turi atitikti du pagrindinius reikalavimus: situacijos turi būti kuo realesnės, neatitrūkusios nuo dalyvių profesinio konteksto ir būti bent iš dalies pažįstamos besimokančiajam, kad jis iš tiesų susidomėtų problemos sprendimu ir drauge naujų žinių bei kompetencijų įgijimu.

Individualios praktinės užduotys – skirtos tam, kad mokymo dalyviai galėtų individualiai skirti laiko paskaitos metu išgirstos medžiagos apmąstymui, susiejimui su savo organizacija ir tiesiogine darbine patirtimi. Kartais individualios praktinės užduotys pateikiamos prieš jungiantis į grupines. Individualiai skiriamas laikas tam, kad kiekvienas dalyvis galėtų įsitraukti į diskusiją jau turėdamas aiškiai suformuotą savo nuomonę.

Grupinės užduotys – mokymasis įgauna grupinės veiklos pobūdį. Spręsdami problemą dalyviai atlieka bendras veiklas, kurios rezultatas bendrai suformuluotas sprendimas, įžvalgos, kilę klausimai. Lektoriams rekomenduojama laikytis tam tikrų nuostatų, vedant grupės diskusijas:

- įvertinti grupės narių bendravimą, palaikymą, iniciavimą, kūrybingumą, norą dalyvauti, bendradarbiauti, padėti ir kt. (įvertinti grupės narių socialines kompetencijas),

- sudaryti sąlygas diskusijai, pasirenkant tinkamus klausimus, kurių pagrindą sudarytų įtaiga, paaiškinimas, patikslinimas, alternatyva,
- tinkamai suformuluoti klausimai diskusijai, kiekvienas klausimas turi turėti savo kontekstą.

Refleksija – laikas apžvelgti savo mokymosi patirčiai, tai gali būti vienos užduoties refleksija, gali būti potėmės arba visos dienos patirčių. Suaugusieji nesimoko iš patirties, bet mokosi iš refleksijos apie patirtį. Gali būti taikoma individuali refleksija ir grupinė – kai po grupinės užduoties yra aptariamas procesas – kaip sekėsi grupei spręsti atvejo/situacijos analizę.

Diskusija ir apibendrinimas - pokalbis, kurio metu pateikiami klausimai, į kuriuos tikimasi gauti apgalvotus besimokančiųjų atsakymus, taip pat diskutuojama su dalyviais apie paskaitos metu išgirstas teorines nuostatas bei aptariama, kaip jie mato teorinių modelių ar principų taikymą savo organizacijoje, komandoje ar savo funkcijoje.

2. STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO SKIRTI MOKYMO PROGRAMOS MODULIAI

Strateginės kompetencijos įvardintos Vyriausybės nutarimu 2023-12-22 Nr. 2023-25079 „Dėl Viešojo sektoriaus darbuotojų ilgalaikio mokymo ir kompetencijų tobulinimo strateginių gairių patvirtinimo“ dokumente išskiriamos skaitmeninė, finansinė-analitinė ir lyderystės kompetencijos. Nutarime nėra pateikiami šių kompetencijų apibrėžimai ar subkompetencijos, juolab konkretūs įgūdžiai, taip pagrindu pateikti kompetencijos apibrėžimą ir jos skaidymą į kiekvieno lygmens subkompetencijas vidurinės grandies vadovams ir specialistams.

SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI

Skaitmeninės kompetencijos svarbą parodo ir pagrindinės „Eurobarometro 2024“ ataskaitos išvados teigia, kad 3 iš 4 europiečių mano, kad pat nėra diferencijuojami vidurinės grandies vadovai ir specialistai, todėl siekiant apklausos tikslų iškilo būtinybė aprašyti vidurinės grandies vadovų ir specialistų kompetencijų turinį ir identifikuoti kiekvienam lygiui būdingas subkompetencijas, taip pat gauti mokymų metodų, formų ir apimties rekomendacijas. Tam buvo atliktas kokybinis ekspertinis interviu su kiekvienos srities ekspertu, prašant mokslinės literatūros ir ekspertiškumo kasdienių paslaugų skaitmeninimas palengvina jų gyvenimą, 46 proc. europiečių mano, kad netinkamas asmens duomenų naudojimas yra viena iš interneto problemų, darančių jiems didelį asmeninį poveikį, 45 proc. tą patį mano apie netikras naujienas ir dezinformaciją, o nepagrįstas turinio šalinimas ir neskaidri turinio moderavimo praktika yra dvi mažiausiai minimos problemos. 82 proc. respondentų mano, kad valdžios institucijoms svarbu užtikrinti, jog Europos įmonės galėtų augti ir tapti pirmaujančiomis, galinčiomis konkuruoti pasauliniu mastu, o 86 proc. respondentų taip pat mano, kad svarbu didinti mokslinių tyrimų ir inovacijų mastą siekiant saugesnių ir stipresnių skaitmeninių technologijų. 9 iš 10 europiečių mano, kad valdžios institucijoms svarbu teikti tinkamą žmogiškąją paramą, kad padėtų asmenims orientuotis skaitmeninės transformacijos ir skaitmeninių paslaugų srityje. Nepakankama nepilnamečių apsauga interneto platformose yra vienas iš didžiausių susirūpinimą keliančių klausimų trečdaliui respondentų, o nuo praėjusių metų šis susirūpinimas padidėjo 10 procentinių punktų. Vis daugiau europiečių žino, kad jų teisių, kurios taikomos ne interneto erdvėje, turėtų būti paisoma ir internete

(62 proc.), tačiau mažiau nei pusė jų (45 proc.) mano, kad jų skaitmeninės teisės yra gerai apsaugotos. (<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/106687>)

Skaitmeninė kompetencija arba skaitmeninė transformacija – tai ne tik pasiruošimas ateičiai, tačiau ir iniciavimas ir vykdymas pokyčių dabar.. Jos reikšmė buvo suprantama dar iki pandemijos, o remiantis įvairių tyrimų duomenimis, pandemija skaitmenizacijos lygį akseleravo 5-7 metais. Esminis skaitmeninės transformacijos bruožas – greitis. Technologijos vystosi sparčiai, keičiasi ekosistema, partnerių, darbuotojų poreikiai, o vadovai susiduria su dilema: Kiek skaitmenizuotis yra pakankama ir kaip tai padaryti efektyviai, jeigu nuolatos technologijos keičiasi?

Kai viskas vystosi greitai, kyla baimė praleisti kažką svarbaus (angl. „fear of missing out“ – FOMO). Juolab, kad tyrimai ir praktika rodo, jog nėra nei vienintelio, nei tiesaus kelio, tinkamo visoms organizacijoms, o mus supanti informacija dažnai iššaukia daugiau neapibrėžtumo, nei sukuria aiškumo. Į dažnai vartojamą raktažodį „skaitmenizacija“ sudedama tiek skirtingų prasmų, kad iškraipoma jos esmė ir kyla daug klausimų:

Kas yra skaitmenizacija? Ką ji reiškia mūsų organizacijai? Kas, ką, ir kokia apimtimi mūsų organizacijoje turi daryti, kad būtume teisingame kelyje ir judėtume tinkamu greičiu? Kaip teisingai įsivertinti tokių projektų naudas ir kaštus? Kaip pasiekti numatytas naudas? Kaip užtikrinti tokių projektų finansavimą? Kaip žinoti, kurį technologinį sprendimą pasirinkti, kai jų tiek daug? Kaip įtraukti darbuotojus į skaitmeninį pokytį, kad nebūtų pasipriešinimo?

Mokymo programų modulių metu siekiama perprasti skaitmeninę transformaciją nuo paprasčiausių ir greičiausiai pritaikomų metodų, įrankių, sprendinių, siekiant efektyvesnės veiklos, iki naujų galimybių organizacijos vystymui. Modulių turinys yra paremtas naujausiomis žiniomis šioje srityje, o veiklos suformuotos remiantis praktine metodika, kuri įgalina specialistus ir vadovus identifikuoti ir įveikinti strategines skaitmeninės transformacijos galimybes savo organizacijose.

Tematiniu atžvilgiu moduliai apima visus šios transformacijos lygmenis ir įtraukia skaitmeninimą (informacijos skaitmeninimą iš analogo į skaitmeninį formatą), skaitmenizavimą (skaitmeninių duomenų ir įrankių išnaudojimą efektyviausiu būdu) bei skaitmeninę transformaciją, kaip naujų ir pridėtinių verčių kūrimą suinteresuotoms šalims.

Skaitmeninė kompetencija apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinys, reikalingas efektyviai naudotis skaitmeninėmis technologijomis atliekant užduotis, sprendžiant veiklos problemas, bendraujant, valdant informaciją, bendradarbiaujant ir kuriant skaitmeninį turinį. Tai apima gebėjimą prisitaikyti prie naujų technologijų, suprasti skaitmenines aplinkas ir elgtis saugiai bei atsakingai skaitmeniniame pasaulyje.

Skaidant skaitmeninę kompetenciją pagal tris lygius (pradedantysis, pagrindinis, pažengęs) į subkompetencijas, gaunamas penkiolikos subkompetencijų derinys:

| Subkompetencija | Aktualumas |
|--|-------------------|
| Skaitmeninės strategijos sąsajų su organizacijos tikslais svarbos supratimas | 3,70 |
| Skaitmeninių įrankių baziniam bendravimui ir susirinkimų valdymui naudojimas | 3,84 |
| Numatytų skaitmeninių įrankių naudojimas kasdienėje veikloje | 3,95 |

| | |
|--|------|
| Inovacijų svarbos ir skaitmeninių permainų supratimas ir rėmimas | 3,77 |
| Patogus naudojimas pagrindinėmis technologijomis ir programine įranga, įskaitant DI | 3,90 |
| Dalyvavimas kuriant skaitmeninės strategijos iniciatyvas, kurios veikia jų skyrių | 3,67 |
| Daugiakanalio bendravimo praktikavimas ir atsiliepimų rinkimas per skaitmenines platformas | 3,46 |
| Skaitmeninių sprendimų integravimas į reguliarias darbo procesų eigas, siekiant efektyvumo | 3,94 |
| Komandinės aplinkos, palankios skaitmeninių įrankių taikymui, skatinimas | 3,78 |
| Naujų technologijų, įskaitant DI, kurios didina efektyvumą ir veiksmingumą, tyrinėjimas ir įsisavinimas | 3,90 |
| Planavimas ir įgyvendinimas skaitmeninės strategijos, užtikrinant atitikimą ilgalaikiams įstaigos tikslams | 3,90 |
| Pažangių skaitmeninių platformų naudojimas kompleksiskam suinteresuotų šalių įtraukimui ir analitikai | 3,97 |
| Vadovavimas įstaigos procesų transformacijai, siekiant padidinti lankstumą ir reakcijos greitį | 3,71 |
| "Skaitmeninės pirmenybės" kultūros palaikymas, skatinant nuolatinį mokymąsi ir prisitaikymą | 3,95 |
| Pažangių technologijų, įskaitant DI, įsisavinimas, skatinant inovacijas | 4,13 |

Lentelėje pateiktų duomenų pagrindu galima teigti, kad visuose lygiuose skaitmeninės kompetencijos subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį, vertinimams svyruojant nuo 3.46 (Daugiakanalio bendravimo praktikavimas) iki 4,13 balų (Pažangių technologijų, įskaitant DI, įsisavinimas).

Atsižvelgiant į geriausias, Europos rinkoje esančias, verslo mokyklas turinčias EMPA (Executive Master of Public Administration) statusą bei remiantis gerosiomis kitų šalių praktikomis, galime teigti, jog skaitmeninės kompetencijos yra būtinos skatinant nuolatinio tobulėjimo ir inovacijų kultūrą viešojo sektoriaus organizacijose, siekiant efektyviai patenkinti piliečių ir suinteresuotų šalių poreikius.

Gerosios praktikos:

London Business School (LBS) - siūlo „Leading Digital Transformation“ modulį. Šiame modulyje dalyviai mokosi prisitaikyti prie skaitmeninės transformacijos keliamų iššūkių ir galimybių. Mokymo programoje nagrinėjama, kaip skaitmeninė transformacija veikia organizacijos veikimo modelius ir kaip efektyviai valdyti šiuos pokyčius. Tai apima naujų darbo

metodų diegimą, organizacijos pasirengimo skaitmeninei transformacijai vertinimą ir skaitmeninimo sukurtų eksponentinių augimo galimybių panaudojimą (<https://www.london.edu/lbs-online/leading-digital-transformation>).

IESE Business School – siūlo skaitmeninės transformacijos modulį, orientuotą į skaitmeninės transformacijos temas, pabrėžiant tokias sritis kaip DI naudojimas duomenų analizėje ir nuolatinę skaitmeninę transformaciją. IESE teigia, kad būtina turėti aukštas skaitmenines kompetencijas, kad būtų galima efektyviai vadovauti skaitmeninės transformacijos procesams, akcentuojant DI integravimą kaip svarbų skaitmeninių iniciatyvų sėkmės elementą (<https://www.iese.edu/executive-education/es/transformacion-digital/>).

HEC Paris - įtraukia skaitmeninės transformacijos ir inovacijų modulius į savo mokymo programas, apimančias skaitmeninės strategijos, didžiųjų duomenų ir skaitmeninės rinkodaros temas. HEC Paris pabrėžia, kad būtina suprasti skaitmenines ekosistemas ir naudoti skaitmeninius įrankius vertės kūrimui. Anot HEC Paris, šis modulis yra būtinas, siekiant parengti vadovus ir specialistus valdyti skaitmeninio amžiaus iššūkius ir galimybes (<https://www.hec.edu/en/executive-education/digital-transformation>).

Apibendrinant, pasak LBS (London Business School) skaitmeninės kompetencijos yra esminės šiuolaikiniams ekspertams ir vadovams dėl kelių priežasčių:

- **Prisitaikymas prie pokyčių** - skaitmenizacija yra nuolatinis procesas, kuris nuolat keičia darbo aplinką. Vadovai ir specialistai turi gebėti prisitaikyti prie šių pokyčių ir vadovauti organizacijoms bei projektams, kad šios išliktų sėkmingos.
- **Augimo galimybių išnaudojimas** - gebėjimas išnaudoti skaitmenizacijos suteikiamas eksponentines vystymo galimybes gali ženkliai padidinti organizacijos efektyvumą.
- **Efektyvus valdymas** - supratimas, kaip skaitmeniniai įrankiai ir procesai gali pagerinti organizacijos efektyvumą ir produktyvumą yra vienas iš aktualiausių dalykų.
- **Inovacijos ir efektyvumas** - skaitmeninės kompetencijos leidžia naudotis duomenų analize, DI ir kitomis technologijomis, kad skatintų inovacijas ir gerintų operatyvinį efektyvumą.

2.1.1. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO

Pradedantysis lygis: skaitmeninės strategijos sąsajų su organizacijos tikslais svarbos supratimas; skaitmeninių įrankių baziniam bendravimui ir susirinkimų valdymui naudojimas; numatytų skaitmeninių įrankių naudojimas kasdienėje veikloje; inovacijų svarbos ir skaitmeninių permainų supratimas ir rėmimas; patogus naudojimasis pagrindinėmis technologijomis ir programine įranga, įskaitant dirbtinį intelektą (DI).

Programos pavadinimas - SKAITMENINIŲ ĮRANKIŲ TAIKYMAS KASDIENĖJE VEIKLOJE

Programos rengėjas Gediminas Buivydas, ISM Executive School Vadovų magistrantūros studijų „Skaitmeninė transformacija ir verslas“ modulio vadovas, lektorius. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Digital Innovation LAB“ vadovas. Skaitmeninės transformacijos strategijų vystymo konsultantas; patirtį sukaupęs konsultuojant įmones ir dirbant vienoje

didžiausių Baltijos šalių įmonėje; skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas; lektorius, mentorius, komandų, dirbančių su skaitmeniniais produktais ir paslaugomis, fasilitatorius.

Programos anotacija

Aktualumas – Skaitmeninės kompetencijos programa, kurioje ugdomos skaitmeninės kompetencijos, aktuali specialistams ir vadovams, nes ji suteikia reikalingų žinių ir įgūdžių efektyviai naudotis skaitmeninėmis technologijomis. Suteiktos žinios leis geriau prisitaikyti prie naujausių technologijų, saugiai ir atsakingai veikti skaitmeniniame pasaulyje bei efektyviau spręsti veiklos problemas ir valdyti informaciją. Viena iš geriausių verslo mokyklų Europoje

„IESE Business School“ apie skaitmeninį modulį sako, jog šis modulis ypač aktualus šių dienų kontekste dėl kritinės skaitmeninės transformacijos reikšmės šiuolaikinėje visuomenėje bei aplinkoje.

Reikalingumas. Remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pradedančio lygmens lygyje savo turimas skaitmenines kompetencijas įvertino tik 12,76% (ši kompetencija įvertinta mažiausiai iš visų keturių kompetencijų). Rezultatai rodo didelį poreikį ugdyti pradedančiųjų lygmens darbuotojų skaitmenines kompetencijas, suteikiant jiems žinių apie skaitmeninės strategijos sąsają su organizacijos tikslais, skaitmeninių įrankių naudojimą kasdienėje veikloje, inovacijų supratimą ir pagrindinių technologijų bei DI naudojimą.

Programos tikslas - suteikti esmines žinias apie, skaitmeninius įrankius ir technologijas, kurios gali būti naudojamas kasdienėje veikloje siekiant veiklos efektyvumo.

Programos uždaviniai:

- Suteikti žinių bei praplėsti specialistų ir vadovų akiratį skaitmenizavimo svarbos supratime
- Supažindinti su svarbiausiais skaitmeninius įrankius viešojo sektoriaus specialistams ir vadovams
- Ugdyti specialistų ir vadovų gebėjimą pritaikyti pagrindinius skaitmeninius sprendimus, siekiant gerinti darbo procesų efektyvumą, pvz. užduočių valdymas, tarpusavio komunikacijos gerinimas, DI praktinis pritaikymas veikloje
- Suteikti žinių, kokios yra didžiausios galimos kibernetinės rizikos ir jų išvengimo būdai

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai):

I modulis (e-mokymai). Skaitmeninių įgūdžių ir skaitmenizacijos pagrindai. Skaitmeninės strategijos ir organizacijos tikslų sąsaja: koks mano vaidmuo? Ką turiu žinoti apie šiuolaikinio viešojo sektoriaus organizacijų skaitmenizacijos valdymo iššūkius ir galimybes savo rolėje? Mano asmeniniai tikslai ir organizacijos skaitmeninės strategijos tikslai ir jų suvokimo svarba. Klaidingi įsitikinimai ir

kylantys prieštaravimai apie skaitmeninį pasaulį. Esminiai skaitmeniniai įgūdžiai, reikalingi šiuolaikinėje viešojo sektoriaus organizacijoje.

II modulis (e-mokymai). Skaitmeninių įrankių naudojimas. Modulis apima skaitmeninių įrankių naudojimą bendravimui ir susirinkimų valdymui, inovacijų ir skaitmeninių permainų svarbos supratimą bei pagrindinių technologijų ir programinės įrangos, įskaitant dirbtinį intelektą (DI), naudojimą.

III modulis (gyvai). Praktinė DI sesija. DI įrankių išbandymas su realiomis veiklos užduotimis. Tekstinių komandų (angl. „Prompt engineering“) pagrindų suteikimas.

I programos modulio turinys. Skaitmeninių įgūdžių ir skaitmenizacijos pagrindai.

- Kaip skaitmeninė strategija tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslais ir misija. Kaip darbuotojo asmeninis indėlis ir funkcijos prisideda prie organizacijos skaitmeninės transformacijos? Ką darbuotojui reiškia skaitmeniniai pokyčiai? Skaitmeninė transformacija viešojo sektoriaus poreikiams atliepti: augantis veiklos efektyvumas ir gerėjanti paslaugų kokybė. Asmeninių profesinių tikslų darna su platesniais organizacijos strateginiais siekiais.
- Viešojo sektoriaus organizacijų skaitmenizacijos iššūkiai, įskaitant ribotus biudžetus, technologinius barjerus ir pokyčių valdymo aspektus. Kokios darbuotojų galimybės atsivertų per skaitmeninės transformacijos procesus, pvz. geresnį duomenų valdymą, procesų automatizavimą, ar naujų technologijų pritaikymą kasdieninėse operacijose?
- Prieštaravimų ir dažniausiai pasitaikančių mitų (brangu, ilgai trunka, sudėtinga) apie skaitmenizaciją viešajame sektoriuje išsklaidymas. Baimės, su kuriomis susiduria darbuotojai, įgyvendinantys skaitmeninius pokyčius.
- Pagrindiniai įgūdžiai, reikalingi viešojo sektoriaus darbuotojams, siekiantiems sėkmingai prisitaikyti prie skaitmeninių pokyčių, efektyviau atlikti savo darbą ir prisidėti prie organizacijos modernizavimo.

II programos modulio turinys. Skaitmeninių įrankių naudojimas

- Esminių skaitmeninių įrankių, palengvinančių kasdieninių užduočių efektyvesnį atlikimą, naudojimas. Skaitmeninimas - pokytis iš analogo į skaitmeninį (pvz., popierius->excel), skaitmenizavimas - skaitmeninių technologijų išnaudojimas (pvz., Excel-> PowerBI), skaitmeninė transformacija - naujų verčių sukūrimas pasitelkiant skaitmenines technologijas.
- Bendradarbiavimo platformų, tokių kaip „Microsoft Teams“ ir kitų panaudojimas efektyvesniam komunikavimui ir susitikimų organizavimui.
- Skaitmeninių valdymo priemonių kaip „Microsoft Planner“ naudojimas planavimui, stebėjimui ir užduočių ar projektų koordinavimui. Procesų automatizavimas naudojantis „Microsoft Automate“.
- Dokumentų valdymas ir dalinimasis naudojant debesijos paslaugas, tokias kaip „OneDrive“, „Sharepoint“.
- Pasikartojančių užduočių automatizavimas, pvz. priminimų nustatymas arba paprastų užduočių sąrašų kūrimas, siekiant taupyti laiką ir supaprastinti darbo eigą.
- Pagrindinių dirbtinio intelekto įrankių naudojimo principai.

III programos modulio turinys. Praktinė dirbtinio intelekto sesija

- Naujausių technologijų kaip dirbtinio intelekto (DI) naudojimas kasdieninėse užduotyse, įskaitant automatizuotą duomenų analizę ir dokumentų apdorojimą. Duomenų analizės ir rezultatų pateikimo formos.
- Dirbtinio įrankio įrankių išbandymas atliekant realias veiklos užduotis.
- Tekstinių komandų (angl. „Prompt engineering“) pagrindai ir praktinis įveiklinimas.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija; refleksija; individualios ir grupinės praktinės užduotys. Plačiau mokymo programos modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Skaitmeninės kompetencijos ugdymo (pradinis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 1)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Skaitmeninių įrankių taikymas veikloje:
 - Supratimas apie skaitmenizavimo svarbą ir jos sąsaja su padalinio / skyriaus tikslais
 - Pagrindinės žinios apie tai, kaip skaitmeniniai įrankiai gali pagerinti organizacijos vidinius procesus.
- Pagrindinių skaitmeninių įrankių naudojimas:
 - Susipažinimas su pagrindinėmis kasdienėje veikloje naudojamomis programinėmis įrangomis ir technologijomis.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija; refleksija; individualios ir grupinės praktinės

užduotys. Plačiau mokymo programos modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Lamarre, E., Smaje, K., ir Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., Bonnet, D., ir McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- VanBoskirk, S., Gill, M., Green, D., Berman, A., Swire, J., ir Birrell, R. (2017). The digital maturity model 5.0. *Forrester Research*.
- Anthony, S., Duncan, D., ir Siren, P. M. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*, 92 (12), 60-68.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Diamandis, P. H., ir Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon & Schuster.
- Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction*. Rosetta Books.

2.1.2. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO

Pagrindinis lygis: dalyvavimas kuriant skaitmeninės strategijos iniciatyvas, kurios veikia jų skyrių; daugiakanalio bendravimo praktikavimas ir atsiliiepimų rinkimas per skaitmenines platformas; skaitmeninių sprendimų integravimas į reguliarias darbo procesų eigas, siekiant efektyvumo; komandinės aplinkos, palankios skaitmeninių įrankių taikymui, skatinimas; naujų technologijų, įskaitant DI, kurios didina efektyvumą ir veiksmingumą, tyrinėjimas ir įsisavinimas.

Programos pavadinimas - SKAITMENINIŲ ĮRANKIŲ TAIKYMAS VEIKLOS PROCESUOSE

Programos rengėjas Gediminas Buivydas, ISM Executive School Vadovų magistrantūros studijų „Skaitmeninė transformacija ir verslas“ modulio vadovas, lektorius. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Digital Innovation LAB“ vadovas. Skaitmeninės transformacijos strategijų vystymo konsultantas; patirtį sukaupęs konsultuojant įmones ir dirbant vienoje didžiausių Baltijos šalių įmonėje; skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas; lektorius, mentorius, komandų, dirbančių su skaitmeniniais produktais ir paslaugomis, fasilitatorius.

Programos anotacija

Aktualumas – Skaitmeninės kompetencijos mokymo programos moduliai dalyviams leistų aiškiau suprasti skaitmeninės strategijos sąsają su organizacijos tikslais, skaitmeninių įrankių naudojimą kasdienėje veikloje, pažangių technologijų, DI įsisavinimą, inovacijų svarbą bei skaitmeninių permainų įgalinimą. Atliktos apklausos duomenimis, specialistams ir vadovams aktualiausia „Pažangių technologijų, įskaitant DI, įsisavinimas, skatinant inovacijas“. Viena iš geriausių verslo mokyklų Europoje „IESE Business School“ teigia, jog šios skaitmeninės kompetencijos yra būtinos organizacijos lankstumui, darbo našumui ir inovacijų skatinimui per naujus veiklos modelius.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pagrindinio lygmens specialistai ir vadovai savo turimas skaitmenines kompetencijas įvertino aukščiausiai - 59,62%, iš visų esančių kompetencijų. Taip pat pastebėtina, jog pagrindinio lygmens apklaustieji turi didžiausią procentą iš visų lygmenų. Bet atsižvelgiant į modulių turinį, galima teigti, jog šis modulis yra bene greičiausiai kintantis ir atsinaujinantis. Specialistams ir vadovams turimas žinias nuolatos rekomenduotina atsinaujinti bei plėsti, prisitaikant prie kintančios visuomenės.

Programos tikslas - skatinti aktyvų dalyvavimą ir skaitmeninių sprendimų integravimą į veiklos procesus.

Programos uždaviniai:

- Suteikti žinių apie skaitmeninės transformacijos pokyčio naudą ir pagrindinius elementus leidžiančius užtikrinti aukštą organizacijos skaitmeninę brandą
- Suteikti žinių kaip integruoti skaitmeninius sprendimus darbo procesuose, siekiant veiklos efektyvumo
- Suteikti žinių, kokios yra kompleksinės kibernetinės rizikos ir jų išvengimo būdai
- Suteikti žinių bei motyvacijos specialistams ir vadovams kurti ir įgyvendinti skaitmeninės strategijos iniciatyvas
- Suteikti žinių apie duomenų strategijos svarbą ir pagrindinius elementus, leidžiančius įveikinti pažangią analitiką ir DI sprendimus

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai):

I modulis (e-mokymai). Skaitmeninių strategijų įgyvendinimas ir efektyvumas. Tikslas įsisavinti ir taikyti skaitmenines strategijas savo organizacijoje. Skaitmeninių strategijų kūrimas, daugiakanalio bendravimo praktikos, skaitmeninių sprendimų integravimas į kasdienius darbo procesus.

II modulis (e-mokymai). Inovatyvūs darbo metodai. Palankios skaitmeninių įrankių taikymui bei naujų technologijų, įskaitant dirbtinį intelektą, tyrinėjimą ir įsisavinimą, siekiant padidinti efektyvumą ir veiksmingumą, skatinančios atmosferos kūrimas komandoje.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Skaitmeninių strateginių iniciatyvų įgyvendinimas. Skaitmeninių iniciatyvų įgyvendinimo principai ir žinios, padedantys jas kurti ir valdyti. Viešojo sektoriaus skaitmeninės transformacijos pavyzdžių analizė.

I programos modulio turinys. Skaitmeninių strategijų įgyvendinimas ir efektyvumas

- Praktinės žinios kaip kurti ir įgyvendinti skaitmenines strategijas, atliepančias organizacijos tikslus ir poreikius, savo organizacijoje. Strategijos formavimo metodikos, organizacijos tikslų ir technologinių sprendimų derinimas, ilgalaikės vizijos kūrimas. Skaitmeninės strategijos kaskadavimas žemyn ir integravimas į kasdienius darbo procesus.
- Įvairių skaitmeninių kanalų efektyvus panaudojimas vidinei ir išorinei komunikacijai gerinti. Skaitmeninių įrankių pasitelkimas integruotai komunikacijai valdyti.
- Įvairių skaitmeninių įrankių ir technologijų parinktis, diegimas ir taikymas duomenų, dokumentų valdyje, procesų automatizavime ir kt., siekiant veiklos ir procesų optimizavimo.

II programos modulio turinys. Inovatyvūs darbo metodai

- Naujovių, skatinančių kūrybingos ir inovatyvios atmosferos kūrimą, diegimas viešojo sektoriaus organizacijose. Eksperimentavimą su naujomis technologijomis ir metodais skatinančios aplinkos kūrimas. Skaitmeninės pirmenybės ir inovacijų kultūros palaikymas. Viešojo sektoriaus organizacijos efektyvus veikimas sparčiai besivystančiame technologijų pasaulyje.
- Pažangiausių technologijų, tokių kaip dirbtinis intelektas (DI), blokų grandinės ir kt. tyrinėjimas bei diegimo galimybės veiklos procesų efektyvinimui organizacijose. Praktiniai pavyzdžiai, kaip technologijos gali keisti ir efektyvinti veiklos procesus.
- Kibernetinio saugumo aspektai ir skaitmeninio saugumo užtikrinimas viešojo sektoriaus organizacijose.

III programos modulio turinys. Skaitmeninių iniciatyvų įgyvendinimas

- Nuo skaitmeninės strategijos tikslų ir uždavinių iki konkrečių veiksmų. Skaitmenizacijos iniciatyvų valdymo metodikos, išteklių paskirstymas ir veiksmų planavimas, siekiant sėkmingai įgyvendinti strateginius skaitmeninius projektus.
- Skaitmeninis raštingumas yra mąstysena ir požiūris, o ne tik įgūdžių rinkinys, apimantis galimybę naudotis technologijomis, gebėjimą kritiškai ir veiksmingai veikti skaitmeniniu požiūriu nuolat kintančioje aplinkoje. Skaitmeninė transformacija yra ne tik technologinė – tai susiję su visuotinėmis socialinėmis ekonominėmis transformacijomis ir strateginėmis reformomis svarbiausiose valstybės gyvenimo ir valdymo srityse, atliepiančios pasaulines tendencijas. (Rezoliucija dėl Lietuvos skaitmeninės ateities transformacijos ir skaitmeninio suverenumo

(<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d8cd7a80582211ecacf0d54306d0ca27?jfwid=orwcinghf>)

- Realių situacijų ir organizacijų atvejų analizė. Kokie veiklos procesai ar jų dalys pas mūsų organizacijoje yra analoginiai, skaitmeninti, skaitmenizuoti ir skaitmeniškai transformuoti? Dizaino mąstysenos pagrindai skaitmeninių iniciatyvų kūrimui ir įgyvendinimui.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus arba e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Skaitmeninės kompetencijos ugdymo (pagrindinis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 2)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Skaitmeninės strategijos iniciatyvų kūrimas:
 - Gebėjimas prisidėti prie skaitmeninės strategijos iniciatyvų kūrimo ir įgyvendinimo savo skyriuje/įstaigoje.
 - Gebėjimas integruoti skaitmeninius sprendimus į reguliarius darbo procesus siekiant padidinti efektyvumą.
- Procesų optimizavimas ir inovacijos:
 - Gebėjimas identifikuoti ir įgyvendinti skaitmeninius sprendimus procesų optimizavimui.
 - Gebėjimas skatinti bendradarbiavimo aplinką, kuri palaiko skaitmenines inovacijas ir eksperimentus.
 - Gebėjimas tyrinėti ir įsisavinti naujas technologijas organizacijos efektyvumo ir veiksmingumo didinimui.
- Inovacijų ir pokyčių valdymas:
 - Supratimas apie inovacijų svarbą skaitmeniniame amžiuje.
 - Gebėjimas palaikyti ir dalyvauti skaitmeninės transformacijos iniciatyvose.
 - Pagrindiniai gebėjimai prisitaikyti prie naujų skaitmeninių įrankių ir procesų.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas:

- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Lamarre, E., Smaje, K., ir Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., Bonnet, D., ir McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- VanBoskirk, S., Gill, M., Green, D., Berman, A., Swire, J., ir Birrell, R. (2017). The digital maturity model 5.0. *Forrester Research*.
- Anthony, S., Duncan, D., ir Siren, P. M. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*, 92(12), 60-68.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Diamandis, P. H., ir Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon & Schuster.
- Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction*. RosettaBooks.

2.1.3. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO

Pažengusysis lygis: planavimas ir įgyvendinimas skaitmeninės strategijos, užtikrinant atitikimą ilgalaikiams įstaigos tikslams; pažangių skaitmeninių platformų naudojimas kompleksiskam suinteresuotų šalių įtraukimui ir analitikai; vadovavimas įstaigos procesų transformacijai, siekiant padidinti lankstumą ir reakcijos greitį; "Skaitmeninės pirmenybės" kultūros palaikymas, skatinant nuolatinį mokymąsi ir prisitaikymą; pažangių technologijų, įskaitant DI, įsisavinimas, skatinant inovacijas.

Programos pavadinimas – EFEKTYVI SKAITMENINĖ TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJOJE

Programos rengėjas Gediminas Buivydas, ISM Executive School Vadovų magistrantūros studijų „Skaitmeninė transformacija ir verslas“ modulio vadovas, lektorius. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Digital Innovation LAB“ vadovas. Skaitmeninės transformacijos strategijų vystymo konsultantas; patirtį sukaupęs konsultuojant įmones ir dirbant vienoje didžiausių Baltijos šalių įmonėje; skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas; lektorius, mentorius, komandų, dirbančių su skaitmeniniais produktais ir paslaugomis, fasilitatorius.

Programos anotacija

Aktualumas – viena iš geriausių verslo mokyklų Europoje „IESE Business School“ teigia, jog pažengę vadovai ir ekspertai turi turėti aukštas skaitmenines kompetencijas, kad galėtų vadovauti skaitmeninės transformacijos procesams, ir akcentuoja dirbtinio intelekto naudojimą duomenų analizėje kaip svarbų sėkmingos skaitmeninės iniciatyvos elementą. Skaitmeninė transformacija bei skaitmeninės kompetencijos ugdymas turėtų būti suvokiamas kaip nuolatinis procesas.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pažengusių vadovų atsakymų procentas didžiausias skaitmeninėje kompetencijoje - 27,63%. Rekomenduotina, pažengusiems specialistams ir vadovams, nuolat tobulinti skaitmenines kompetencijas, grindžiant, jog skaitmeninės kompetencijos leistų jiems optimizuoti veiklos procesus, automatizuoti užduotis ir taip gerinti bendrą organizacijos efektyvumą.

Programos tikslas - užtikrinti ilgalaikės skaitmeninės strategijos efektyvų įgyvendinimą ir nuolatinį inovacijų kultūros diegimą.

Programos uždaviniai:

- Sustiprinti specialistų ir vadovų gebėjimus vadovauti skaitmeninės strategijos planavimui ir įgyvendinimui,
- Supažindinti su skaitmeninės transformacijos pavyzdžiais viešajame sektoriuje kaip skaitmeninė tapatybė, skaitmeninė valdžia ir skaitmeninė valiuta, ar kita,
- Ugdyti ir skatinti nuolatinę technologijų įsisavinimo ir inovacijų diegimo kultūrą.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai):

I modulis (e-mokymai). Pažangios skaitmeninės strategijos ir inovacijos. Skaitmeninės transformacijos praktikos ir pavyzdžiai viešajame sektoriuje (pvz. skaitmeninė tapatybė, skaitmeninė valdžia ir skaitmeninė valiuta, ir kita). Kaip atsiranda skaitmeniniai sprendimai ir kaip jie padeda organizacijos vystymui.

II modulis (e-mokymai). Skaitmeninė kultūra. Nagrinėjama „skaitmeninės pirmenybės“ kultūros palaikymas, skatinant nuolatinį mokymąsi ir prisitaikymą bei pažangių technologijų, įskaitant dirbtinį intelektą, įsisavinimą, siekiant palaikyti inovacijas ir organizacijos augimą.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Vadovavimas skaitmeninės strategijos planavimui ir įgyvendinimui. Specialistų ir vadovų gebėjimai vadovauti skaitmeninės strategijos planavimui ir įgyvendinimui. Skaitmeninės transformacijos procesas. Skaitmenizavimo ir skaitmeninės transformacijos samprata, modeliai, brandos lygiai. Tipinio skaitmenizavimo planas.

I programos modulio turinys. Pažangios skaitmeninės strategijos ir inovacijos

- Sėkmingų skaitmeninės transformacijos praktikų ir pavyzdžių apžvalga viešajame sektoriuje. Klausimai, kurie gali padėti kiekvienai organizacijai: ką žinau apie savo interesus? Ar galiu prognozuoti jų elgseną? Ar mūsų procesai skaitmenizuoti ar naudojame popierių? Ar turime “rankinių”, pasikartojančių operacijų? Ar darbuotojai turi galimybę dirbti iš bet kur, bet kada ir su įvairiais įrenginiais? Ar stebime produktyvumo rodiklius? Ar sprendimus priimame remdamiesi duomenimis? Ar turime kompetencijų, resursų reikalingų vystyti skaitmeninius sprendimus?
- Strateginis planavimas, poreikių ir situacijos analizės atlikimas viešojo sektoriaus organizacijose. Inovacijų tyrinėjimas ir pritaikymo galimybės. Skaitmeninių strategijų įgyvendinimo etapai.
- Viešojo sektoriaus organizacijų vystymas per veiklos efektyvumo didinimą, inovacijų skatinimą, skaitmeninės kultūros didinimą bei skaitmeninių sprendimų diegimą.

II programos modulio turinys. Skaitmeninė kultūra

- Sąlygos „skaitmeninės pirmenybės“ kultūros atsiradimui ir klestėjimui. Kaip sukurti ir palaikyti tokią aplinką. Skaitmeninė kultūra kaip strateginė kryptis.
- Metodai, kaip skatinti inovacijas organizacijoje, įtraukiant darbuotojus į inovacijų kūrimo procesą. Inovacijų integravimo į organizacijos veiklą užtikrinimas.
- Pažangių technologijų, įskaitant dirbtinį intelektą, įsisavinimo skatinimas. Organizacijos darbuotojų nuolatinis ugdymas ir įgalinimas.

III programos modulio turinys. Vadovavimas skaitmeninės strategijos planavimui ir įgyvendinimui

- Skaitmeninės transformacijos procesas: planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas.
- Esminiai skaitmenizavimo ir skaitmeninės transformacijos skirtumai.
- Skaitmeninės brandos modelių taikymas pasirengimo skaitmeninei transformacijai vertinimui ir esamo skaitmeninio brandos lygio kėlimo galimybės.
- Skaitmenizavimo plano sudarymas skaitmeninei strategijai įgyvendinti.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus arba e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Skaitmeninės kompetencijos ugdymo (pažengusysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 3)

Techninės priemonės**E-mokymosi formatas:**

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Vadovavimas skaitmeninės strategijos įgyvendinimui:
 - Gebėjimas vadovauti ir valdyti skaitmeninės transformacijos projektus visoje organizacijoje.
 - Gebėjimai užtikrinti skaitmeninių iniciatyvų atitiktį ilgalaikiams organizacijos tikslams.
 - Gebėjimai atlikti skaitmeninį veiklos auditą veikloje formuojant skaitmeninę strategiją
 - Inovacijų kultūros skatinimas
 - Gebėjimas skatinti skaitmeninės pirmenybės kultūrą, kuri palaiko nuolatinį mokymąsi ir prisitaikymą.
- Pažangios technologijos įsisavinimas ir inovacijos:
 - Gebėjimas inicijuoti ir įgyvendinti pažangių technologijų įsisavinimą, kuris skatintų inovacijas.
 - Gebėjimas valdyti ir sumažinti rizikas, susijusias su skaitmeninės aplinkos ir dirbtinio intelekto diegimu.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas

ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas:

- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Lamarre, E., Smaje, K., ir Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., Bonnet, D., ir McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- VanBoskirk, S., Gill, M., Green, D., Berman, A., Swire, J., ir Birrell, R. (2017). The digital maturity model 5.0. *Forrester Research*.
- Anthony, S., Duncan, D., ir Siren, P. M. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*, 92(12), 60-68.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Diamandis, P. H., ir Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon & Schuster.
- Siebel, T. M. (2019). Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction. RosettaBooks.

2.1.4. SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP)

Programos pavadinimas - DISRUPTYVIŲ TECHNOLOGIJŲ POVEIKIS ES EKONOMIKAI

Programos rengėjas Gediminas Buivydas, ISM Executive School Vadovų magistrantūros studijų „Skaitmeninė transformacija ir verslas“ modulio vadovas, lektorius. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto „Digital Innovation LAB“ vadovas. Skaitmeninės transformacijos strategijų vystymo konsultantas; patirtį sukaupęs konsultuojant įmones ir dirbant vienoje didžiausių Baltijos šalių įmonėje; skaitmenizacijos ir dizaino mąstysenos praktikas; lektorius, mentorius, komandų, dirbančių su skaitmeniniais produktais ir paslaugomis, fasilitatorius.

Programos anotacija

Aktualumas – viešojo sektoriaus darbuotojams, kurie dirba su ES institucijomis poreikis ugdyti skaitmenines kompetencijas darbuotojams yra itin aktualus dėl galimybės stiprinti viešąją diplomaciją, skatinti inovacijas ir efektyvumą, bei plėsti tarptautinius ryšius.

Reikalingumas – atsižvelgiant į reikalingumą – skaitmeninės kompetencijos leidžia greitai reaguoti į krizės situacijas, koordinuoti veiksmus ir informaciją bei užtikrinti saugumą, taip pat

skaitmeninės kompetencijos padeda rinkti, analizuoti ir interpretuoti didelius duomenų kiekius, suteikiant galimybę priimti geriau pagrįstus ekonominius ir politinius sprendimus.

Programos tikslas - ugdyti vadovų bei specialistų skaitmenines kompetencijas, siekiant stiprinti viešąją diplomatiją, skatinti inovacijas ir efektyvumą bei plėsti tarptautinius ryšius.

Programos uždaviniai:

- Suteikti dalyviams žinių apie skaitmeninių priemonių naudojimą, siekiant efektyviai komunikuoti su tarptautine bendruomene ir stiprinti šalies įvaizdį.
- Skatinti inovacijas viešosios diplomatijos srityje
- Suteikti žinių dalyviams kaip galima greitai ir efektyviai naudotis skaitmeninėmis priemonėmis savo kasdienėje veikloje
- Ugdyti gebėjimus naudotis pažangiais DI įrankiais

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai):

I modulis. Pirmininkavimo ES Tarybai reikalingos skaitmeninės kompetencijos. Supratimas nūdienos technologijų ir ateinančių technologijų, kaip jos įdarbinamos viešajame sektoriuje. Skaitmeninės praktikos ir tendencijos ES šalyse ir pasaulyje.

II modulis. Dominuojančių technologijų poveikis socialinėms ir ekonomikos sritims Europos sąjungoje (ES). Identifikavimas bei valdymas su šiomis technologijomis susijusių rizikų ES institucijose ir atskirose įstaigose.

III modulis (gyvai). Praktinė DI sesija. Realus išbandymas DI su realiomis veiklos užduotimis. Tekstinių komandų (angl. „Prompt engineering“) pagrindų suteikimas.

I programos modulio turinys. Pirmininkavimo ES Tarybai reikalingos skaitmeninės kompetencijos.

- Esminės skaitmeninės kompetencijos kaip daugiakanalio bendravimo ir bendradarbiavimo, susirinkimų valdymo ir kt., reikalingos sėkmingam pirmininkavimui ES Tarybai. Skaitmeninių įrankių ir platformų, tokių kaip „Microsoft Planner“, „Microsoft Teams“, „Sharepoint“ išnaudojimas vaizdo konferencijoms, dokumentų bendrinimui, valdymui ir bendradarbiavimui realiu laiku, kanalų sukūrimas projektinėms veikloms ar planiniams posėdžiams. Dirbtinio intelekto įrankių kaip pvz. „Chat GPT“ pasitelkimas. Šiuolaikinių, tiek ateities technologijų supratimas bei jų potencialas keisti viešąjį sektorių.
- Geriausių skaitmeninių praktikų bei inovacijų, kurios jau įgyvendinamos ES šalyse ir tarptautiniu mastu, apžvalga. Praktiniai pavyzdžiai, kaip efektyviai įdiegti naujoves viešojo sektoriaus organizacijose.

- Skaitmeninė diplomatija ir pagrindiniai jos principai. Tarptautinių skaitmeninių iniciatyvų koordinavimas ir valdymas.

II programos modulio turinys. Dominuojančių technologijų poveikis socialinėms ir ekonomikos sritims Europos sąjungoje (ES)

- Dominuojančių technologijų, tokių kaip dirbtinis intelektas ir robotika, poveikis socialinėms ir ekonominėms sritims Europos Sąjungoje. Socialinių ir ekonominių procesų kaita, įskaitant darbo rinką, švietimą, socialines paslaugas ir kt., pasitelkiant modernias technologijas. Technologinių sprendimų pritaikymas socialinių problemų sprendimui ir tvarios ekonomikos augimui.
- Europos Sąjungos ir atskirų institucijų įstaigų rolė su technologijomis susijusių rizikų identifikavime bei jų valdyme. Technologijų diegimo sukeliama poveikio viešojo sektoriaus organizacijoms ir visuomenei vertinimas ir kontrolė.
- Skaitmeninis atsparumas. Viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimas atsilaikyti spartiems technologiniams pokyčiams ir išlaikyti veiklos tęstinumą.

III programos modulio turinys. Praktinė dirbtinio intelekto sesija

- Naujausių technologijų kaip dirbtinio intelekto (DI) naudojimas kasdieninėse užduotyse. Pažangių įrankių taikymas dirbant tarptautinėse komandose.
- DI įrankių išbandymas atliekant realias veiklos užduotis.
- Tekstinių komandų (angl. „Prompt engineering“) pagrindai ir praktinis įveiklinimas.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus arba e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Skaitmeninės kompetencijos ugdymo (SKUP lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 4)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.

- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Supratimas, kas yra skaitmeninė transformacija ir kokie jos pagrindiniai aspektai.
- Gebėjimas identifikuoti pagrindinius skaitmeninės transformacijos veiksnus ir galimybes.
- Gebėjimas identifikuoti ir mažinti rizikas, susijusias su skaitmenine transformacija.
- Supratimas apie pagrindines technologijas, kurios skatina skaitmeninę transformaciją (pvz. AI, IoT, blockchain).
- Gebėjimas vertinti ir įsisavinti naujas technologijas.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keletą klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas:

- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Lamarre, E., Smaje, K., ir Zimmel, R. (2023). *Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., Bonnet, D., ir McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- VanBoskirk, S., Gill, M., Green, D., Berman, A., Swire, J., ir Birrell, R. (2017). The digital maturity model 5.0. *Forrester Research*.
- Anthony, S., Duncan, D., ir Siren, P. M. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*, 92(12), 60-68.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.

- Diamandis, P. H., ir Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon & Schuster.
- Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction*. RosettaBooks.

2.2. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI

Analitinė kompetencija - tai gebėjimas sistemiskai apdoroti, analizuoti ir interpretuoti gautą informaciją. Tai duomenys pateikti įvairiausiais formatais: nuo žiniasklaidos straipsnių, komandinių smegenų šturmo sesijų iki apdorotų duomenų excel ar csv formatuose. Analitiką būtų galima apibūdinti kaip matematinį mąstymą, kai ne tik duomenų bazės, bet ir kasdieniai veiksniai, potyriai ir perskaitytos naujienos yra interpretuojamos kaip duomenys, kuriais remiantis galima priimti mokslu grįstus sprendimus.

Skaidant analitikos kompetenciją pagal tris lygius (pradedantysis, pagrindinis, pažengęs) į subkompetencijas, gaunamas penkiolikos subkompetencijų derinys:

| Subkompetencija | Aktualumas |
|--|------------|
| Kritinis mąstymas | 3,59 |
| Sąveikos tarp individų, bendrovių, valstybės institucijų ir visuomenės analizė ir interpretacija, žinios apie ES funkcionavimą | 3,24 |
| Pagrindiniai duomenų valdymo principai | 3,33 |
| Bazinis duomenų raštingumas: imties skaitinės ir sklaidos charakteristikos | 3,23 |
| Pagrindinių makroekonominių rodiklių skaitymas ir gebėjimas juos pritaikyti savo organizacijos veiklai | 2,92 |
| Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas | 4,00 |
| Duomenų įgalinimas situacijos analizei | 4,00 |
| Statistikos pagrindai: ryšių tarp rodiklių nustatymas ir modeliavimas | 3,73 |
| Duomenų vizualizacijos principai | 3,78 |
| Duomenų komunikacijos principai | 3,81 |
| Konteksto supratimas — skirtingų institucijų ir šalies rodiklių duomenų apdorojimas ir sistematizavimas | 3,98 |
| Duomenų įveiklinimas ir panaudojimas institucijos sėkmei | 4,12 |
| Atsparių šokams ir krizėms institucijų kūrimas — ateities modeliavimo principai | 3,95 |

| | |
|---|------|
| Dirbtinio intelekto įgalinimas institucijos rėmuose | 4,02 |
| Duomenų etika | 3,90 |

Pateiktų duomenų pagrindu galima teigti, kad visuose lygiuose analitinių subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį (2,92-4,12). Aktualiausia subkompetencija yra “Duomenų įveiklinimas ir panaudojimas institucijos sėkmei” (4,12). Kitos trys labai aktualios yra: “Duomenų įgalinimas situacijos analizei” (4,0); “Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas” (4,00); “Dirbtinio intelekto įgalinimas institucijos rėmuose” (4,02). Duomenys dar kartą parodė dirbtinio intelekto įsisavinimo svarbą įvairiais pjūviais.

Atsižvelgiant į geriausias, Europos rinkoje esančias, verslo mokyklas turinčias EMPA (Executive Master of Public Administration) statusą bei remiantis gerosiomis kitų šalių praktikomis, galime teigti, jog analitinės kompetencijos yra itin aktualios šiuolaikiniams darbuotojams, kadangi analitinės kompetencijos padeda suprasti ir valdyti sudėtingus duomenis, priimti informacija pagrįstus sprendimus ir veiksmingai valdyti organizacijas ar viešąsias įstaigas.

Gerosios praktikos:

- ESADE Business School - teigia, kad analitinių įgūdžių turėjimas padeda priimti informacija pagrįstus sprendimus. Analitikos moduliai ESADE apima duomenų analizę ir interpretaciją, kas leidžia vadovams ir specialistams efektyviau valdyti organizacijos veiklą ir strategijos įgyvendinimą (<https://www.esade.edu/executive-education/es/executive-master/executive-master-in-business-analytics-emiba>).
- Hertie School – ši mokykla Berlyne siūlo EMPA programą, kurioje analitika yra integruota kaip esminė dalis, kuri apima duomenų valdymą ir analizę viešajame sektoriuje, kas yra būtina siekiant efektyviai valdyti viešąsias lėšas ir projektus. Hertie mokykla pabrėžia, kad analitinės kompetencijos leidžia suprasti ir spręsti sudėtingas visuomenės problemas naudojant duomenimis pagrįstus metodus (<https://www.hertie-school.org/en/empa>).
- London School of Economics (LSE) - taip pat turi EMPA programą, kurioje analitikos modulis yra naudingas ir aktualus dėl duomenų valdymo svarbos šiuolaikiniame pasaulyje. Vadovai ir ekspertai mokosi duomenų rinkimo, analizės ir interpretacijos, tai leidžia jiems geriau suprasti rinkos tendencijas ir priimti strateginius sprendimus (<https://www.lse.ac.uk/school-of-public-policy/EMPA>).

Šie analitinės kompetencijos mokymo programos moduliai skirti ugdyti duomenų mokslo mąstyseną, padedančią efektyviai panaudoti duomenis informuotam sprendimų priėmimui. Dalyviai mokosi suprasti duomenimis pagrįstus viešojo sektoriaus aspektus, tokius kaip duomenimis grįstų sprendimų priėmimas operaciniame, taktiniame bei strateginiame lygmenyje. Moduliai suteikia pagrindines duomenų mokslo žinias bei praktinius įgūdžius, leidžiančius taikyti duomenų mokslo sprendimus realiose situacijose.

2.2.1. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO

Pradedantysis lygis: kritinis mąstymas; sąveikos tarp individų, bendrovių, valstybės institucijų ir visuomenės analizė ir interpretacija, žinios apie ES; pagrindiniai duomenų valdymo principai;

bazinis duomenų raštingumas: imties skaitinės ir sklaidos charakteristikos; pagrindinių makroekonominių rodiklių skaitymas ir gebėjimas juos pritaikyti savo organizacijos veiklai.

Programos pavadinimas - DUOMENŲ ANALITIKOS PRINCIPAI

Programos rengėjai:

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. Simonas Čepėnas** politikos mokslų daktaro laipsnį tarptautinių santykių ir metodų srityse įgijo Virdžinijos Universitete (JAV), ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorius. Simonas yra ekonometrijos ir mašininio mokymosi (įskaitant LLM) ekspertas. Jis jungtinės analizės bendraautorius, atlieka ekonometrinius tyrimus, duomenų mokslo dalykų lektorius. Simonas – patyręs R, Stan, SQL, Python ir Stata vartotojas (vienas iš programavimo lektorių ISM). Šiuo metu LMT projekte „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ atlieka ekonometrinį tyrimą. Dėstė lyginamąją politiką, Vakarų Europos politiką, lošimų teoriją ir tarptautinius santykius Virdžinijos universitete. Šiuo metu ISM Vadybos ir ekonomikos universitete dėsto duomenų analitikos, duomenų vizualizacijos, ekonometrijos, dirbtinio intelekto, mikroekonomikos, industrinės organizacijos ir lošimų teorijos dalykus. Simonas dirba tiek ISM universitete dėstant dirbtinio intelekto principus Inovacijų ir technologijų vadybos magistro studentams, tiek konsultuoja privačiai. Simonas įgijęs ISM ekonomikos bakalauro ir BI Norwegian Business School vadybos bakalauro laipsnius bei tarptautinių santykių magistrą iš Pietų Iliojaus Universiteto (JAV). Simonas taip pat dirbo su įvairiais nacionalinio ir tarptautinio lygmens projektais PPMI, RESC ir ISM.

Programos anotacija

Aktualumas – kritinis mąstymas, analizės įgūdžiai ir duomenų valdymo principai yra esminiai elementai, kurių mokymasis yra būtinas pradedančiojo kompetencijos lygmens darbuotojams. Šie įgūdžiai leidžia tiksliai interpretuoti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus ir veikti efektyviai globalizuotoje rinkoje. Supratimas apie sąveikas tarp individų, įmonių ir valstybės institucijų taip pat yra svarbus, siekiant gerinti strateginius ryšius ir veikti proaktyviai. Be to, makroekonominiai rodikliai padeda suprasti ekonominę aplinką ir pritaikyti organizacijos strategiją, užtikrinant jos tvarumą ir ilgalaikį augimą. Pasak London Business School, analitinės kompetencijos šiuo metu yra ypač aktualios – šiuolaikiniai organizacijų sprendimai yra pernelyg sudėtingi, kad juos būtų galima priimti tik remiantis intuicija ar patirtimi, tam reikia struktūruotų, duomenimis pagrįstų analizių, kurios padėtų pagrįsti sprendimus ir komunikuoti juos.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pradedančiojo lygmens specialistų ir vadovų analitinės kompetencijos vertinimas, pagal visus lygmenis, yra mažiausias - 20,53%. Analitinę kompetenciją būtina ugdyti pradedančiojo lygmens specialistams ir vadovams, šios kompetencijos reikalingos modernios organizacijos veiklai, jos leidžia efektyviai valdyti ir naudoti duomenis sprendimams priimti, taip pat šios kompetencijos suteikia įrankius tinkamai interpretuoti informaciją ir priimti išanalizuotus sprendimus.

Programos tikslas - ugdyti esminius analitinius įgūdžius ir kompetencijas, būtinas efektyviai valdyti ir priimti duomenimis grįstus sprendimus viešojo sektoriaus organizacijose. Programa orientuota į analitinio mąstymo, duomenų valdymo, makroekonominių rodiklių analizės ir interpretacijos bei sąveikos tarp įvairių visuomenės veikėjų supratimo ugdymą, užtikrinant, kad Lietuvos viešajame sektoriuje dirbantys tarnautojai turėtų bazinį Europoje priimtą pasiruošimo lygį.

Programos uždaviniai:

- Ugdyti gebėjimą analizuoti ir vertinti informaciją analitiškai, siekiant objektyvių ir pagrįstų sprendimų priėmimo.
- Suteikti žinių apie sąveikos mechanizmus tarp individų, bendrovių, valstybės institucijų ir visuomenės.
- Mokyti dalyvius analizuoti šias sąveikas ir jų įtaką organizacijos veiklai, ypač Europos Sąjungos kontekste.
- Ugdyti gebėjimą analizuoti ir vertinti duomenis analitiškai, juos sisteminant, grafiškai atvaizduojant, vertinant imtį ir darant apibendrinimus, siekiant objektyvių ir pagrįstų sprendimų priėmimo.
- Suteikti žinių apie sąveikos mechanizmus tarp individų, bendrovių, valstybės institucijų ir visuomenės.
- Mokyti dalyvius analizuoti šias sąveikas ir jų įtaką organizacijos veiklai, ypač ES kontekste.
- Suteikti bazinį žinių lygį, kuris užtikrintų duomenų valdymo ir interpretacijos kokybę bei klaidų minimizavimą.
- Mokyti efektyvios komunikacijos ir duomenų vizualizavimo, siekiant užtikrinti kokybišką informacijos sklaidą ir išvengti nesusipratimų tiek tarp viešojo sektoriaus tarnautojų, tiek tarp viešojo sektoriaus ir visuomenės.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Siekiant tikslumo sąvokose, pateikiamas esminių sąvokų praplėtimas

Matematinis-analitinis mąstymas: gebėjimas spręsti problemas logiškai ir sistematiškai, naudojant matematinį pagrindimą, sutelkiant dėmesį į dėsningumą ir ryšių nustatymą, siekiant daryti išvadas arba spręsti problemas.

Duomenų analitika: procesas, kurio metu duomenys yra analizuojami, valomi, transformuojami ir modeliuojami, siekiant atrasti naudingą informaciją, daryti išvadas ir paremti sprendimų priėmimą.

Duomenų mokslas: statistiniai metodai. Matematikos sritis, kuri skirtingai nei matematika susiduria su neapibrėžtumu, kadangi modeliuojami rezultatai iš riboto kiekio ar kitaip ydingų duomenų. Formaliau, ši mokslo sritis fokusuojasi į duomenų rinkimą, analizę, interpretavimą, pateikimą ir organizavimą. Ji suteikia įrankius, leidžiančius daryti išvadas ar prognozes, remiantis duomenų pavyzdžiais.

Duomenų mokslas: dirbtinis intelektas ir mašininis mokymasis.

* Dirbtinis intelektas: kompiuterių mokslo sritis, kuri siekia kurti sistemas, galinčias atlikti užduotis, kurios paprastai reikalauja žmogaus intelekto, tokias kaip mąstymas, mokymasis ir sprendimų priėmimas.

* Mašininis mokymasis: DI sritis, kurioje kuriami algoritmai ir statistiniai modeliai, leidžiantys kompiuteriams mokytis iš duomenų ir gerinti savo užduočių atlikimą laikui bėgant.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis. Įvadas į duomenų analitiką ir taikymą valstybės įstaigose. Supažindinimas su matematiniu-analitiniu mąstymu. Apžvelgimas pagrindinių modeliavimo ir duomenų analitikos principų ir metodų, akcentuojant jų svarbą bei taikymo galimybes valstybės įstaigose. Išsiaiškinimas, kaip analitikos įrankiai gali padėti gerinti viešųjų paslaugų teikimą, optimizuoti išteklius ir priimti informuotus sprendimus, siekiant didesnio efektyvumo ir skaidrumo.

I modulis (e-mokymai). Įvadas į duomenų analitiką. Duomenų analitikos taikymas viešajame sektoriuje. Supažindinimas su matematiniu-analitiniu mąstymu (kuo skiriasi konkretus faktas nuo statistinio modelio spėjimo, kokias prielaidas darome apie skirtingų tipų duomenis ir ką reikia žinoti analizuojant duomenis). Apžvelgimas pagrindinių modeliavimo ir duomenų analitikos principų ir metodų, akcentuojant jų svarbą bei taikymo galimybes valstybės įstaigose. Išsiaiškinimas, kaip analitikos įrankiai gali padėti geriau suprasti viešųjų paslaugų teikimą, optimizuoti išteklius ir priimti informuotus sprendimus, siekiant didesnio efektyvumo ir skaidrumo.

II modulis. Duomenų analitikos ir vizualizacijos pagrindai. Duomenų analitikos ir vizualizacijos pagrindai. Supažindinimas su statistinių modelių kūrimo, vizualizacijos ir analizės principais siekiant išvengti dažniausių duomenų komunikacijos spragų. MS Excel galimybių išnaudojimas duomenų analizei. Apžvelgimas pagrindinių DI modelių ir jų pritaikymo viešajame sektoriuje galimybes.

I programos modulio turinys. Įvadas į duomenų analitiką

- Ugdytas duomenų mokslo mąstysenos. Supratimas duomenimis grindžiamų valdžios, viešojo sektoriaus paslaugų, verslo (operacijų, gamybos, tiekimo grandinės valdymas, klientų elgsena ir t. t.), finansų rinkos ir mūsų gyvenimo. Suteikimas galimybės veiksmingai panaudoti duomenis informuotiems sprendimams. Praktiškai taikyti duomenų mokslo sprendimus.
- Pagrindinės duomenų tvarkymo funkcijos: duomenų politikos plėtra, duomenų nuosavybė, metaduomenų sudarymas, duomenų gyvavimo ciklo kontrolė, duomenų kokybė, prieiga prie duomenų ir jų platinimas.
- Paprastai duomenų strategijai reikalinga palaikanti duomenų valdymo programos strategija - duomenų kokybės, duomenų vientisumo, prieigos ir saugumo palaikymo ir gerinimo planas, kartu sumažinant žinomą ir numanomą riziką.
- Duomenų etika - nusako, kas yra gerai ir kas yra blogai viešinant duomenis. Duomenų etikos sritys: duomenų tvarkymas (generavimas, gavimas, saugojimas, apdorojimas, platinimas, dalijimasis ir naudojimas), algoritmai (duomenų analizė, mašininis mokymasis ir dirbtinis intelektas), praktika (inovacijos, programavimas, įsilaužimas).

II programos modulio turinys. Duomenų analitikos ir vizualizacijos pagrindai

- Statistinių modelių kūrimas, vizualizacija ir analizės principai, siekiant išvengti dažniausių duomenų komunikacijos spragų. MS Excel galimybių išnaudojimas duomenų analizei. Apžvelgimas pagrindinių DI modelių ir jų pritaikymo viešajame sektoriuje galimybes.

- Nuo organizacijos analitinės kompetencijos iki skyriaus ir individualios analitinės kompetencijos. Duomenis skirtingose organizacijos vietose tvarko komandos, atsakingos už skirtingus duomenų gyvavimo ciklo etapus. Duomenų valdymui reikalingi projektavimo įgūdžiai planuojant sistemas; techniniai įgūdžiai įrangos priežiūrai ir programinės įrangos kūrimui; duomenų analizės įgūdžiai suprasti problemas; analitiniai įgūdžiai aiškinti duomenis; profesinės kalbos mokėjimas, siekiant sutarimo dėl apibrėžimų ir modelių; strateginis mąstymas pamatyti naujas galimybes ir siekti tikslų.
- Duomenų vizualizacija: kaip pateikti duomenis, kad jie būtų vertingi kitiems. Duomenų turinys, kiekis, aiškumas pateikime. Vizualizacijos klaidos.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus. Šiuo atveju siūloma analitinės kompetencijas ugdyti e-mokymosi būdu ir kontaktiniu (gyvai arba nuotoliu).

Programai vykdyti naudojami:

Analitinės kompetencijos ugdymo (pradedantysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 5)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Gebėjimas rinkti duomenis, apdoroti ir turint analizės pagrindus bei gebant įveiklinti analitiką, priimti kokybiškus sprendimus.
- Žinių apie statistinius pagrindus, įskaitant imties skaitines ir sklaidos charakteristikas turėjimas.
- Gebėjimas rinkti duomenis, apdoroti ir, turint analizės pagrindus bei gebant įveiklinti analitiką, priimti kokybiškus sprendimus.
- Žinių apie statistinius pagrindus, įskaitant imties skaitines ir sklaidos charakteristikas turėjimas.
- Gebėjimas teisingai interpretuoti ir naudoti statistinius duomenis kasdienėje veikloje.
- Gebėjimas vizualiai pateikti duomenis.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Gravetter, F.J., and L.B. Wallnau. 2009. Statistics for the Behavioral Sciences. Wadsworth. <https://books.google.lt/books?id=wWFmkwxSUfUC>.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. United Kingdom: O'Reilly Media.
- Agresti, A. (2015). Foundations of Linear and Generalized Linear Models. United Kingdom: Wiley.
- Angrist, J. D., Pischke, J. (2008). Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. United Kingdom: Princeton University Press
- C. Hsiao. Analysis of Panel Data. Cambridge University Press, United Kingdom, 2014.
- J. M. Box-Steffensmeier, J. R. Freeman, M. P. Hitt, and J. C. W. Pevehouse. Time Series Analysis for the Social Sciences. Cambridge University Press, Cambridge, 2014.
- T. Dunning. Natural Experiments in the Social Sciences: A Design-Based Approach. Cambridge University Press, United Kingdom, 2012.

2.2.2. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO

Pagrindinis lygis: duomenimis grįstas sprendimų priėmimas; duomenų įgalinimas situacijos analizei; statistikos pagrindai: ryšių tarp rodiklių nustatymas ir modeliavimas; duomenų vizualizacijos principai; duomenų komunikacijos principai.

Programos pavadinimas - DUOMENŲ ANALITIKA IR VIZUALIZACIJA

Programos rengėjai:

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė,

tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. Simonas Čepėnas** politikos mokslų daktaro laipsnį tarptautinių santykių ir metodų srityse įgijo Virdžinijos Universitete (JAV), ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorius. Simonas yra ekonometrijos ir mašininio mokymosi (įskaitant LLM) ekspertas. Jis jungtinės analizės bendraautorius, atlieka ekonometrinius tyrimus, duomenų mokslo dalykų lektorius. Simonas – patyręs R, Stan, SQL, Python ir Stata vartotojas (vienas iš programavimo lektorių ISM). Šiuo metu LMT projekte „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ atlieka ekonometrinį tyrimą. Dėstė lyginamąją politiką, Vakarų Europos politiką, lošimų teoriją ir tarptautinius santykius Virdžinijos universitete. Šiuo metu ISM Vadybos ir ekonomikos universitete dėsto duomenų analitikos, duomenų vizualizacijos, ekonometrijos, dirbtinio intelekto, mikroekonomikos, industrinės organizacijos ir lošimų teorijos dalykus. Simonas dirba tiek ISM universitete dėstant dirbtinio intelekto principus Inovacijų ir technologijų vadybos magistro studentams, tiek konsultuoja privačiai. Simonas įgijęs ISM ekonomikos bakalauro ir BI Norwegian Business School vadybos bakalauro laipsnius bei tarptautinių santykių magistrą iš Pietų Iliojaus Universiteto (JAV). Simonas taip pat dirbo su įvairiais nacionalinio ir tarptautinio lygmens projektais PPMI, RESC ir ISM.

Aktualumas – vis tobulinti analitinę kompetenciją yra aktualu patyrusiems specialistams ir vadovams, kadangi tai leidžia jiems priimti sprendimus pagal moksliniais tyrimais paremtą informaciją ir aiškiai pateikti duomenis, kuriais remiantis galima kurti strategijas ir efektyviai spręsti veiklos iššūkius. Kaip teigia London Business School – analitinės kompetencijos padeda identifikuoti, kur analizė gali pridėti daugiausiai vertės, parinkti tinkamus analizės tipus ir taikyti juos praktiškai.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – analitinės kompetencijos vertinimas, kaip pagrindinio lygmens, yra didžiausias- 58,05%. Analitinė kompetencija yra būtina pagrindinio lygio kompetencijų vadovams ir specialistams, nes leidžia jiems sistemingai apdoroti, analizuoti ir aiškiai interpretuoti gautą informaciją. Šie įgūdžiai yra esminiai norint efektyviai tvarkyti duomenis iš įvairių šaltinių, pradedant žiniasklaidos straipsniais ir baigiant struktūrizuotais duomenų failais kaip Excel ar CSV formatu, taip pat, analitinės kompetencijos įgūdžiai būtini taikant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą.

Programos tikslas - ugdyti pagrindinio lygmens kompetencijų vadovų ir specialistų gebėjimus priimti sprendimus, grindžiamus duomenimis, ir efektyviai taikyti analitikos metodus, siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą ir skaidrumą. Programa orientuota į praktinį duomenų analizės, vizualizacijos ir komunikacijos principų taikymą kasdienėje vadovų veikloje.

Programos uždaviniai:

- Mokyti programos modulių dalyvius rinkti, analizuoti ir interpretuoti duomenis, siekiant priimti informuotus ir pagrįstus sprendimus.
- Padėti išvengti dažniausių su duomenų skaitymu susijusių klaidų (pvz. rodiklio skaičiavimo pasikeitimai, trūkstančių duomenų interpretacija ir pan.), kurios jei laiku nepastebėtos gali lemti netikslas analizes ir prognozes.
- Supažindinti mokymo programos modulių dalyvius su būdais, kaip naudoti duomenis esamoms problemoms ir situacijoms analizuoti bei sprendimų alternatyvoms įvertinti.

- Padėti skaityti ir suprasti mokslinę duomenimis grįstą literatūrą, pristatant pagrindinius viešosios politikos, tarptautinių santykių ir ekonomikos tyrimams naudojamus metodus.
- Ugdyti gebėjimą efektyviai naudoti duomenis situacijos įvertinimui ir sprendimų variantų prognozavimui.
- Mokyti nustatyti ir modeliuoti ryšius tarp skirtingų rodiklių, siekiant išsamesnės situacijos supratimo.
- Gilintis į duomenų, modelių ir vizualizacijos principus, siekiant išvengti su duomenų komunikacija susijusių pagrindinių problemų ir klaidų.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Siekiant suvienodinti sąvokas, pateikiamas esminių sąvokų praplėtimas

- **Matematinis-analitinis mąstymas:** gebėjimas spręsti problemas logiškai ir sistematiškai, naudojant matematinį pagrindimą, sutelkiant dėmesį į dėsningumą ir ryšių nustatymą, siekiant daryti išvadas arba spręsti problemas.
- **Duomenų analitika: procesas,** kurio metu duomenys yra analizuojami, valomi, transformuojami ir modeliuojami, siekiant atrasti naudingą informaciją, daryti išvadas ir paremti sprendimų priėmimą.
- **Duomenų mokslas: statistiniai metodai.** Matematikos sritis, kuri skirtingai nei matematika susiduria su neapibrėžtumu, kadangi modeliuojami rezultatai iš riboto kiekio ar kitaip ydingų duomenų. Formaliau, ši mokslo sritis fokusuojasi į duomenų rinkimą, analizę, interpretavimą, pateikimą ir organizavimą. Ji suteikia įrankius, leidžiančius daryti išvadas ar prognozes, remiantis duomenų pavyzdžiais.
- **Duomenų mokslas: dirbtinis intelektas ir mašininis mokymasis.**
 - * Dirbtinis intelektas: kompiuterių mokslo sritis, kuri siekia kurti sistemas, galinčias atlikti užduotis, kurios paprastai reikalauja žmogaus intelekto, tokias kaip mąstymas, mokymasis ir sprendimų priėmimas.
 - * Mašininis mokymasis: DI sritis, kurioje kuriami algoritmai ir statistiniai modeliai, leidžiantys kompiuteriams mokytis iš duomenų ir gerinti savo užduočių atlikimą laikui bėgant.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir analizė. Gebėjimas priimti sprendimus, pagrįstus duomenimis, ir efektyviai taikyti analitikos metodus, siekiant pagerinti įstaigos veiklos efektyvumą ir skaidrumą. MS Excel galimybių išnaudojimas duomenų analizei.

II modulis (e-mokymai). Efektyvios duomenų analizės, vizualizacijos ir komunikacijos principai. Kaip skaityti, suprasti ir interpretuoti duomenis? Apžvelgimas statistikos pagrindų ir vizualizacijos principų, t.y. kaip panaudoti duomenis, jų analizę ir vizualizacijas efektyviai ir skaidriai komunikacijai. Kaip išvengti pagrindinių duomenų vizualizacijos klaidų? Kaip pristatyti skirtingų tipų duomenis?

I programos modulio turinys. Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir analizė

- **Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir analizė.** Gebėjimas priimti sprendimus, pagrįstus duomenimis, ir efektyviai taikyti analitikos metodus, siekiant pagerinti įstaigos veiklos efektyvumą ir skaidrumą. MS Excel galimybių išnaudojimas duomenų analizei.

- Matematika fokusuojasi į apibrėžtumą, o statistika yra neapibrėžtumo tyrimas, kurio tikslas – ištirti ir kiekybiškai įvertinti ryšius tarp kintamųjų, siūlo įžvalgas apie dėsningumus ir prognozes.
- Duomenų mokslo ir mašininio mokymosi panaudojimas analizuoti, vizualizuoti ir perduoti didelius duomenis bei juos apdoroti.
- **Duomenų mokslo modeliuose naudojamas matematinis mąstymas:** teoretizavimas žmogaus elgesio (racionalumo), apsvaistymas visų galimybių, strategijų, rezultatų rinkinio, darymas prielaidų įvairiais duomenų aspektais, pvz., pasiskirstymo. Duomenų tyrinėjimas prasideda nuo aiškiai apibrėžtos problemos arba hipotezės.

II programos modulio turinys. Efektyvios duomenų analizės, vizualizacijos ir komunikacijos principai

- **Efektyvios duomenų analizės, vizualizacijos ir komunikacijos principai.** Kaip skaityti, suprasti ir interpretuoti duomenis? Apžvelgimas statistikos pagrindų ir vizualizacijos principų, t.y. kaip panaudoti duomenis, jų analizę ir vizualizacijas efektyviai ir skaidriai komunikacijai. Kaip išvengti pagrindinių duomenų vizualizacijos klaidų? Kaip pristatyti skirtingų tipų duomenis?
- **Vizualizacijos technikos:** histogramos rodo vieno kintamojo pasiskirstymą, sklaidos diagramos parodo dviejų tolydžių kintamųjų ryšius, stulpelinės diagramos palygina skirtingų kategorijų kiekius, dėžutinės diagramos duomenų aibės pasiskirstymą pagal suvestines, linijinės diagramos parodo tendencijas per tam tikrą laiką, skritulinės diagramos paprastai nerekomenduojamos dėl neefektyvumo ir galimo klaidingo interpretavimo.
- **Geros vizualizacijos savybės:** grafinis meistriškumas (grafika turi būti tinkama naudoti ir perteikti informaciją), vizualinis vientisumas (grafinis elementas turi būti vientisas ir neiškraipyti pagrindinės informacijos duomenų ir neklaidinti), maksimalus duomenų ir „rašalo“ santykis (pašalinimas nereikalingų elementų, kurie nepateikia ar neaprašo duomenų), estetišė elegancija (naudojimas paprasto dizaino kompleksinių duomenų struktūros perteikimui). (E.Tufte)

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Analitinės kompetencijos ugdymo (pagrindinis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 6)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatai:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatai:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.

- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prezenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Lavinamas gebėjimas kurti aiškias ir suprantamas duomenų vizualizacijas, kad būtų lengviau interpretuoti informaciją ir pristatyti ją kitiems.
- Gebėjimas aiškiai ir efektyviai komunikuoti ir pristatyti duomenų analizės rezultatus įvairioms auditorijoms.
- Lavinamas gebėjimas pateikti duomenis ir jų analizę taip, kad tai būtų suprantama ir įtikinama sprendimų priėmėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikuoatas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Gravetter, F.J., and L.B. Wallnau. 2009. Statistics for the Behavioral Sciences. Wadsworth. <https://books.google.lt/books?id=wWFmkwxSUfUC>.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. United Kingdom: O'Reilly Media.
- Agresti, A. (2015). Foundations of Linear and Generalized Linear Models. United Kingdom: Wiley.
- Angrist, J. D., Pischke, J. (2008). Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. United Kingdom: Princeton University Press
- J. D. Angrist and J. Pischke. Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. Princeton University Press, United Kingdom, 2008.
- N. Beck and J. N. Katz. What to do (and not to do) with Time-Series Cross-Section Data.

- The American Political Science Review, Vol. 89, No. 3, pp. 634-647, 1995.
<http://www.jstor.org/stable/2082979>
- J. A. Stimson. Regression in Space and Time: A Statistical Essay.
- American Journal of Political Science, Vol. 29, No. 4, pp. 914-947, 1985.
<http://www.jstor.org/stable/2111187>

2.2.3. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO

Pažengusysis lygis: konteksto supratimas — skirtingų institucijų ir šalies rodiklių duomenų apdorojimas ir sistematizavimas; duomenų įveiklinimas ir panaudojimas institucijos sėkmei; atsparių šokams ir krizėms institucijų kūrimas — ateities modeliavimo principai; dirbtinio intelekto įgalinimas institucijos rėmuose; duomenų etika.

Programos pavadinimas - DUOMENŲ MOKSLO PRINCIPAI IR TAIKYMAI

Programos rengėjai:

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. Simonas Čepėnas** politikos mokslų daktaro laipsnį tarptautinių santykių ir metodų srityse įgijo Virdžinijos Universitete (JAV), ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorius. Simonas yra ekonometrijos ir mašininio mokymosi (įskaitant LLM) ekspertas. Jis jungtinės analizės bendraautorius, atlieka ekonometrinius tyrimus, duomenų mokslo dalykų lektorius. Simonas – patyręs R, Stan, SQL, Python ir Stata vartotojas (vienas iš programavimo lektorių ISM). Šiuo metu LMT projekte „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ atlieka ekonometrinį tyrimą. Dėstė lyginamąją politiką, Vakarų Europos politiką, lošimų teoriją ir tarptautinius santykius Virdžinijos universitete. Šiuo metu ISM Vadybos ir ekonomikos universitete dėsto duomenų analitikos, duomenų vizualizacijos, ekonometrijos, dirbtinio intelekto, mikroekonomikos, industrinės organizacijos ir lošimų teorijos dalykus. Simonas dirba tiek ISM universitete dėstant dirbtinio intelekto principus Inovacijų ir technologijų vadybos magistro studentams, tiek konsultuoja privačiai. Simonas įgijęs ISM ekonomikos bakalauro ir BI Norwegian Business School vadybos bakalauro laipsnius bei tarptautinių santykių magistrą iš Pietų Iliojaus Universiteto (JAV). Simonas taip pat dirbo su įvairiais nacionalinio ir tarptautinio lygmens projektais PPMI, RESC ir ISM.

Programos anotacija

Aktualumas – specialistams ir vadovams, pažengusiems analitinėje kompetencijoje yra itin aktualios, nes jos leidžia jiems aiškiau spręsti organizacijos veiklos problemas, efektyviai naudoti duomenis sėkmei užtikrinti, kurti atsparias institucijas, įdiegti dirbtinio intelekto sprendimus ir laikytis duomenų etikos. Šie įgūdžiai padeda priimti pagrįstus, strateginius sprendimus, kurie užtikrina organizacijos prisitaikymą prie kintančios aplinkos. „London Business School“ teigia, jog analitiniai įgūdžiai tampa vis svarbesni, nes organizacijos vis dažniau naudojasi duomenų mokslu ir mašininio mokymosi modeliais siekdamos gauti išvalgas, transformuoti procesus ir daryti įtaką sprendimų priėmimui.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pažengusio lygmens vadovų ir specialistų analitinės kompetencijos vertinimas yra - 21,42% (vidutinis). Pažengusio lygmens vadovai ir specialistai privalo suprasti ir sistematizuoti įvairių institucijų ir šalių rodiklių duomenis, įgalinti ir panaudoti duomenis organizacijos sėkmei užtikrinti, kurti atsparius krizėms ateities modeliavimo principus. Taip pat svarbu užtikrinti duomenų etikos laikymąsi.

Programos tikslas - ugdyti analitinėje kompetencijoje pažengusių vadovų ir specialistų gebėjimus efektyviai naudoti duomenis institucijos veikloje, siekiant kurti atsparius, inovatyvias ir sėkmingas įstaigas. Moduliai orientuoti į konteksto supratimą, duomenų etikos laikymąsi ir pažangių analitikos metodų, tokių kaip dirbtinis intelektas ir ateities modeliavimas, taikymą institucijos veikloje.

Programos uždaviniai:

- Mokyti vadovus ir specialistus apdoroti ir sistematizuoti duomenis iš skirtingų institucijų ir šalies rodiklių, siekiant išsamiai suprasti kontekstą.
- Padėti skaityti ir suprasti mokslinę duomenimis grįstą literatūrą pristatant ir įsigilinant į pagrindinius viešosios politikos, tarptautinių santykių ir ekonomikos tyrimams naudojamus metodus.
- Užtikrinti bendrą supratimą apie naujausias tendencijas ir modelius, kurie padeda valstybės institucijos ir viešajam sektoriui dirbti efektyviau ir skaidriau (pvz., kaip atrasti galimai neskaidrius elementus, užtikrinti efektyvų darbą, suprasti pagrindinius tam sektoriui keliamus iššūkius ir problemas, ir įsiklausyti į visuomenės keliamas problemas naudojant tokius DI metodus kaip sentimentų analizė, temų modeliavimas, anomalijų aptikimas ir pan.).
- Ugdyti gebėjimą vertinti ir interpretuoti tarpinstitucinius ir makroekonominis duomenis.
- Supažindinti mokymo programų modulių dalyvius su strategijomis, kaip efektyviai naudoti duomenis institucijos tikslams pasiekti.
- Mokyti ateities modeliavimo principų, kurie padeda kurti organizacijas, gebančias atsispirti krizėms.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Esminių sąvokų praplėtimas

- **Matematinis-analitinis mąstymas:** gebėjimas spręsti problemas logiškai ir sistematiškai, naudojant matematinį pagrindimą, sutelkiant dėmesį į dėsningumą ir ryšių nustatymą, siekiant daryti išvadas arba spręsti problemas.
- **Duomenų analitika:** procesas, kurio metu duomenys yra analizuojami, valomi, transformuojami ir modeliuojami, siekiant atrasti naudingą informaciją, daryti išvadas ir paremti sprendimų priėmimą.

- **Duomenų mokslas:** statistiniai metodai. Matematikos sritis, kuri skirtingai nei matematika susiduria su neapibrėžtumu, kadangi modeliuojami rezultatai iš riboto kiekio ar kitaip ydingų duomenų. Formaliau, ši mokslo sritis fokusuojasi į duomenų rinkimą, analizę, interpretavimą, pateikimą ir organizavimą. Ji suteikia įrankius, leidžiančius daryti išvadas ar prognozes, remiantis duomenų pavyzdžiais.
- **Duomenų mokslas: dirbtinis intelektas ir mašininis mokymasis.**
 - * **Dirbtinis intelektas:** kompiuterių mokslo sritis, kuri siekia kurti sistemas, galinčias atlikti užduotis, kurios paprastai reikalauja žmogaus intelekto, tokias kaip mąstymas, mokymasis ir sprendimų priėmimas.
 - * **Mašininis mokymasis:** DI sritis, kurioje kuriami algoritmai ir statistiniai modeliai, leidžiantys kompiuteriams mokytis iš duomenų ir gerinti savo užduočių atlikimą laikui bėgant.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Pažangiosios duomenų analizės metodikos ir taikymas institucijose.

Gilinti analitines kompetencijas ir gebėjimą efektyviai naudoti duomenis institucijos veikloje. Ugdyti vadovų ir ekspertų gebėjimus apdoroti ir sistematizuoti duomenis. Turėti bazinį žinių lygį apie tarptautiniams tyrimams naudojamus metodus ir įrankius, įgalinant mokymų dalyvius suprasti ir pritaikyti šiuos sprendimus viešojo sektoriaus rėmuose.

II modulis (kontaktiniai mokymai). Mašininis mokymasis ir dirbtinis intelektas institucijose.

Apžvelgti esminius dirbtinio intelekto modelius ir principus. Įsigilinti į naujausias su dirbtiniu intelektu susijusias tendencijas ir naujausių praktikų taikymą viešajame sektoriuje. Pristatyti dirbtinio intelekto ir ateities modeliavimo panaudojimo galimybes valstybės institucijose ir viešajame sektoriuje galimybes. Suprasti duomenų etikos principus. (kontaktinis mokymas)

I programos modulio turinys. Pažangiosios duomenų analizės metodikos ir taikymas institucijose

- Gilinti analitines kompetencijas ir gebėjimą efektyviai naudoti duomenis institucijos veikloje. Ugdyti vadovų ir ekspertų gebėjimus apdoroti ir sistematizuoti duomenis. Kaip nusprendžiame, kad mūsų modelis yra geras? Sumaišties matrica (angl. Confusion matrix) padeda suprasti kokiais atvejais mes klystame.
- Tarptautiniams tyrimams naudojami metodai ir įrankiai, įgalinant mokymų dalyvius suprasti ir pritaikyti šiuos sprendimus viešojo sektoriaus rėmuose. Klasifikavimas - kada naudojame regresiją, o kada klasifikaciją? Kaip statistikoje vertiname regresiją ir klasifikaciją, lyginant su mašininio mokymosi ir/ar dirbtinio intelekto modeliais?
- Pažangiausios duomenų analizės metodikos. Duomenų infrastruktūros supratimas. Duomenų transformavimas, automatinis duomenų surinkimas iš duomenų šaltinių, ETL procesas (angl. Extract Transform Load), duomenų valymas ir parengimas analizei, duomenų bazių struktūros.

II programos modulio turinys. Mašininis mokymasis ir dirbtinis intelektas institucijose

- Esminiai dirbtinio intelekto modeliai ir principai. Naujausios su dirbtiniu intelektu susijusios tendencijos ir naujausios praktikos bei jų taikymas viešajame sektoriuje. Dirbtinio intelekto ir ateities modeliavimo panaudojimo galimybes valstybės institucijose ir viešajame sektoriuje galimybes.
- Dirbtinis intelektas ir mašininis mokymasis yra šiuolaikinės technologijos, naudojamos sudėtingoms problemoms spręsti imituojant žmogaus mąstymą ir sprendimų priėmimą įvairiose

sirtyse. Mašininis mokymasis skirstomas į dvi rūšis: prižiūrimą (supervised) ir neprižiūrimą (unsupervised). Pirmuoju atveju bent dalis duomenų yra sužymėti ir iš to atrandamos taisyklės, kaip prognozuoti žymes naujiems duomenims. Prižiūrimo mokymo problemoms priklauso klasifikacija arba regresija. Antruoju (neprižiūrimo mokymosi) atveju duomenys neturi sužymėjimo, todėl galima atlikti tik tokius veiksmus, kaip grupavimas arba taisyklių atradimas.

- Duomenų etika rūpinasi duomenų disponavimu; kaupimu, saugojimu, valdymu; aiškinimu, analize ir naudojimu, kad šie veiksmai atitiktų etinius principus. Etiniai duomenų tvarkymo tikslai – apibrėžti organizacijoje etines duomenų tvarkymo normas, informuoti darbuotojus apie netinkamo duomenų tvarkymo riziką, pakeisti/įvesti organizacijoje duomenų tvarkymo kultūrą ir elgesį, kontroliuoti etinio duomenų tvarkymo aplinką, stebėti, vertinti ir reikalui esant keisti darbuotojų požiūrį į duomenų etiką.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus. Šiuo atveju siūloma analitinės kompetencijos ugdyti nuotoliniu, e-mokymosi būdu arba gyvai.

Programai vykdyti naudojami:

Analitinės kompetencijos ugdymo (pažengusysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 7)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Ugdomas gebėjimas prognozuoti ir pasiruošti potencialiems ateities iššūkiams, naudojant pažangias analitikos metodikas.
- Gebėjimas efektyviai įdiegti ir naudoti dirbtinio intelekto sprendimus, siekiant optimizuoti procesus ir priimti geriau pagrįstus sprendimus.
- Suteikiamos žinios kaip laikytis aukščiausių duomenų etikos standartų, užtikrinant atsakingą ir skaidrų duomenų naudojimą.
- Žinojimas geriausių praktikų, kaip užtikrinti duomenų apsaugą ir privatumą.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausių mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės

užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikuoatas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas:

- Golemund, G., & Wickham, H. (2017). R for Data Science. O'Reilly Media.
- Gravetter, F.J., and L.B. Wallnau. 2009. Statistics for the Behavioral Sciences. Wadsworth. <https://books.google.lt/books?id=wWFmkwxSUfUC>.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. United Kingdom: O'Reilly Media.
- Agresti, A. (2015). Foundations of Linear and Generalized Linear Models. United Kingdom: Wiley.
- Angrist, J. D., Pischke, J. (2008). Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. United Kingdom: Princeton University Press.
- Agresti. Foundations of Linear and Generalized Linear Models. Wiley, United Kingdom, 2015.
- K. Steif. Public Policy Analytics: Code and Context for Data Science in Government. CRC Press, United Kingdom, 2021.
- Hsiao. Analysis of Panel Data. Cambridge University Press, United Kingdom, 2014.
- J. M. Box-Steffensmeier, J. R. Freeman, M. P. Hitt, and J. C. W. Pevehouse. Time Series Analysis for the Social Sciences. Cambridge University Press, Cambridge, 2014

2.2.4. ANALITINĖS KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMAS (SKUP)

Analitinės kompetencijos subkompetencijų, pavyzdžiui „Sąveikos tarp individų, bendrovių, valstybės institucijų ir visuomenės analizė ir interpretacija, žinios apie ES“, „Pagrindinių makroekonominių rodiklių skaitymas ir gebėjimas juos pritaikyti savo organizacijos veiklai“, „Konteksto supratimas — skirtingų institucijų ir šalies rodiklių duomenų apdorojimas ir sistematizavimas“, „duomenų vizualizavimas“ ar „duomenų komunikavimas“.

Programos pavadinimas - DUOMENŲ ANALITIKA: TEORIJA IR TAIKYMAI

Programos rengėjai:

- **dr. doc. Asta Klimavičienė**. Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. Simonas Čepėnas** politikos mokslų daktaro laipsnį tarptautinių santykių ir metodų srityse įgijo Virdžinijos Universitete (JAV), ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorius. Simonas yra ekonometrijos ir mašininio mokymosi (įskaitant LLM) ekspertas. Jis jungtinės analizės bendraautorius, atlieka ekonometrinius tyrimus, duomenų mokslo dalykų lektorius. Simonas – patyręs R, Stan, SQL, Python ir Stata vartotojas (vienas iš programavimo lektorių ISM). Šiuo metu LMT projekte „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ atlieka ekonometrinį tyrimą. Dėstė lyginamąją politiką, Vakarų Europos politiką, lošimų teoriją ir tarptautinius santykius Virdžinijos universitete. Šiuo metu ISM Vadybos ir ekonomikos universitete dėsto duomenų analitikos, duomenų vizualizacijos, ekonometrijos, dirbtinio intelekto, mikroekonomikos, industrinės organizacijos ir lošimų teorijos dalykus. Simonas dirba tiek ISM universitete dėstant dirbtinio intelekto principus Inovacijų ir technologijų vadybos magistro studentams, tiek konsultuoja privačiai. Simonas įgijęs ISM ekonomikos bakalauro ir BI Norwegian Business School vadybos bakalauro laipsnius bei tarptautinių santykių magistrą iš Pietų Iliojaus Universiteto (JAV). Simonas taip pat dirbo su įvairiais nacionalinio ir tarptautinio lygmens projektais PPMI, RESC ir ISM.

Programos anotacija

Aktualumas – analitinės kompetencijos ypač aktualios dėl nuolat besikeičiančios tarptautinės aplinkos. Šiuolaikiniame pasaulyje, kur informacijos srautai yra didžiuliai ir greiti, gebėjimas greitai ir tiksliai analizuoti duomenis yra būtinas siekiant išvengti grėsmių ir pasinaudoti galimybėmis. Specialistai ir vadovai turi būti pasirengę spręsti įvairias krizes ir vesti derybas, pagrįstas objektyviais duomenimis, kad galėtų užtikrinti šalies interesų apsaugą, be to pirmininkavimas ES institucijose reikalauja gebėjimo priimti duomenimis grįstus sprendimus. Be to, dirbtinio intelekto ir kitų pažangių analitinių įrankių naudojimas leidžia efektyviau prognozuoti tarptautinius pokyčius ir priimti strateginius sprendimus, kurie užtikrintų ilgalaikį ne tik savo šalies, bet ir visų ES šalių saugumą, stabilumą ir ekonominį klestėjimą.

Reikalingumas – analitinės kompetencijos reikalingos siekiant efektyviai analizuoti ir suprasti globalias politines, ekonomines bei socialines tendencijas. Analitinės kompetencijos padeda priimti informuotus sprendimus dėl diplomatinių veiksmų ir politikos formavimo, remiantis patikimais duomenimis ir prognozėmis. Gebėjimas apdoroti ir analizuoti duomenis yra būtinas norint tiksliai įvertinti tarptautinių įvykių poveikį šalies interesams ir saugumui. Be to, analitinės kompetencijos leidžia efektyviai valdyti informacijos srautą, numatyti galimus grėsmių scenarijus ir rengti strategijas, kurios padėtų spręsti tarptautines ekonomines, socialines, politines problemas.

Programos tikslas – lavinti gebėjimus efektyviai analizuoti ir interpretuoti duomenis, siekiant išvengti su duomenų skaitymu susijusių klaidų (rodiklio skaičiavimo pasikeitimai, trūkstamų duomenų interpretacija ir pan.), ir priimti informuotus sprendimus tarptautinės aplinkos kontekste. Moduliai orientuoti į pažangių analitinių įrankių ir metodų taikymą, padedantį valdyti informaciją, prognozuoti

tarptautinius pokyčius ir užtikrinti šalies interesų apsaugą bei ilgalaikį saugumą, stabilumą ir ekonominę klestėjimą.

Programos uždaviniai:

- lavinti gebėjimą kritiškai vertinti ir interpretuoti įvairius duomenis bei informaciją,
- stiprinti supratimą apie sąveikas tarp individų, organizacijų, valstybės institucijų ir visuomenės, ypač ES kontekste,
- mokyti pagrindinių duomenų valdymo principų, įskaitant bazinį duomenų raštingumą ir makroekonominių rodiklių skaitymą bei taikymą,
- ugdyti gebėjimą taikyti pažangius analitinius įrankius ir dirbtinį intelektą tarptautinių pokyčių prognozavimui ir strateginių sprendimų priėmimui.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Esminių sąvokų praplėtimas

- **Matematinis-analitinis mąstymas:** gebėjimas spręsti problemas logiškai ir sistematiškai, naudojant matematinį pagrindimą, sutelkiant dėmesį į dėsninumų ir ryšių nustatymą, siekiant daryti išvadas arba spręsti problemas.
- **Duomenų analitika: procesas,** kurio metu duomenys yra analizuojami, valomi, transformuojami ir modeliuojami, siekiant atrasti naudingą informaciją, daryti išvadas ir paremti sprendimų priėmimą.
- **Duomenų mokslas: statistiniai metodai.** Matematikos sritis, kuri skirtingai nei matematika susiduria su neapibrėžtumu, kadangi modeliuojami rezultatai iš riboto kiekio ar kitaip ydingų duomenų. Formaliau, ši mokslo sritis fokusuojasi į duomenų rinkimą, analizę, interpretavimą, pateikimą ir organizavimą. Ji suteikia įrankius, leidžiančius daryti išvadas ar prognozes, remiantis duomenų pavyzdžiais.
- **Duomenų mokslas: dirbtinis intelektas ir mašininis mokymasis.**
 - * **Dirbtinis intelektas:** kompiuterių mokslo sritis, kuri siekia kurti sistemas, galinčias atlikti užduotis, kurios paprastai reikalauja žmogaus intelekto, tokias kaip mąstymas, mokymasis ir sprendimų priėmimas.
 - * **Mašininis mokymasis:** DI sritis, kurioje kuriami algoritmai ir statistiniai modeliai, leidžiantys kompiuteriams mokytis iš duomenų ir gerinti savo užduočių atlikimą laikui bėgant.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I Modulis (e-mokymai). Pažangios analitikos kompetencijos tarptautinėje aplinkoje. Efektyvus duomenų analizavimas ir duomenų tarptautinėje aplinkoje interpretavimas. Kritinio mąstymo svarba sąveikų tarp individų, organizacijų, valstybės institucijų ir visuomenės, ypač ES kontekste, supratime. Pagrindiniai duomenų valdymo principai, įskaitant bazinį duomenų raštingumą ir makroekonominių rodiklių taikymą.

II Modulis (e-mokymai). Duomenų mokslo principai ir taikymas tarptautinėse aplinkoje. Supratimas esminių duomenų mokslo ir vizualizacijos principų ir jų pritaikymas tarptautinėse institucijose ir viešajame sektoriuje. Duomenų komunikacijos pagrindai.

I programos modulio turinys. Pažangios analitikos kompetencijos tarptautinėje aplinkoje

- Kritinio mąstymo svarba sąveikų tarp individų, organizacijų, valstybės institucijų ir visuomenės, ypač Europos Sąjungos kontekste, supratime.
- Pagrindiniai duomenų valdymo principai, įskaitant bazinį duomenų raštingumą ir makroekonominių rodiklių taikymą. Duomenų skaitymo ir palyginimo principai, analizuojant skirtingų Europos Sąjungos šalių makroekonominius, socioekonominius ir lyginamosios politikos duomenis. Duomenų skaitymas iš duomenų bazių: efektyvumas (ištraukti reikiamus duomenis naudojant optimizuotas užklausas, kad sumažinti apdorojimo laiką), tikslumas (patikrinimas ištrauktų duomenų, kad įsitikinti, jog jie atitinka šaltinio vientisumą), nuoseklumas (išlaikymas vienodų duomenų formatų ir struktūrų, kad būtų lengviau atlikti analizę).
- Makroekonominių duomenų iš skirtingų ES šalių palyginimas: reikšmingumas (pasirinkimas pagrindinių ekonominių rodiklių), aiškumas (naudojimas aiškos ir glaustos vizualizacijos, kad išryškinti tendencijas ir skirtumus tarp šalių), kontekstualumas (duomenų interpretavimas, atsižvelgiant į ekonominius, socialinius ir politinius veiksnius, kad būtų galima pateikti tikslus palyginimus).

II programos modulio turinys. Duomenų mokslo principai ir taikymas tarptautinėje aplinkoje

- Naujausios duomenų mokslo tendencijos viešajame sektoriuje. Gerųjų Europos Sąjungos šalių praktikų pavyzdžiai ir analizė.
- Supratimas esminių duomenų mokslo ir vizualizacijos principų ir jų pritaikymas Europos Sąjungos ir tarptautinėse institucijose. Kas daro vizualizaciją gera? Geros vizualizacijos charakteristikos: grafinis meistriškumas, vizualinis vientisumas, maksimalus duomenų ir pateikiamos informacijos santykis, estetišė elegancija. Duomenų komunikacijos pagrindai: kontekstas, tikslas, turinys, klausytojai, laikas ir trukmė.
- Duomenų etika ir jautrumas. Etikos principai: pagarba asmenims (atspindi pagrindinį etinį reikalavimą, kad su žmonėmis būtų elgiamasi taip, kad būtų gerbiamas jų, kaip žmonių, orumas ir savarankiškumas), pranašumas (susideda iš dviejų elementų: pirma, nedarykite žalos; antra, maksimaliai padidinkite galimą naudą ir sumažinkite galimą žalą), teisingumas (reiškia sąžiningą ir nešališką elgesį su žmonėmis). Etinis duomenų tvarkymas turi užtikrinti pagarbą teisėms į privatumą ir duomenų apsaugą, susijusių su privatumu duomenų apdorojimo įrankių ir paslaugų inžineriją ir projektavimą.

Mokymo metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus. Šiuo atveju siūloma analitines kompetencijas ugdyti kontaktiniu arba nuotoliniu būdu bei e-mokymosi būdu.

Programai vykdyti naudojami:

Analitinės kompetencijos ugdymo (SKUP lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 8)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteriai.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Ugdomas gebėjimas efektyviai spręsti įvairias krizes ir vesti derybas, pagrįstas objektyviais duomenimis;
- Lavinamas efektyvesnis informacijos srauto valdymas, gebėjimas numatyti galimus grėsmių scenarijus ir rengti strategijas tarptautinėms problemoms spręsti.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikuoatas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas:

- Grolemond, G., & Wickham, H. (2017). R for Data Science. O'Reilly Media.
- Gravetter, F.J., and L.B. Wallnau. 2009. Statistics for the Behavioral Sciences. Wadsworth. <https://books.google.lt/books?id=wWFmkwxSUfUC>.

- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. United Kingdom: O'Reilly Media.
- Agresti, A. (2015). Foundations of Linear and Generalized Linear Models. United Kingdom: Wiley.
- Angrist, J. D., Pischke, J. (2008). Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. United Kingdom: Princeton University Press.
- Hsiao, C. (2014). Analysis of Panel Data. United Kingdom: Cambridge University Press.
- J. D. Angrist and J. Pischke. Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. Princeton University Press, United Kingdom, 2008.
- N. Beck and J. N. Katz. What to do (and not to do) with Time-Series Cross-Section Data. The American Political Science Review, Vol. 89, No. 3, pp. 634-647, 1995. <http://www.jstor.org/stable/2082979>
- J. A. Stimson. Regression in Space and Time: A Statistical Essay. American Journal of Political Science, Vol. 29, No. 4, pp. 914-947, 1985. <http://www.jstor.org/stable/2111187>

2.3. FINANSŲ KOMPETENCIJOS MOKYMO PROGRAMOS MODULIAI

Įvairaus lygmens ir sričių vadovai, savo karjerą pradėję nuo konkrečios srities specialisto (teisės, personalo, komunikacijos, technologijų, administravimo) pareigų, augant atsakomybėms ima stokoti finansinių žinių sprendimams priimti.

Programos modulių siekis - atliepti karjeros laiptais kylančių darbuotojų ir augančių vadovų atsakomybių poreikį gauti bazines finansų valdymo žinias, kartu gilinant kaštų analizės įgūdžius, vėliau juos integruojant į investicinių projektų vertinimo ir vertės didinimo sprendimus.

Programos metu dalyviai įgis bazinių viešųjų finansų valdymo žinių, kurios leis analizuoti finansines viešųjų subjektų ataskaitas, o taip pat metodinių žinių, kurios padės nesuklysti vertinant atskirų viešųjų investicinių projektų efektyvumą bei vertę viešajam subjektui bei valstybės finansams.

Finansų kompetencijos ugdymo programų modulių siekis - suformuoti profesionalų požiūrį į finansinių sprendimų priėmimą, sustiprinant sinergiją tarp atskirų viešojo sektoriaus segmentų per rizikos ir naudos santykio prizmę, atsispiriant nuo tradicinio požiūrio, pasižyminčiu kaštų mažinimo principu ir ėjimu link vertės didinimo, užtikrinančios ilgalaikių ir tvarių sprendimų priėmimą.

Finansų kompetencija viešajame sektoriuje apima gebėjimus efektyviai valdyti ir prižiūrėti finansinius išteklius organizacijose siekiant viešojo sektoriaus tikslų. Kompetencijų sritys yra susiję su viešųjų finansų principų supratimu, pvz., biudžetavimas, kaštų valdymas, finansinių ataskaitų analizė, atsižvelgiant į teisinę bei reguliacinę aplinką. Finansai valdomi užtikrinant skaidrumą, atskaitomybę bei viešųjų lėšų paskirstymo ir naudojimo efektyvumą atsižvelgiant į piliečių poreikius ir siekiant nustatytų tikslų.

Skaidant finansų kompetenciją pagal tris lygius (pradedantysis, pagrindinis, pažengęs) į subkompetencijas, gaunamas keturiolikos subkompetencijų derinys:

| Subkompetencija | Aktualumas |
|--|-------------------|
| Pagrindinių finansų ir apskaitos terminų išmanymas | 3,15 |
| Viešųjų finansų principų supratimas | 2,71 |
| Viešojo sektoriaus apskaitos standartų supratimas | 2,52 |
| Biudžetų analizavimas | 2,29 |
| Kaštų matavimas: | 3,62 |
| Biudžetų sudarymas | 3,25 |
| Finansinių ataskaitų supratimas | 3,46 |
| Investicinių projektų vertinimo pagrindai | 3,30 |
| Žaliųjų finansų supratimas | 3,27 |
| Biudžetų valdymas ir kontrolė | 3,76 |
| Kaštų- naudos analizė, poveikio analizė | 3,72 |
| Finansinių ataskaitų analizė | 3,80 |
| Finansavimo šaltinių išmanymas | 3,79 |
| Finansų inovacijų supratimas | 3,91 |

Pateiktų duomenų pagrindu galima teigti, kad visuose lygmenyse finansų subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį (2,52 - 3,91), išskyrus subkompetenciją “Biudžetų analizavimas” (2,29). Aktualiausia subkompetencija yra “Finansų inovacijų supratimas” (3,91). Kitos trys labai aktualios yra: “Biudžetų valdymas ir kontrolė” (3,76), “Finansavimo šaltinių išmanymas “ (3,79), “Finansinių ataskaitų analizė“ (3,80).

Atsižvelgiant į geriausias, Europos rinkoje esančias, verslo mokyklas turinčias EMPA (Executive Master of Public Administration) programas bei remiantis gerosiomis kitų šalių praktikomis, galima teigti, jog finansinės kompetencijos yra esminės viešojo sektoriaus vadovams ir specialistams, norintiems išspręsti finansų valdymo klausimus ir užtikrinti efektyvų ir etišką viešųjų išteklių naudojimą.

Gerosios praktikos:

London School of Economics (LSE) – pabrėžia finansų valdymo ir viešųjų finansų principų svarbą savo turimame finansų modulyje. Modulis apima biudžeto sudarymą, kaštų valdymą ir finansinių ataskaitų analizę, pritaikytą viešajam sektoriui. Šios žinios užtikrina skaidrumą, atskaitomybę ir efektyvų viešųjų lėšų naudojimą, derinant finansines praktikas su viešojo sektoriaus tikslais (<https://www.lse.ac.uk/school-of-public-policy/EMPA>).

INSEAD – pabrėžia, kad jų turimas finansų modulis padeda vadovams suprasti ir taikyti finansinius principus strateginiame lygmenyje. Jie sako, kad šiandieniniame kompleksiškame pasaulyje vadovai ir ekspertai turi gebėti priimti sprendimus remdamiesi išsamia finansine analize,

siekiant optimizuoti išteklius ir maksimizuoti vertę (<https://www.insead.edu/executive-education/finance/finance-executives>).

IE Business School – pabrėžia finansų kompetencijų svarbą ir turi finansų modulį, kuris orientuotas į praktinius finansų valdymo aspektus, įskaitant biudžetavimą, investicijų analizę ir finansinę atskaitomybę. Šis modulis aktualus, nes leidžia vadovams efektyviai valdyti organizacijos finansinius išteklius ir įgyvendinti strateginius tikslus, prisitaikant prie besikeičiančių rinkos sąlygų (<https://www.ie.edu/lifelong-learning/programs/strategic-corporate-finance/>).

Apskritai, visos šios mokyklos pabrėžia, kad finansų kompetencijos yra esminės, siekiant sėkmingai valdyti organizacijas ir priimti informuotus bei strateginius sprendimus, remiantis gilesniais finansiniais įgūdžiais ir žiniomis.

Šis modulis yra savarankiškas ir gali būti išklausomas nepriklausomai nuo kitų, tačiau rekomenduojamas kaip vienas iš bazinių mokymo modulių. Modulio įsisavinimui nereikalingos specialios bazinės teorinės žinios ar specialios kompetencijos. Pageidautina, kad šio modulio dalyviai būtų dirbantys su finansinių sprendimų priėmimu, nes tada mokymo dalyviai gautų daugiausiai naudos iš šio modulio.

2.3.1. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO

Pradedantysis lygis: pagrindinių finansų ir apskaitos terminų išmanymas; viešųjų finansų principų supratimas; viešojo sektoriaus apskaitos standartų supratimas; biudžetų analizavimas.

Programos pavadinimas - VIEŠŲJŲ FINANSŲ PAGRINDAI

Programos rengėjai:

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.
- **dr. doc. Dalia Kolmatsui.** Verslo valdymo ekspertė, turinti daugiau nei 20-ies metų mokymų vedimo ir vadovavimo versle patirtį. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros programos Finansai valdymo sprendimuose: vertės kūrimas modulio vadovė. Finansų valdymo dalykus dėsto daugiau kaip 19-a metų. Interesų sritys – strateginis valdymas, rizikos valdymas, finansų valdymas, finansinės institucijos. Šiuo metu dirba Šiaulių banko įmonių grupėje Privačių klientų paslaugų departamento vadove, anksčiau dirbo INVL investicijų valdymo ir gyvybės draudimo grupėje Mažmeninių paslaugų vadove, prieš tai - pensijų fondų valdymo bendrovės „MP Pension Funds Baltic“ generalinio direktoriaus pavaduotoja, buvo mokymų įmonės „Amber Training and Development“ akcininkė ir vadovė.

Programos anotacija

Aktualumas – finansų kompetencijos pradedančiojo lygio specialistams ir vadovams finansų mokymo programos moduliai suteikia esminių finansų ir apskaitos terminų bei viešųjų finansų principų supratimą, būtiną efektyviam darbui viešajame sektoriuje. Tai padeda užtikrinti skaidrumą, atskaitomybę ir efektyvų viešųjų lėšų naudojimą. Pasak vienos geriausių Europoje verslo mokyklos „London Business School“ finansų modulis yra labai svarbus norint priimti pagrįstus sprendimus.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pradedančiojo lygmens specialistų ir vadovų finansinės kompetencijos vertinimas yra - 27,63% (trečias pagal aukštumą lyginant su kitomis išskirtomis kompetencijomis). Atlikus apklausą, taip pat pastebėtina, kad visuose lygmenyse finansų subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį, tai įrodo šio modulio reikalingumą. Pradedančiojo finansų kompetencijos lygio specialistams ir vadovams finansų moduliai reikalingi, nes suteikia būtinas žinias ir įgūdžius viešųjų finansų principų, biudžetų analizės ir viešojo sektoriaus apskaitos standartų srityje, leidžiant efektyviai valdyti organizacijos finansinius išteklius ir siekti viešojo sektoriaus tikslų.

Programos tikslas - suteikti pagrindinių žinių apie valstybės finansų vaidmenį, funkcijas, reguliavimą, viešojo sektoriaus apskaitos ir finansų valdymo ypatumus. Suteikti įgūdžių analizuoti ir vertinti biudžetus bei esminę finansinę informaciją, reikalingą vadybinių veiksmų įvertinimui ir sprendimų priėmimui.

Programos modulių uždaviniai:

- Paaikškinti pagrindines viešajam sektoriui aktualias finansų ir apskaitos sąvokas bei viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų (VSAFAS) esmę;
- Suteikti žinių apie pagrindinius viešųjų finansų, viešosios finansinės veiklos ir fiskalinės politikos principus (Lietuvos biudžeto sistemą, viešąsias pajamas ir išlaidas, pagrindinius valstybės skolos valdymo principus);
- Suteikti žinių bei praktinių įgūdžių analizuoti padalinio bei įstaigos biudžetus.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Pagrindiniai finansų ir apskaitos terminai, aktualūs viešajam sektoriui. Bendrieji apskaitos principai. Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų (VSAFAS) esmė ir svarba.

II modulis (kontaktiniai mokymai). Viešųjų finansų principai. Fiskalinė politika (Lietuvos biudžeto sistema, viešosios pajamos ir išlaidos, pagrindiniai valstybės skolos valdymo principai). Lietuvos biudžeto sandaros įstatymo esmė ir svarba viešojo sektoriaus finansų valdyme.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Biudžetų analizė. Pagrindiniai metodai ir jų praktinis taikymas.

I programos modulio turinys. Pagrindiniai finansų ir apskaitos terminai, aktualūs viešajam sektoriui

- Aptariami pagrindiniai terminai, naudojami viešojo sektoriaus finansų ir apskaitos srityse, kurie padeda suprasti ir valdyti finansinius procesus ir ataskaitas.

- Išskiriami bendrieji apskaitos principai, kurie yra taisyklės ir gairės, kurios užtikrina, kad finansiniai duomenys būtų tikslūs, patikimi ir skaidrūs. Apima nuoseklumą, atsargumą, pajamų ir išlaidų atitikimą, bei pilną informacijos atskleidimą.
- Aptariami viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai (VSAFAS), kurie nustato taisykles, kaip viešojo sektoriaus organizacijos turi registruoti ir teikti informaciją apie savo finansinius veiksmus. VSAFAS užtikrina, kad finansinės atskaitos būtų vieningos, skaidrios ir atitiktų tarptautinius standartus, taip padedant viešojo sektoriaus institucijoms atsiskaityti už lėšų naudojimą.

II programos modulio turinys. Viešųjų finansų principai

- Išskiriami viešųjų finansų principai, kurie apima pagrindines gaires ir metodus, kuriais vadovaujasi valstybės ir savivaldybių institucijos, siekdamos efektyviai tvarkyti ir valdyti viešuosius finansus. Aptariami principai apima viešųjų išlaidų kontrolę, skaidrumą ir atskaitomybę, pajamų surinkimo efektyvumą, ilgalaikio tvarumo užtikrinimą bei socialinio teisingumo aspektus viešojo sektoriaus finansų politikoje.
- Aptariama fiskalinė politika-valstybės vykdoma ekonominė politika, kuria siekiama reguliuoti šalies ekonomikos augimą, kontroliuoti infliaciją ir užtikrinti darbo vietų kūrimą per valstybės biudžeto pajamų ir išlaidų valdymą. Išskiriama Lietuvos fiskalinė politika, kuri apima Lietuvos biudžeto sistemą, viešąsias pajamas ir išlaidas bei pagrindinius valstybės skolos valdymo principus.
- Valstybės ir savivaldybių biudžetų sudarymas, tvirtinimas ir vykdymo tvarka. Kaip lėšos paskirstomos įvairioms valstybės funkcijoms, tokioms kaip švietimas, sveikatos apsauga, gynyba ir socialinė apsauga?
- Pagrindiniai pajamų šaltiniai – mokesčiai, socialinio draudimo įmokos, rinkliavos ir įvairios dotacijos. Viešosios išlaidos – lėšos, kurias valstybė skiria įvairioms sritims finansuoti, įskaitant švietimą, sveikatos apsaugą, socialinę apsaugą, viešąją tvarką ir gynybą.
- Strategijos ir taisyklės, kuriomis siekiama efektyviai valdyti šalies skolas, kad būtų užtikrintas jos tvarumas ir išvengta finansinių krizių. Skolos aptarnavimo kaštų minimizavimas, rizikos diversifikavimas, skaidrumo užtikrinimas ir reguliari skolos būklės analizė.
- Aptariamas Lietuvos biudžeto sandaros įstatymas, kuris yra esminis teisinis pagrindas, leidžiantis koordinuoti ir kontroliuoti viešojo sektoriaus finansų valdymą. Aptariama ką reglamentuoja šis įstatymas (biudžeto pajamų šaltinius, išlaidų kategorijas, biudžeto perviršio ir deficito valdymą bei atsiskaitymo tvarką). Aptariamas įstatymo tikslas – užtikrinti, kad biudžetas būtų sudaromas skaidriai, atskaitingai ir efektyviai, taip prisidedant prie viešojo sektoriaus finansų tvarumo ir ekonominio šalies stabilumo.

III programos modulio turinys. Biudžetų analizė.

- Biudžetas kaip įrankis. Įrankis padedantis užtikrinti, kad vyriausybės lėšos būtų naudojamos efektyviai ir pagal numatytus prioritetus. Biudžeto sudarymas. Pajamų šaltinių, tokių kaip mokesčiai ir subsidijos, numatymas, taip pat išlaidų, skirtų viešosioms paslaugoms, nustatymas ir paskirstymas.

- Aptariama biudžeto analizė, kuri apima pajamų ir išlaidų prognozių vertinimą, lėšų paskirstymo efektyvumo įvertinimą bei rizikų identifikavimą.
- Aptariamas pajamų prognozavimo metodas, kuriuo nustatomos būsimos viešojo sektoriaus pajamos, remiantis ekonominiais rodikliais, istoriniais duomenimis ir kitomis prognozėmis.
- Išlaidų analizė. Biudžeto sudarymo dalis, kurioje analizuojamos suplanuotos išlaidos pagal jų tipą, tikslą ir būtinumą.
- Išskiriamas efektyvus lėšų paskirstymas, kuris yra būtinas siekiant užtikrinti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti optimaliai panaudojant turimus išteklius.
- Biudžeto vykdymo kontrolė. Faktinių pajamų ir išlaidų stebėjimas, lyginant jas su suplanuotais biudžeto rodikliais.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus. Šiuo atveju siūloma finansų kompetencijas ugdyti e-mokymosi būdu ir kontaktiniu (nuotoliniu arba gyvai).

Programai vykdyti naudojami:

Finansinės kompetencijos ugdymo (pradedantysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 9)

Techninės priemonės E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Įgytas pagrindinių finansų ir apskaitos terminų, aktualių dirbant viešajame sektoriuje, supratimas;
- Aiškesnis suvokimas apie viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų (VSAFAS) esmę ir svarbą;
- Gilinamos žinios apie viešuosius finansus, viešąją finansinę veiklą ir fiskalinę politiką;
- Auga gebėjimas įvertinti viešųjų pajamų ir išlaidų panaudojimą, Lietuvos biudžeto sistemą;
- Ugdomi gebėjimai analizuoti padalinio ir įstaigos biudžetus taikant konkrečius praktinius metodus ir įrankius.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės

užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikuoatas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iškart įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young S. (2001). Management Accounting. Upper Saddle River: Prentice Hall Intern
- Block, S.B., Hirt, G.A., 2002. Foundations of financial management, 10th ed. McGraw- Hill Higher Education
- Boeri, Tito., Boersch-Supan, Axel, Tabellini, Guido. Pension Reforms and the Opinions of European Citizens. American Economic Review; May 2002, Vol. 92 Issue 2, p396-401.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Franklin, A., 2006. Corporate Finance. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C., 2005. Financial management: theory and practice, 11th ed. Thomson South-Western.
- Duflo, Esther et al, "Saving Incentives for Low- and Middle-Income Families: Evidence from a Field Experiment with H&R Block," Retirement Security Project No. 2005-5, 2005.;
- Horngren, Ch.T., Datar, S. Foster, G. (2005). Cost accounting: A managerial emphasis. (12 th) edition. Prentice hall college Div.
- Krueger Anne O., The Political Economy of the Rent-Seeking Society. The American Economic Review, Vol. 64, No. 3 (Jun., 1974), pp. 291-303;
- Moyer, R.C., McGuigan, J.R., Rao, R.P., 2007. Fundamentals of contemporary financial management, 2nd ed. Thomson South-Western.
- Owens, Jeffrey. Tax in a borderless world. OECD Observer; Oct2006 Issue 257, p10-11, 2p.
- Pilbeam, K. (2023). International finance. Bloomsbury Publishing.
- Poterba J. Recent developments in and future prospects for public economics. American economist; Fall2002, Vol. 46 Issue 2, p20, 11p;
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., ir Clerkin, R. M. (2022). Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge.
- Ross, S.A., 2005. Corporate Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin

- Stiglitz, J. Economics of the Public Sector (W.W. Norton 2000)
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2022). Corporate finance: theory and practice. John Wiley & Sons.
- Shoup, C. (2017). Public finance. Routledge.
- Bhatia, H. L. (2018). Public finance. Vikas Publishing House.
- Tresch, R. W. (2022). Public finance: A normative theory. Academic Press.
- Fisher, R. C. (2022). State and local public finance. Routledge.

2.3.2. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO

Pagrindinis lygis: kaštų matavimas; biudžetų sudarymas; finansinių ataskaitų supratimas; investicinių projektų vertinimo pagrindai; žaliųjų finansų supratimas.

Programos pavadinimas - PAGRINDINIAI VIEŠŲJŲ FINANSŲ VALDYMO MODELIAI IR METODAI

Programos rengėjai

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. doc. Dalia Kolmatsui.** Verslo valdymo ekspertė, turinti daugiau nei 20-ies metų mokymų vedimo ir vadovavimo versle patirtį. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros programos Finansai valdymo sprendimuose: vertės kūrimas modulio vadovė. Finansų valdymo dalykus dėsto daugiau kaip 19-a metų. Interesų sritys – strateginis valdymas, rizikos valdymas, finansų valdymas, finansinės institucijos. Šiuo metu dirba Šiaulių banko įmonių grupėje Privačių klientų paslaugų departamento vadove, anksčiau dirbo INVL investicijų valdymo ir gyvybės draudimo grupėje Mažmeninių paslaugų vadove, prieš tai - pensijų fondų valdymo bendrovės „MP Pension Funds Baltic“ generalinio direktoriaus pavaduotoja, buvo mokymų įmonės „Amber Training and Development“ akcininkė ir vadovė.

Programos anotacija

Aktualumas – vadovams ir specialistams pagrindinio lygmens finansų programos moduliai yra aktualūs, nes suteikia svarbių įgūdžių, reikalingų efektyviam finansinių išteklių valdymui viešajame sektoriuje. Tokios kompetencijos kaip kaštų matavimas, biudžetų sudarymas ir finansinių ataskaitų supratimas yra būtinos siekiant užtikrinti skaidrumą, atskaitomybę ir veiklos efektyvumą. Be to, gebėjimas vertinti investicinius projektus ir suprasti žaliuosius finansus padeda vadovams priimti informuotus ir tvarius sprendimus, atsižvelgiant į teisinę ir reguliacinę aplinką bei piliečių poreikius. Anot „London Business School“, finansų kompetencijos yra ypač svarbios šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje, kur finansinis supratimas yra būtinas strateginiam planavimui ir atsparumui ekonominiams iššūkiams.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pagrindinio lygmens specialistų ir vadovų finansinės kompetencijos vertinimas yra - 55,39% (antras pagal aukštumą lyginant su kitomis išskirtomis kompetencijomis). Atlikus apklausą, taip pat pastebėtina,

kad visuose lygmenyse finansų subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį, tai įrodo šio modulio reikalingumą. Finansų mokymo programos moduliai yra būtini vadovams ir specialistams, turintiems pagrindinio lygio kompetencijas ir siekiantiems giliau suprasti viešųjų finansų principus bei pritaikyti juos praktikoje. Tai apima gebėjimą sudaryti biudžetus, matuoti kaštus, suprasti finansines ataskaitas ir investicinių projektų finansinio vertinimo principus bei žaliųjų finansų esmę.

Programos tikslas - suteikti žinių apie finansų valdymo modelius ir metodus viešajame sektoriuje bei praktinių įgūdžių šias žinias taikyti realiose situacijose, analizuojant ir vertinant strateginius finansinius viešojo sektoriaus subjektų sprendimus.

Programos uždaviniai:

- Apibūdinti bei palyginti skirtingus kaštų klasifikavimo ir matavimo būdus,
- Paaiškinti biudžetų sudarymo, paskirstymo, naudojimo ir kontrolės principus,
- Įvardinti pagrindinių viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų rūšis,
- Apžvelgti viešųjų investicinių projektų efektyvumo vertinimo metodus,
- Apibrėžti žaliųjų finansų sudėtinės dalis.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Kaštų informacija valdymo sprendimams priimti. Kaštų objektai. Kaštų klasifikavimo ir matavimo būdai, jų praktinio taikymo palyginimas.

II modulis (e-mokymai). Žaliųjų finansų principai. Finansai ir „žaliojo kursas“, žalieji pirkimai, žaliosios valstybės biudžeto išlaidos. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas žaliųjų finansų srityje.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Biudžetų sudarymas pagal strateginio valdymo principus ir metinius planus. Viešųjų finansų planavimas, paskirstymas, naudojimas ir kontrolė.

IV modulis (kontaktiniai mokymai). Viešojo sektoriaus subjektų finansinės ataskaitos. Finansinės būklės ataskaita: kaip praktiškai analizuoti turto sandarą, finansavimo sumas, įsipareigojimus? Kaip „skaityti“ veiklos rezultatų ataskaitą? Kokia praktiškai aktuali informacija pateikiama grynojo turto pokyčių ataskaitoje bei pinigų srautų ataskaitoje?

V modulis (kontaktiniai mokymai). Investicinių projektų vertinimo pagrindai. Kaip prognozuoti ilgalaikių investicinių projektų pajamas, išlaidas ir pinigų srautus? Kaip praktikoje įvertinti projekto atsipirkimo laiką, grynąją dabartinę vertę ir vidinę grąžos normą (IRR)

I programos modulio turinys. Kaštų informacija valdymo sprendimams priimti.

- Aptariama kaštų informacija kaip esminis įrankis, leidžiantis vadovams priimti pagrįstus ir ekonomiškai efektyvius sprendimus. Duomenys apie išlaidas, susijusias su viešojo sektoriaus paslaugų teikimu ar projektų vykdymu. Šios informacijos analizė padės nustatyti, kurioje veiklos srityje galima optimizuoti išlaidas, pagerinti paslaugų kokybę arba didinti veiklos efektyvumą.
- Viešojo sektoriaus kaštų objektai. Projektai, programos, departamentai ar net atskiri procesai, kuriems reikia įvertinti kaštus, kad būtų galima sekti išteklių naudojimą ir efektyvumą. Apžvelgiami kaštų objektai, kurie leidžia tiksliai nustatyti, kur panaudojamos biudžeto lėšos ir kokių mastu jos prisideda prie viešųjų paslaugų teikimo ar kitų tikslų pasiekimo.
- Kaštų klasifikavimas. Išlaidų skirstymą į tam tikras kategorijas. Tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai. Pastovieji ir kintamieji kaštai.
- Kaštų matavimo būdai. Istoriniai kaštai. Standartiniai kaštai. Pridėtinės vertės kaštai.
- Aptiriamas kaštų klasifikavimo ir matavimo būdų praktinis taikymas kuris leis palyginti skirtingus viešojo sektoriaus veiklos aspektus, identifikuoti efektyviausius išteklių paskirstymo būdus ir nustatyti galimas taupymo sritis.

II programos modulio turinys. Žaliųjų finansų principai

- Finansinių sprendimų ir veiklų suderinimas su aplinkos tvarumo tikslais. Biudžeto ir investicijų planavimas, orientuotas į klimato kaitos mažinimą, ekologinę atsakomybę ir darnios plėtros tikslus. Iniciatyvos, kurios padeda sumažinti anglies dvideginio emisiją, efektyviau naudoti gamtos išteklius ir skatinti atsinaujinančią energiją.
- Aptiriamas „Žalioji kursas“ – Europos Sąjungos strategija, siekianti transformuoti ekonomiką į tvarią ir mažai anglies dvideginio išskiriančią sistemą. Išskiriami finansai, kurie atlieka esminį vaidmenį įgyvendinant šią strategiją, nes jais remiamasi finansuojant aplinkosaugines iniciatyvas, žaliosios infrastruktūros projektus ir švarios energijos plėtrą.
- Aptariamai biudžeto formavimo prioritetai, kuriais siekiama remti projektus, atitinkančius tvarumo kriterijus, tokius kaip energijos efektyvumo didinimas, žiedinės ekonomikos skatinimas ir biologinės įvairovės apsauga.
- Žalieji pirkimai – viešųjų pirkimų strategija.
- Žaliosios valstybės biudžeto išlaidos. Lėšų paskirstymas, investicijos į projektus, kurie skatina aplinkosaugą ir klimato kaitos mažinimą. Valstybės finansai prisidedantys prie ilgalaikės aplinkos apsaugos ir tvarumo.
- Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas žaliųjų finansų srityje. Partnerystės, kuriose valstybinės institucijos ir privačios įmonės kartu investuoja į žaliuosius projektus, tokius kaip atsinaujinanti energija, tvarūs pastatai ar ekologiškos transporto sistemos. Partnerystės modeliai, leidžiantys sujungti viešąsias lėšas ir privataus sektoriaus inovacijas, skatinant greitesnę perėjimą prie tvarios ekonomikos.

III programos modulio turinys. Biudžetų sudarymas pagal strateginio valdymo principus ir metinius planus.

- Biudžetų sudarymas pagal strateginio valdymo principus. Finansinių išteklių paskirstymas ir biudžeto planavimo derinimas su ilgalaikiais organizacijos strateginiais tikslais. Strateginių tikslų, tokių kaip ekonomikos augimas, socialinė gerovė ar aplinkos apsauga derinimas. Ilgalaikių tikslų identifikavimas, jų susiejimas su konkrečiomis programomis ir iniciatyvomis bei atitinkamu finansinių išteklių paskirstymu.
- Aptariamos trumpalaikės veiklos gairės, kurios nustato konkrečius tikslus, užduotis ir veiksmus vienerių metų laikotarpiui, remiantis organizacijos ilgalaikę strategiją. Detalūs veiklos aprašymai, numatomos išlaidos ir finansavimo šaltiniai.
- Pajamų šaltinių prognozavimas, išlaidų nustatymas bei finansinių priemonių planavimas. Aptariamas viešojo finansų planavimo tikslas – užtikrinti, kad organizacijos turėtų pakankamai išteklių savo veiklai vykdyti ir tuo pačiu išlaikytų fiskalinę drausmę.
- Biudžeto lėšų paskirstymas tarp įvairių programų, projektų ir veiklų pagal nustatytus prioritetus.
- Aptariamas viešųjų finansų naudojimas, apimantis valstybės biudžeto lėšų panaudojimą vykdant suplanuotas veiklas, projektus ir programas. Lėšų naudojimas pagal planą, jų nauda visuomenei, laikymasis teisinių ir finansinių atsakomybių reikalavimų.
- Aptariama kaip efektyviai ir skaidriai naudojamos viešosios lėšos. Lėšų panaudojimo atitikties įstatymai ir nustatytų tikslų tikrinimas, finansinių ataskaitų peržiūra, auditai ir kiti kontrolės mechanizmai.

IV programos modulio turinys. Viešojo sektoriaus subjektų finansinės ataskaitos

- Aptariamas pajamų prognozavimas, numatomos finansinės įplaukos iš investicinio projekto per tam tikrą laikotarpį.
- Išlaidų prognozavimas. Visų su investiciniu projektu susijusių sąnaudų numatymas, įskaitant pradines investicijas, eksploatacijos ir priežiūros išlaidas.
- Pinigų srautų prognozavimas. Grynųjų pinigų įplaukų ir išlaidų vertinimas per visą projekto gyvavimo laikotarpį.
- Apžvelgiamas atsipirkimo laikas nurodantis laikotarpį, per kurį investicinis projektas sugeneruos pakankamai pajamų, kad padengtų pradines išlaidas.
- Aptariama grynoji dabartinė vertė (NPV) – skirtumas tarp dabartinės projekto pajamų vertės ir išlaidų.
- Aptariamas rodiklis, leidžiantis įvertinti projekto pelningumą ir palyginti jį su kitomis investicijomis.

V programos modulio turinys. Investicinių projektų vertinimo pagrindai

- Finansinių ataskaitų analizė. Aptariami dokumentai, kuriuose pateikiama informacija apie organizacijos finansinę būklę, veiklos rezultatus, grynojo turto pokyčius ir pinigų srautus per tam tikrą laikotarpį.
- Turto sandaros aptarimas, kuri apima visus organizacijos valdomus išteklius, tokius kaip nekilnojamasis turtas, inventorių, pinigines lėšas ir kt.
- Veiklos rezultatų (dar vadinama pelno (nuostolio)) ataskaita. Kaip organizacija veikė per tam tikrą laikotarpį, t.y., kokios buvo pajamos ir išlaidos bei koks galutinis rezultatas – perteklius ar deficitas.

- Kaip per tam tikrą laikotarpį keitėsi organizacijos turtas po visų įsipareigojimų įvykdymo? Organizacijos gebėjimas išlaikyti ir didinti savo finansinę bazę. Organizacijos veiklos ir finansinių sprendimų poveikis ilgalaikiam turtui ir finansiniam stabilumui.
- Lėšų judėjimas per tam tikrą laikotarpį. Trys pagrindinės pinigų srautų kategorijos – operacinė veikla, investicinė veikla, finansinė veikla.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus arba e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Finansinės kompetencijos ugdymo (pagrindinis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 10)

Techninės priemonės E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Aiškesnis suvokimas apie kaštų rūšis ir jų matavimo būdus;
- Auga gebėjimas sudaryti biudžetus remiantis strateginio valdymo principais ir metodika;
- Gilinamos žinios apie pagrindines viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų rūšis: finansinės būklės ataskaitą, veiklos rezultatų ataskaitą, grynojo turto pokyčių ataskaitą ir pinigų srautų ataskaitą;
- Igyjamos žinios ir praktiniai įgūdžiai prognozuoti ilgalaikių viešojo sektoriaus investicinių projektų pinigų srautus bei taikyti pagrindinius investicinių projektų vertinimo metodus (atsipirkimo laikas, grynoji dabartinė vertė, vidinė gražos norma);
- Gilinamos žinios apie žaliuosius finansus ir jų praktinio taikymo principus.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikuoatas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iškart įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young S. (2001). Management Accounting. Upper Saddle River: Prentice Hall Intern
- Block, S.B., Hirt, G.A., 2002. Foundations of financial management, 10th ed. McGraw- Hill Higher Education
- Boeri, Tito., Boersch-Supan, Axel, Tabellini, Guido. Pension Reforms and the Opinions of European Citizens. American Economic Review; May 2002, Vol. 92 Issue 2, p396-401.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Franklin, A., 2006. Corporate Finance. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C., 2005. Financial management: theory and practice, 11th ed. Thomson South-Western.
- Duflo, Esther et al, "Saving Incentives for Low- and Middle-Income Families: Evidence from a Field Experiment with H&R Block," Retirement Security Project No. 2005-5, 2005.;
- Horngren, Ch.T., Datar, S. Foster, G. (2005). Cost accounting: A managerial emphasis. (12 th) edition. Prentice hall college Div.
- Krueger Anne O., The Political Economy of the Rent-Seeking Society. The American Economic Review, Vol. 64, No. 3 (Jun., 1974), pp. 291-303;
- Moyer, R.C., McGuigan, J.R., Rao, R.P., 2007. Fundamentals of contemporary financial management, 2nd ed. Thomson South-Western.
- Owens, Jeffrey. Tax in a borderless world. OECD Observer; Oct2006 Issue 257, p10-11, 2p.
- Pilbeam, K. (2023). International finance. Bloomsbury Publishing.
- Poterba J. Recent developments in and future prospects for public economics. American economist; Fall2002, Vol. 46 Issue 2, p20, 11p;
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., ir Clerkin, R. M. (2022). Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge.
- Ross, S.A., 2005. Corporate Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Stiglitz, J. Economics of the Public Sector (W.W. Norton 2000)
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2022). Corporate finance: theory and practice. John Wiley & Sons.

- Shoup, C. (2017). Public finance. Routledge.
- Bhatia, H. L. (2018). Public finance. Vikas Publishing House.
- Tresch, R. W. (2022). Public finance: A normative theory. Academic Press.
- Fisher, R. C. (2022). State and local public finance. Routledge.

2.3.3. FINANSŲ KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO

Pažengusysis lygis: biudžetų valdymas ir kontrolė; kaštų- naudos analizė, poveikio analizė; finansinių ataskaitų analizė; finansavimo šaltinių išmanymas; finansų inovacijų supratimas.

Programos pavadinimas - VIEŠOJO SEKTORIAUS FINANSŲ VALDYMO MODELIAI IR METODAI PAŽENGUSIEMS

Programos rengėjai

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- **dr. doc. Dalia Kolmatsui.** Verslo valdymo ekspertė, turinti daugiau nei 20-ies metų mokymų vedimo ir vadovavimo versle patirtį. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros programos Finansai valdymo sprendimuose: vertės kūrimas modulio vadovė. Finansų valdymo dalykus dėsto daugiau kaip 19-a metų. Interesų sritys – strateginis valdymas, rizikos valdymas, finansų valdymas, finansinės institucijos. Šiuo metu dirba Šiaulių banko įmonių grupėje Privačių klientų paslaugų departamento vadove, anksčiau dirbo INVL investicijų valdymo ir gyvybės draudimo grupėje Mažmeninių paslaugų vadove, prieš tai - pensijų fondų valdymo bendrovės „MP Pension Funds Baltic“ generalinio direktoriaus pavaduotoja, buvo mokymų įmonės „Amber Training and Development“ akcininkė ir vadovė.

Programos anotacija

Aktualumas – vadovams ir specialistams finansų kompetencijos pažengusio lygmens finansų moduliai yra aktualūs dėl jų suteikiamos galimybės įgyvendinti sudėtingesnes finansines strategijas ir inovacijas viešajame sektoriuje. Šie moduliai apima įgūdžius, būtinus efektyviam biudžetų valdymui, kaštų-naudos analizės bei poveikio vertinimo procesams, taip pat finansinių ataskaitų analizės, finansinių rodiklių taikymo ir finansavimo šaltinių išmanymui. Šie įgūdžiai leidžia pažengusio lygio vadovams ir specialistams geriau suprasti ir įvertinti vadybinių sprendimų finansinę įtaką bei inicijuoti pokyčius, siekiant didesnio skaidrumo, efektyvumo ir atsakingo lėšų valdymo viešajame sektoriuje. Viena iš lyderiaujančių verslo mokyklų Europoje „INSEAD“ teigia, jog finansų kompetencijos yra ypač aktualios dėl to, kad jos suteikia būtinus įrankius ir įgūdžius vadovams ir specialistams, kurie siekia suprasti ir valdyti finansinius procesus.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pažengusio lygmens vadovų ir specialistų finansinės kompetencijos vertinimas yra - 16,98% (rezultatas mažiausias iš visų keturių vertintų kompetencijų). Atlikus apklausą, taip pat pastebėtina, kad visuose lygmenyse finansų subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį, tai įrodo šio modulio reikalingumą. Pažengusiojo lygio kompetencijų

vadovams ir specialistams finansų moduliai yra reikalingi siekiant stiprinti jų gebėjimus strategiškai valdyti viešuosius finansus ir siekti tvarios ilgalaikės finansinės strategijos. Įgyvendinant moduluose įgytas kompetencijas praktikoje, vadovai ir specialistai gali efektyviau planuoti biudžetus, priimti pagrįstus finansinius sprendimus ir inicijuoti projektus, kurie atitiktų viešojo sektoriaus tikslus ir piliečių poreikius.

Programos tikslas – suteikti žinių apie viešojo sektoriaus biudžetų valdymą ir kontrolę, pagilinti supratimą apie kaštų-naudos analizę, pagerinti viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų analizės įgūdžius, praplėsti žinias apie viešojo sektoriaus finansavimo šaltinius ir finansines inovacijas.

Programos uždaviniai:

- Paaiškinti viešojo sektoriaus biudžetų valdymo ir kontrolės principus;
- Suteikti žinių ir įgūdžių taikyti kaštų-naudos analizės metodą;
- Atlikti viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų analizę, vertinti santykinius finansinius rodiklius;
- Suprasti ir palyginti viešojo sektoriaus finansavimo šaltinius;
- Apžvelgti finansų inovacijas viešajame sektoriuje ir jų taikymo galimybes.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Viešojo sektoriaus finansavimo šaltiniai. Kokie jie yra, kaip juos palyginti tarpusavyje ir pasirinkti efektyviausią šaltinį ar jų derinį?

II modulis (e-mokymai). Finansų inovacijos viešajame sektoriuje. Vidutinės trukmės biudžetai ir fiskalinės taisyklės, rizikos valdymas, skaidrumas vystant skaitmeninius kanalus, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės (PPP).

III modulis (kontaktiniai mokymai). Viešojo sektoriaus biudžetų valdymas ir kontrolė. Kaip ekonominiai faktoriai veikia valstybės finansus? Kaip įvertinti ir valdyti jų įtaką?

IV modulis (kontaktiniai mokymai). Kaštų-naudos analizė: kada ir kaip ji naudojama? Projektų pajamų, išlaidų, turto pokyčio, socialinės-ekonominės naudos ir rizikos vertinimas.

V modulis (kontaktiniai mokymai). Finansinių ataskaitų analizė. Horizontalioji ir vertikaliąji finansinės būklės ataskaitos bei veiklos rezultatų ataskaitos analizė. Pagrindiniai santykiniai finansiniai rodikliai ir jų taikymas praktikoje.

I programos modulio turinys. Viešojo sektoriaus finansavimo šaltiniai

- Mokesčiai, pagrindinis viešojo sektoriaus finansavimo šaltinis, sudarantis didžiąją dalį valstybės pajamų. Kokie yra mokesčių tipai? Kokį poveikį jie turi ekonomikai ir visuomenei? Mokesčių efektyvumo vertinimas, pagal tokius kriterijus kaip progresyvumas, administracinės sąnaudos ir poveikis socialinei lygybei. Mokesčių struktūros analizė.
- Valstybės skola. Skolos poveikis valstybės biudžetui, ekonomikai ir kartų lygybei, siekiant užtikrinti ilgalaikį finansinį stabilumą.

- Europos Sąjungos struktūriniai fondai, kurie skirti skatinti ekonominę ir socialinę sanglaudą ES valstybėse narėse. Fondų panaudojimas įvairiems projektams, įskaitant infrastruktūros plėtrą, regioninę plėtrą, mokslinius tyrimus ir socialinės politikos iniciatyvas. Kaip derinti ES fondų lėšas su kitais finansavimo šaltiniais?
- Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystės. Kaip gebėti įvertinti ir valdyti VPSP rizikas bei nustatyti, kada šis finansavimo modelis yra tinkamiausias?
- Subsidijos. Tiesioginės išmokos, mokesčių lengvatos ar kt. formos, siekiant skatinti tam tikras pramonės šakas, inovacijas, socialinę gerovę ar ekologinius projektus.
- Aptarti tarptautines finansines institucijas, tokias kaip Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas ar Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas, kurios teikia finansinę paramą valstybėms, siekiančioms įgyvendinti struktūrines reformas ar vykdyti didelio masto viešuosius projektus.
- Nuosavi pajamų šaltiniai.

II programos modulio turinys. Finansų inovacijos viešajame sektoriuje

- Vidutinės trukmės biudžetai. Biudžeto prognozės, išlaidų planai ilgesniam laikotarpiui (paprastai trejiems ar penkeriems metams). Finansinių išteklių valdymas, atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus ir ekonomikos ciklo pokyčius.
- Aptarti fiskalinės taisyklės, kurios yra teisiškai ar politiškai nustatyti apribojimai, kurie riboja viešųjų finansų valdymą, siekiant išvengti neatsakingo biudžeto politikos vykdymo ir užtikrinti fiskalinį tvarumą. Biudžeto deficito ribojimai, skolos lubos arba išlaidų augimo kontrolės taisyklės.
- Rizikos valdymas viešajame sektoriuje. Ekonominės, politinės, finansinės ir operacinės rizikos valdymas. Aptarti Inovatyvius metodus, tokius kaip rizikos vertinimo modeliai, draudimo priemonės.
- Kas yra skaidrumas viešajame sektoriuje? Kaip vystyti skaitmeninius kanalus, kurie atvertų naujas galimybes skaidrumui, leidžiant piliečiams ir suinteresuotosioms šalims greitai ir patogiai gauti informaciją apie valstybės biudžetą, išlaidas ir viešuosius projektus?
- Viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas su privačiais investuotojais, siekiant įgyvendinti didelius infrastruktūros ar viešųjų paslaugų projektus.

III programos modulio turinys. Viešojo sektoriaus biudžetų valdymas ir kontrolė

- Makroekonominiai rodikliai - bendrasis vidaus produktas (BVP), infliacijos lygis, nedarbo rodiklis, prekybos balansas ir jų analizė. Makroekonominių rodiklių pokyčių įtaka mokesčių pajamoms, socialinių išmokų poreikiui ir bendrai biudžeto pusiausvyrai.
- Fiskalinė, mokesčių, viešųjų išlaidų ir biudžeto balansavimo politika. Fiskalinės politikos sprendimų įtaka viešojo sektoriaus biudžetui ir jo tvarumui. Politikos poveikis ekonomikai. Kaip subalansuoti valstybės biudžetą taip, kad būtų pasiekti numatyti ekonominiai ir socialiniai tikslai?
- Monetarinės politikos poveikis ir kaip ji gali paveikti biudžeto politiką bei ilgalaikius finansinius įsipareigojimus.
- Ekonomikos ciklai – ekonomikos pakilimai ir nuosmukiai, kurie periodiškai pasikartoja ir daro įtaką šalies ekonominei veiklai bei valstybės finansams. Viešojo sektoriaus biudžetų planavimas, atsižvelgiant į šiuos ciklus bei siekiant užtikrinti biudžeto lankstumą ir atsparumą.
- Valstybės skolos lygis ir jos aptarnavimo kaštai. Biudžeto deficitas ir perteklius. Kaip valdyti jų įtaką?

IV programos modulio turinys. Kaštų-naudos analizė

- Kaip nustatyti, ar numatytas projektas ar iniciatyva sukurs daugiau naudos nei išlaidų, įvertinant tiek tiesiogines, tiek netiesiogines sąnaudas ir naudą? Kaip priimti pagrįstus sprendimus, identifikuojant, kurie projektai turėtų būti įgyvendinami, atsižvelgiant į jų ilgalaikį poveikį ekonomikai, visuomenei ir aplinkai?
- Aptariami finansiniai srautai, kuriuos projektas generuos per savo gyvavimo laikotarpį. Tiesioginės pajamos – iš mokesčių, rinkliavų ar gyventojų mokesčių bei netiesioginės pajamos, tokios kaip ekonomikos augimas ar socialinė nauda.
- Projektų išlaidos, įskaitant kapitalo sąnaudas, eksploatavimo ir priežiūros išlaidas, bei netiesiogines sąnaudas, tokias kaip aplinkosaugos ir socialinės išlaidos. Kaip įvertinti visas projekto išlaidas, siekiant tiksliai nustatyti, ar planuojamos išlaidos bus proporcingos laukiamai naudai?
- Turto pokyčių vertinimas. Nekilnojamojo turto vertės padidėjimai, infrastruktūros pagerinimai ar kiti kapitalo pagerinimai, kurie padidina valstybės ar visuomenės turto vertę.
- Kaip atsižvelgti į socialinę-ekonominę naudą vertinant projektus, siekiant užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti ne tik finansine, bet ir visuomenės gerovės prasme?
- Rizikos vertinimas. Nustatymas tiek vidinių, tiek išorinių rizikų, įskaitant galimus biudžeto perviršius, pajamų svyravimus ar politinius pokyčius.

V programos modulio turinys. Finansinių ataskaitų analizė.

- Horizontalioji finansinių ataskaitų analizė. Lyginimas finansinių duomenų per tam tikrą laikotarpį, siekiant nustatyti tendencijas ir pokyčius. Lyginami atskirų finansinių rodiklių pokyčiai, siekiant įvertinti, kaip keitėsi organizacijos finansinė būklė bei veiklos rezultatai.
- Vertikaliąją finansinių ataskaitų analizė. Kiekvieno finansinės ataskaitos elemento svarbos vertinimas, išreiškiant jį kaip procentinę dalį nuo bendro dydžio, pvz., nuo bendrųjų pajamų ar bendro turto.
- Apžvelgti finansinės būklės ataskaitas. Kaip įvertinti organizacijos finansinę padėtį, mokumą ir gebėjimą vykdyti savo įsipareigojimus? Kaip įvertinti finansinį stabilumą ir nustatyti, ar organizacija turi pakankamai išteklių vykdyti savo funkcijas ilgalaikėje perspektyvoje?
- Aptarti veiklos rezultatų ataskaitas. Įvertinti, kaip efektyviai organizacija naudoja savo išteklius, siekdama generuoti pajamas ir kontroliuoti išlaidas.
- Pelningumo, likvidumo, skolingumo ir veiklos efektyvumo rodikliai. Kaip nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas bei priimti pagrįstus sprendimus dėl veiklos tobulinimo ir rizikų valdymo?

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymai.

Programai vykdyti naudojami:

Finansinės kompetencijos ugdymo (pažengusysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 11).

Techninės priemonės

E-mokymosi formatai:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Gilinamos žinios apie viešojo sektoriaus biudžetų valdymą ir kontrolę;
- Praktinio kaštų-naudos analizės metodo taikymo įgūdžiai;
- Gebėjimas praktiškai nagrinėti viešojo sektoriaus subjektų finansines ataskaitas taikant horizontaliąją analizę, vertikaliąją analizę bei santykinius finansinius rodiklius;
- Aiškesnis suvokimas apie viešojo sektoriaus finansavimo šaltinius ir jų pasirinkimo principus;
- Gilesnis supratimas apie finansų inovacijas viešajame sektoriuje.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young S. (2001). Management Accounting. Upper Saddle River: Prentice Hall Intern
- Block, S.B., Hirt, G.A., 2002. Foundations of financial management, 10th ed. McGraw-Hill Higher Education
- Boeri, Tito., Boersch-Supan, Axel, Tabellini, Guido. Pension Reforms and the Opinions of European Citizens. American Economic Review; May 2002, Vol. 92 Issue 2, p396-401.

- Brealey, R.A., Myers, S.C., Franklin, A., 2006. Corporate Finance. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C., 2005. Financial management: theory and practice, 11th ed. Thomson South-Western.
- Duflo, Esther et al, "Saving Incentives for Low- and Middle-Income Families: Evidence from a Field Experiment with H&R Block," Retirement Security Project No. 2005-5, 2005.;
- Horngren, Ch.T., Datar, S. Foster, G. (2005). Cost accounting: A managerial emphasis. (12 th) edition. Prentice hall college Div.
- Krueger Anne O., The Political Economy of the Rent-Seeking Society. The American Economic Review, Vol. 64, No. 3 (Jun., 1974), pp. 291-303;
- Moyer, R.C., McGuigan, J.R., Rao, R.P., 2007. Fundamentals of contemporary financial management, 2nd ed. Thomson South-Western.
- Owens, Jeffrey. Tax in a borderless world. OECD Observer; Oct2006 Issue 257, p10-11, 2p.
- Pilbeam, K. (2023). International finance. Bloomsbury Publishing.
- Poterba J. Recent developments in and future prospects for public economics. American economist; Fall2002, Vol. 46 Issue 2, p20, 11p;
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., ir Clerkin, R. M. (2022). Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge.
- Ross, S.A., 2005. Corporate Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Stiglitz, J. Economics of the Public Sector (W.W. Norton 2000)
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2022). Corporate finance: theory and practice. John Wiley & Sons.
- Shoup, C. (2017). Public finance. Routledge.
- Bhatia, H. L. (2018). Public finance. Vikas Publishing House.
- Tresch, R. W. (2022). Public finance: A normative theory. Academic Press.
- Fisher, R. C. (2022). State and local public finance. Routledge.

2.3.4. FINANSŲ KOMPETENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP)

Šioje programoje nagrinėjami Europos Sąjungos šalių gerosios patirtys bei tarptautinių organizacijų finansų valdymo ypatumai. Remiamasi klasikinėmis valiutų kursų nustatymo ir kapitalo judėjimo teorijomis. Ypatingas dėmesys yra skiriamas tarptautinių organizacijų aplinkos ir rizikos veiksnių analizei, aiškinantis kokią poveikį jų finansų valdymui turi tarptautinės finansų rinkos. Aptariami tarptautiniai finansiniai produktai ir rizikos valdymo (apsidraudimo) būdai („Kaštų- naudos analizė, poveikio analizė“ subkompetencija).

Programos pavadinimas – EUROPOS SĄJUNGOS VIEŠIEJI FINANSAI

Programos rengėjai

- **dr. doc. Asta Klimavičienė.** Finansų mokslų daktarė (Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė), Europos komisijos Marie Curie stipendijos doktorantūros studijoms laureatė, tarptautinių ir nacionalinių

mokslinių-tiriamųjų projektų finansų valdymo srityje narė, vidinių ir atvirųjų mokymų „Finansai ne finansų vadovams“ lektorė.

- dr. doc. Dalia Kolmatsui. Verslo valdymo ekspertė, turinti daugiau nei 20-ies metų mokymų vedimo ir vadovavimo versle patirtį. ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros programos Finansai valdymo sprendimuose: vertės kūrimas modulio vadovė. Finansų valdymo dalykus dėsto daugiau kaip 19-a metų. Interesų sritys – strateginis valdymas, rizikos valdymas, finansų valdymas, finansinės institucijos. Šiuo metu dirba Šiaulių banko įmonių grupėje Privačių klientų paslaugų departamento vadove, anksčiau dirbo INVL investicijų valdymo ir gyvybės draudimo grupėje Mažmeninių paslaugų vadove, prieš tai - pensijų fondų valdymo bendrovės „MP Pension Funds Baltic“ generalinio direktoriaus pavaduotoja, buvo mokymų įmonės „Amber Training and Development“ akcininkė ir vadovė.

Programos anotacija

Aktualumas – Užsienio reikalų ministerija atsakinga už Lietuvos pasirengimą vadovauti Europos Sąjungos Tarybai 2027 m., todėl aktualus yra pasiruošimas darbuotojų, kurie vyks dirbti į ES tarybą bei imsis lyderystės tarptautiniu mastu. Sudarant ir vykdanč tarptautines sutartis, svarbios yra gerai išvystytos finansų kompetencijos, kurios padeda įvertinti ir vykdyti finansinius įsipareigojimus teisingai.

Reikalingumas – finansų kompetencijos būtinos norint efektyviai valdyti biudžetą, kuris apima sudėtingus finansinius srautus, įskaitant tarptautinių sutarčių ir projektų finansavimą. Finansinės kompetencijos padeda analizuoti ir valdyti finansinius įsipareigojimus bei užtikrinti skaidrumą bei atskaitomybę. Taip pat, finansų kompetencijos leidžia įvertinti ekonominius veiksnius ir priimti strategiškai pagrįstus sprendimus. Turint stiprias finansų kompetencijas, darbuotojai gali efektyviai valdyti krizių situacijas ir reaguoti į besikeičiančias finansines sąlygas, užtikrinant tvarų finansinį valdymą ir tikslų įgyvendinimą Europos Sąjungos Tarybos veiklos.

Programos tikslas - suteikti teorinių žinių apie Europos Sąjungos finansų ypatumus bei sustiprinti mokymo programos dalyvių finansinių sprendimų priėmimo Europos Sąjungos Taryboje.

Programos uždaviniai:

- Identifikuoti esminius bendros Europos Sąjungos pinigų politikos principus,
- Apibūdinti Europos Sąjungos ekonominę ir fiskalinę aplinką,
- Identifikuoti pagrindinius Europos Centrinio Banko monetarinės politikos aspektus,
- Apibūdinti Europos Sąjungos biudžeto priėmimo, valdymo ir kontrolės procesą,
- Gebėti apibrėžti Europos Sąjungos viešųjų finansų valdymo strategijas.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Bendra pinigų politika ES: Europos pinigų sąjunga. ES ekonominė ir fiskalinė aplinka, pagrindiniai Europos centrinio banko monetarinės politikos aspektai.

II modulis (e-mokymai). Europos Sąjungos biudžetas. Jo priėmimo, valdymo ir kontrolės procesas, ES biudžeto struktūra. Fiskalinė drausmė ir atitiktis ES fiskalinėms taisyklėms. ES viešųjų finansų valdymo strategijos

I programos modulio turinys. Bendra pinigų politika Europos Sąjungoje: Europos pinigų sąjunga.

- Kas yra Europos Sąjungos bendra pinigų politika ir Europos pinigų sąjunga. Europos sąjungos ekonominės ir fiskalinės aplinkos specifika ir kaip ši unikali integruota sistema veikia globaliu mastu. Europos Centrinio Banko (ECB) monetarinės politikos pagrindinių aspektų analizė.
- Europos pinigų sąjungos struktūra ir jos vaidmuo ekonomikos stabilizavimo procese. Aktualūs ekonominiai ir politiniai veiksniai, formuojantys bendrą pinigų politiką, bei įgyvendinamų sprendimų poveikis tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu.
- Europos Centrinio Banko strategija ir politika, siekiant užtikrinti finansinį stabilumą bei ekonomikos augimą Europos Sąjungoje. Pinigų politikos instrumentai, kurie buvo ir yra taikomi siekiant stabilizuoti Europos ekonomiką po finansinių krizių ar finansinių nestabilumų metu.

II modulis. Europos Sąjungos biudžetas.

- Europos Sąjungos biudžeto formavimas ir valdymas. Europos Sąjungos biudžeto struktūra bei jų paskirstymas tarp įvairių politikos sričių. Biudžeto priėmimo procesas, įskaitant derybas tarp Europos Sąjungos institucijų ir valstybių narių. Biudžeto kontrolės ir audito mechanizmai, užtikrinantys tinkamą biudžeto lėšų panaudojimą.
- Kaštų-naudos analizė ir poveikio analizė vertinant įvairias biudžeto politikos priemones bei jų poveikį ekonomikai.
- Fiskalinės drausmės principai, skirti užtikrinti ilgalaikį ekonomikos stabilumą ir tvarumą. Fiskalinės drausmės taisyklės ir jų taikymas narėse valstybėse. Europos Sąjungos viešųjų finansų valdymo strategijos, kurios apima ilgalaikio biudžeto planavimą, rizikos valdymą bei fiskalinio skaidrumo užtikrinimą.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymai.

Programai vykdyti naudojami:

Finansinės kompetencijos ugdymo (SKUP lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 12)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatai:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatai:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prezenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos:

- Aiškesnis suvokimas apie bendrą ES pinigų politiką, monetarinę ir fiskalinę aplinką;
- Gilinamos žinios apie ES biudžeto struktūrą, pagrindinius sudarymo, valdymo ir kontrolės principus;
- Auga gebėjimas įvertinti ES viešųjų finansų valdymo strategijas.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young S. (2001). Management Accounting. Upper Saddle River: Prentice Hall Intern
- Block, S.B., Hirt, G.A., 2002. Foundations of financial management, 10th ed. McGraw-Hill Higher Education
- Boeri, Tito., Boersch-Supan, Axel, Tabellini, Guido. Pension Reforms and the Opinions of European Citizens. American Economic Review; May 2002, Vol. 92 Issue 2, p396-401.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Franklin, A., 2006. Corporate Finance. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C., 2005. Financial management: theory and practice, 11th ed. Thomson South-Western.
- Duflo, Esther et al, "Saving Incentives for Low- and Middle-Income Families: Evidence from a Field Experiment with H&R Block," Retirement Security Project No. 2005-5, 2005.;

- Horngren, Ch. T., Datar, S., Foster, G. (2005). Cost accounting: A managerial emphasis. (12 th) edition. Prentice hall college Div.
- Krueger Anne O., The Political Economy of the Rent-Seeking Society. The American Economic Review, Vol. 64, No. 3 (Jun., 1974), pp. 291-303;
- Moyer, R.C., McGuigan, J.R., Rao, R.P., 2007. Fundamentals of contemporary financial management, 2nd ed. Thomson South-Western.
- Owens, Jeffrey. Tax in a borderless world. OECD Observer; Oct2006 Issue 257, p10-11, 2p.
- Pilbeam, K. (2023). International finance. Bloomsbury Publishing.
- Poterba J. Recent developments in and future prospects for public economics. American economist; Fall2002, Vol. 46 Issue 2, p20, 11p;
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., ir Clerkin, R. M. (2022). Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge.
- Ross, S.A., 2005. Corporate Finance. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Stiglitz, J. Economics of the Public Sector (W.W. Norton 2000)
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Le Fur, Y. (2022). Corporate finance: theory and practice. John Wiley & Sons.
- Shoup, C. (2017). Public finance. Routledge.
- Bhatia, H. L. (2018). Public finance. Vikas Publishing House.
- Tresch, R. W. (2022). Public finance: A normative theory. Academic Press.
- Fisher, R. C. (2022). State and local public finance. Routledge.

2.4. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS UGDYMO PROGRAMOS MODULIAI

Šiandienos greitai besikeičiančiame pasaulyje viešojo sektoriaus vadovai ir specialistai turi turėti įgūdžių, leidžiančių jiems valdyti nepastovias, neaiškias ir sudėtingas aplinkybes bei veikti toje aplinkoje. Lyderystės kompetencijų ugdymo mokymo programos moduliai specialiai sukurti tam, kad suteiktų viešojo sektoriaus darbuotojams esminių įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų efektyviai dirbti tiek individualiai, tiek kaip komandos dalis, siekiant bendrų organizacinių tikslų. Šie mokymai suteiks dalyviams žinių, įrankių bei praktinių įgūdžių, būtinų sėkmingam vadovavimui bei veikimui viešajame sektoriuje. Pabrėžiant iššūkius, su kuriais susiduria viešojo sektoriaus vadovai ir darbuotojai, šie mokymai pagerins jų lyderystės kompetencijas taip padedant kurti didesnę vertę viešojo sektoriaus organizacijose.

Tikslas – apžvelgti per daugelį metų sukauptas ir išbandytas lyderystės bei organizacijų elgsenos žinias, pasimatuoti šiuolaikinės lyderystės mokyklas, išbandyti įrankius, geriau pažinti save ir kurti lyderystės prasmę kitiems. Pažinimo kelyje svarbu atsakyti į klausimus: kodėl renkuosi lyderystės kelią, kokią viziją galiu pasiūlyti sekėjams ir kodėl žmonės turi mane sekti.

Programos moduliai lyderystės kompetencijų stiprinimui skirti vadovams ir specialistams, kurie nori aplink save telkti žmones tikslui pasiekti, kurie vadovauja įstaigai, komandai ar veikia individualiai bei siekia tapti ir būti lyderiu sau pačiam.

Lyderystės kompetencija įgalina ir motyvuoja žmones aplink siekti bendrų tikslų, skatina jų pilną potencialo realizavimą ir kolektyvinį augimą. Lyderyste siekiama kurti vertę tiek organizacijoje, tiek visuomenėje, skatinant etišką elgesį bei formuojant aplinką, kuri palaiko nuolatinį tobulėjimą ir inovatyvumą.

Lyderystės vystymas operacionalizuojamas per penkis elementus: lyderis, sekėjas (darbuotojas), tikslas, tikslo siekimo procesas, įtaka. Skaidant lyderystės kompetenciją pagal tris lygius (pradedantysis, pagrindinis, pažengęs) į subkompetencijas, gaunamas penkiolikos subkompetencijų derinys:

| Subkompetencija | Aktualumas |
|--|-------------------|
| Projektų valdymas/darbas projektinėse komandose | 3,43 |
| Komunikacija | 3,79 |
| Tikslų nustatymas | 3,69 |
| Inovatyvumas ir kūrybiškumas | 3,74 |
| Bendradarbiavimas | 3,94 |
| Savilyderystė | 3,99 |
| Komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas | 4,12 |
| Suinteresuotų šalių vadyba | 3,91 |
| Sprendimų priėmimas (įskaitant tarptautinį kontekstą) | 3,93 |
| Konfliktų valdymas | 4,16 |
| Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas | 3,86 |
| Pasirengimas deryboms ir susitarimų siekimas derybose | 3,99 |
| Geros valdysenos principai | 4,11 |
| Pokyčių valdymas | 4,10 |
| Krizių vadyba | 4,14 |

Pateiktų duomenų pagrindu galima teigti, kad visuose lygiuose lyderystės subkompetencijų aktualumas (skaičiuojant visos imties vidurkį) yra aukštesnis už vidutinį (3,43 - 4,16); be to, jis yra aukštesnis už kitų strateginių kompetencijų aktualumą. Aktualiausia subkompetencija yra „Konfliktų valdymas“ (4,16). Kitos trys labai aktualios yra: „Geros valdysenos principai“ (4,11); Komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas“ (4,12) ir „Krizių vadyba (4,14). Duomenys dar kartą parodė lyderystės kompetencijos svarbą per skirtingas subkompetencijas.

Atsižvelgiant į geriausias Europos verslo mokyklas, turinčias EMPA (Executive Master of Public Administration) programas bei remiantis gerosiomis kitų šalių praktikomis, galima teigti, jog lyderystės kompetencijos yra ypač svarbios šiuolaikiniams vadovams, kadangi jos suteikia žinias ir įgūdžius, reikalingus efektyviai valdyti organizacijas ir komandas dinamiškoje ir globalioje greitai kintančioje aplinkoje.

Gerosios praktikos:

London Business School (LBS) – turi lyderystės modulį vadovams ir ekspertams, kuris yra skirtas padėti jiems įgyti įgūdžių, reikalingų efektyviai vadovauti komandoms ir dirbti komandose. Modulis apima strateginį mąstymą, lyderystės stilių supratimą ir lyderystės iššūkių sprendimo metodus. LBS teigia, kad šiomis dienomis lyderystė yra būtina, nes pasaulis tampa vis labiau nenusipėjamas, o organizacijos turi prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, tam, kad išliktų konkurencingos (<https://www.london.edu/executive-education/leadership>).

HEC Paris – lyderystės modulis siekia ugdyti vadovų gebėjimus strateginiame lygyje, sutelkiant dėmesį į pokyčių valdymą, komandinį darbą ir inovacijas. HEC Paris pabrėžia, kad šiuolaikiniai vadovai turi būti pasiruošę vadovauti įvairioms ir tarptautinėms komandoms, nes tai padeda organizacijoms sėkmingai veikti globalizuotame pasaulyje (<https://www.hec.edu/en/executive-education/discover-all-our-programs/executive-short-programs/leadership-executives>).

IMD Business School – siūlo ne vieną lyderystės modulį, moduliai yra orientuoti į praktinius įgūdžius, tokius kaip sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas ir organizacinės kultūros kūrimas. IMD pabrėžia, kad lyderystės įgūdžiai yra būtini siekiant užtikrinti organizacijos tvarumą ir ilgalaikį augimą (<https://www.imd.org/leadership-programs/>).

Pasak pasaulyje lyderiaujančių verslo mokyklų (<https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/university-subject-rankings/top-business-schools>), lyderystės kompetencijos yra esminės šiuolaikiniams vadovams ir specialistams dėl daugelio priežasčių, štai kelios iš jų:

- Strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas – mokymasis lyderystės ugdo darbuotojų gebėjimą priimti svarbius sprendimus ir strateguoti ilgalaikę organizacijos viziją bei tikslus.
- Pokyčių valdymas – gebėjimas inicijuoti ir valdyti pokyčius organizacijoje.
- Komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas – lyderystės kompetencijos padeda vadovams ir darbuotojams sukurti stiprias, produktyvias ir motyvuotas komandas. Efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimas yra būtini norint pasiekti organizacinius tikslus.
- Kultūrinis jautrumas ir tarptautinė veikla – šiuolaikiniams vadovams ir specialistams dažnai tenka vadovauti ir dirbti tarptautinėse ir įvairiakultūrinėse komandose, o lyderystės kompetencijos suteikia žinių ir įgūdžių, kaip veikti ir vadovauti globalioje aplinkoje ir suprasti skirtingas kultūras.

2.4.1. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PRADEDANTYSIS LYGMUO

Pradedantysis lygis: projektų valdymas/darbas projektinėse komandose; komunikacija; tikslų nustatymas; inovatyvumas ir kūrybiškumas; bendradarbiavimas.

Programos pavadinimas – LYDERYSTĖ PROJEKTINĖSE KOMANDOSE

Programos rengėjai:

- **Prof. dr. Inga Minelgaitė**, mokslų daktarė, Islandijos universiteto profesorė; vizituojanti ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorė. „Infinitus Labs“ bendraįkūrėja; IPMA, lyderiaujančios projektų valdymo asociacijos pasaulyje, publikacijų redakcinio komiteto narė. Kviestinė profesorė, tarybos narė/tarybos pirmininkė keliuose Lietuvos, Austrijos ir Pietų Afrikos universitetuose. Taip pat dirba su trigubos karūnos universitetais (1% geriausių verslo mokyklų pasaulyje). Turi daugiau nei penkiolikos metų vadovaujamo darbo patirtį įvairiose pozicijose – padalinio vadovė, generalinė direktorė, valdybos narė. Ji konsultavo įmones, kurios yra didžiausios pasaulyje savo sektoriuje. Pagrindinė Ingos tyrimų sritis – tarpkultūrinė lyderystė.
- **Prof. dr. Vita Akstinaitė**, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto prorektorė mokslui, ISM magistrantūros programos „Globali lyderystė ir strategija“ bei Executive School Vadovų magistrantūros programos „Vadovo retorika ir komunikacija“ modulio vadovė. Ji taip pat yra lyderystės dėstytoja ir valdybos narė Murdoch universitete Perte, Australijoje. Sukaupusi didelę patirtį dirbant su verslo analitikos programomis informacinių technologijų srityje, užimdama vadovaujamas pareigas bei sėkmingai vykdydama projektus aukščiausio lygio tarptautinėse įmonėse. Prof. Dr. Akstinaitė yra įgijusi organizacinės psichologijos magistro laipsnį Londono Karališkojoje Mokykloje (Anglija) ir verslo krypties daktaro laipsnį Surrey universitete (Anglija), kuriame ji dirbo su lyderių hubrio kalbinių žymenų identifikavimo tyrimu; mokslinių tyrimų iniciatyvų „The Hubris Hub“ bei „Knowledge for Hubris“, kurios didina supratimą apie lyderystės hubrį ir skatina tarpdisciplininį bendradarbiavimą, įkūrėja ir bendraautorė.

Programos anotacija

Aktualumas – lyderystės kompetencijos labai aktualios visiems, tiek vadovams, tiek specialistams, šiuo atveju, kai kalbama apie pradedančiojo lygį šios kompetencijos, tai programos moduliai skirti formuoti tvirtus pagrindus efektyviam vadovavimui, ypatingai dėmesį sutelkiant į projektines komandas. Darbuotojai, turintys stiprius projektų valdymo ir komunikacijos įgūdžius, gali efektyviau valdyti savo komandas ir pasiekti geresnius rezultatus dirbant komandose. Gebėjimas nustatyti tikslus padeda aiškiai apibrėžti savo ir savo komandos veiklos kryptį, skatina nuoseklų ir tikslingą darbą. Šios kompetencijos padeda vadovams ir specialistams augti ir tobulėti, kuriant vertę tiek institucijoje, tiek visuomenėje. Viena iš lyderiaujančių verslo mokyklų Europoje „HEC Paris“ pabrėžia lyderystės kompetencijų būtinybę efektyviam valdymui ir organizacijos sėkmei. Jie akcentuoja, kad stiprios lyderystės įgūdžiai yra esminiai savęs suvokimui, pasitikėjimo kūrimui ir komandos dinamikos gerinimui.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pradedančiojo lygmens lyderystės kompetencijos vertinimos aukščiausiais procentais (27,83%), lyginant su visomis kitomis išskirtomis kompetencijomis. Taip pat, pastebėta, kad atliktos apklausos duomenimis – lyderystės kompetencija laikoma svarbiausia iš visų išskirtų kompetencijų. Lyderystės kompetencijos suteikia esminius įgūdžius, būtinus efektyviam vadovavimui ir komandos įgalinimui. Gebėjimas valdyti projektus ir dirbti projektinėse komandose padeda efektyviai organizuoti darbą, koordinuoti veiklas ir pasiekti nustatytus tikslus. Geri komunikacijos įgūdžiai neatsiejami, siekiant užtikrinti aiškų ir efektyvų

informacijos perdavimą tarp komandos narių, o tikslų nustatymo gebėjimai leidžia vadovams formuoti individualias ir komandos užduotis, sukalibruojant su visos institucijos.

Programos tikslas - paruošti viešojo sektoriaus vadovus ir specialistus tapti efektyviais projektų komandų lyderiais, galinčiais sėkmingai spręsti viešųjų organizacijų iššūkius.

Programos uždaviniai

Suteikdama viešajam sektoriui pritaikytų įžvalgų ir praktinių žinių, ši programa siekia:

- Suteikti mokymo programos modulių dalyviams žinių bei įgūdžių, leidžiančių formuoti ir valdyti projektines komandas,
- Suteikti vadovams ir specialistams, turintiems pradedančiojo lygio lyderystės kompetencijas reikalingas lyderystės subkompetencijas,
- Suteikti žinių bei praktinių įgūdžių projekto komandos motyvacijai ir įsitraukimui,
- Pagerinti komunikacinius įgūdžius, reikalingus kurti vertę viešojo sektoriaus organizacijose.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Darbas projektinėse komandose: skirtumai ir panašumai nuo tradicinės komandos. Vadovavimo projekto komandai ypatumai.

II modulis (e-mokymai). Tikslų nustatymas ir komunikacija. Kaip nustatyti tikslus, kad jie būtų motyvuojantys visai komandai? Tikslų formulavimas ir įgyvendinimas. Komunikacija komandoje.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Inovatyvumas ir kūrybiškumas.

IV modulis (kontaktiniai mokymai). Bendradarbiavimas.

I programos modulio turinys. Darbas projektinėse komandose

- **Darbas projektinėse komandose:** skirtumai ir panašumai nuo tradicinės komandos.
- **GRPI modelis komandiniam darbui.** Tikslai (Goals) – komanda turi turėti aiškius tikslus ir kryptį, kad būtų veiksminga. Vaidmenys (Roles) – kiekvienas komandos narys turi žinoti, už ką yra atsakingas. Procedūros (Procedures) – turi būti numatyti procesai, kad komanda galėtų sėkmingai veikti. Tarpasmeniniai santykiai (Interpersonal relationships) – svarbu, kad kiekvienas komandos narys plėtotų santykius vienas su kitu ir galėtų efektyviai bendrauti bei pasitikėti vienas kitu.
- **Vadovavimo projekto komandai ypatumai.** Projekto komandos yra laikinos grupės su skirtingomis kompetencijomis ir bendru interesu sukurti ką nors unikalaus. Dažnai nariai turi mažai darbo drauge patirties ir nors jie turi norą pasiekti rezultatą, naivu tikėtis, kad ši grupė lengvai pavirs į efektyviai funkcionuojantį vienetą. Projekto vadovas yra atsakingas už komandos narių surinkimą, mokymąsi veikti drauge, spręsti, ginčytis, kurti ir veikti drauge.
- **Projekto vadovas atsakingas** už projekto tikslų pasiekimą ir tam reikia: projektų valdymo žinių, gebėjimo pasiekti projekto rezultatus bei svarbu kaip pats vadovas elgiasi (nuostatos, individualūs bruožai). (PMBOK® Guide)

II programos modulis turinys. Tikslų nustatymas ir komunikacija

- Tikslų nustatymas. Komandos tikslų sąsajos su individualiais ir visos įstaigos tikslais. Ko reikia, kad pasiekti komandos tikslus?
- Komanda turi turėti aiškius tikslus ir kryptį, kad būtų veiksminga. Tikslų anatomija: dydis, brandumas, kiekis
- Tikslų siekimo sistema (procesas). Motyvacija - tai noras veikti siekiant tikslo, tačiau motyvacija nėra pastovi, todėl tikslų siekimas turi būti kuo labiau automatizuotas. Įpročių ugdymas ir siekis, kad procesas nesustotų kai motyvacija nukrenta.
- Tikslų siekimo sistema (aplinka). Kitų žmonių įtaka mums: palaikymas iš aplinkos yra kertinė savybė lyderystės įgūdžių ugdyme. Aplinka be trukdžių: kas, kada ir kaip trukdo mums patiems siekti individualių ir įstaigos tikslų.
- Problemų sprendimas bendradarbiaujant veda prie geresnių rezultatų. Darbuotojai labiau linkę imtis rizikingų sprendimų, kurie veda į inovacijas, jeigu jie turi komandos paramą.
- Komunikacija vyksta žodžiu, raštu, suteikimas informacijos kitam žmogui, dalinimasis idėjomis, interesais per dialogo kūrimą, siekiant atvirumo, empatijos, kuriant pasitikėjimą.

III programos modulio turinys. Inovatyvumas ir kūrybiškumas

- **Kūrybiškumas** – asmenų ar grupių gebėjimas generuoti naujas ir naudingas idėjas apie produktus, paslaugas, procedūras ar procesus. (Woodman, Sawyer & Griffin's, 1993; Amabile, 1996).
- **Kas yra inovacijos?** Kūrybiškumas konkrečiai reiškia idėjų generavimą. Inovacija – idėjos generavimas ir įgyvendinimas. Kūrybiškumas įmanomas be naujovių, bet ne atvirkščiai. (Anderson et al., 2014; Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009)
- **Viešojo sektoriaus inovacijas** galima apibūdinti, kaip reikšmingą pokytį viešojo sektoriaus kuriamuose produktuose ar paslaugose, procesuose, valdysenoje ar conceptualioje politikos orientacijoje. Naujumas apibrėžiamas viešojo sektoriaus organizacijos kontekste, tad inovacija gali būti laikoma naujovė, kuri ne tik sukurta pirmą kartą, tačiau ir įkvėpta kitų sukurto sprendimų ar nukopijuota. Tam, kad pokytis būtų laikomas inovacija jis turi sukurti vertę kokybės, rezultatyvumo, produktyvumo ar demokratiškumo aspektais (Viešojo valdymo inovacijų koncepcija ir valdysenos modelis, 2022).
- **Inovacijų indeksas** (Global Innovation Index). 2023 m. pasaulinis inovacijų indeksas atspindi pasaulines inovacijų tendencijas neapibrėžtumo kupinoje ekonominėje aplinkoje. Jame atskleidžiamas šių metų inovatyviausių pasaulio ekonomikų reitingas tarp 132 ekonomikų ir lokalizuojama 100 didžiausių mokslo ir technologijų inovacijų klasterių (https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)

IV programos modulio turinys. Bendradarbiavimas

- Bendradarbiavimo naudos. Tyrimai rodo, kad problemų sprendimas bendradarbiaujant veda prie geresnių rezultatų. Žmonės labiau linkę imtis rizikingų sprendimų, kurie veda į inovacijas, jeigu jie turi komandos paramą. Darbas komandoje skatina asmeninį augimą, padidėjusį pasitenkinimą darbu, mažina stresą. (Dr. P.Laughlin)
- Komandos narių skirtingi bendravimo stiliai (talentai), požiūriai, nuostatos į bendradarbiavimą, laiką, tarpusavio komunikaciją, susikalbėjimą (girdėjimą, supratimą), susitarimus.

- Komandos energija (motyvacija) ir jos poveikis darbo produktyvumui, efektyvumui. Veiksniai, kurie atima energiją, ir kurie – prideda.
- Komandos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimo klimatą, komandos sutelktumas į uždutį ir/ar į santykius.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e- mokymasis.

Programai vykdyti naudojami:

Lyderystės kompetencijos ugdymo (pradedantysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 13)

Techninės priemonės E-mokymosi formatais:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatais:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Ugdomas savęs pažinimas ir įsivertinimas bei supratimas savyje lyderystės poreikio kilmės,
- Įgytos žinios apie projektinių komandų valdymą,
- Inovavimo ir kūrybiškumo įgūdžių tobulinimas,
- Ugdomi komunikacijas komandoje gebėjimai,
- Tobulinami bendradarbiavimo gebėjimai.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi

programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Miniotaite, A. & Staskevicius, I. (2021). *Lyderyste*. Tyto Alba.
- Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., & Stangej, O. (2018). *Demystifying leadership in Iceland: An inquiry into cultural, societal, and entrepreneurial uniqueness*. Springer.
- Northouse, G. P. (2021). *Leadership Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publishing.
- Matjie, T., (2018). The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 101734.
- Spencer-Oatey, H. (2020). *Global Leadership: Key Concepts and Frameworks*. In *Developing Global Leaders* (pp. 7-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81-95.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 2-11.
- Kempster, S., & Jackson, B. (2020). Leadership for What, Why, for Whom and Where? A Responsibility Perspective. *Journal of Change Management*, 1-21.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Nichols, C., Hayden, S.C. & Trendler, C. (2020). 4 Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis (Harvard Business Review).
- Robbins, S.P., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2017). Chapter 11: Leadership. In *Organisational Behaviour*. 8th ed. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organisational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47-67.

- Ready, D., (2019). Why Great Leaders Focus On Mastering Relationships. Forbes Magazine Online.

2.4.2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PAGRINDINIS LYGMUO

Pagrindinis lygis: savilyderystė; komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas, suinteresuotų šalių vadyba; sprendimų priėmimas (įskaitant tarptautinį kontekstą); konfliktų valdymas.

Programos pavadinimas – LYDERYSTĖ: KAIP SUDERINTI VISŲ INTERESUS

Programos rengėjai

- **Prof. dr. Inga Minelgaitė**, mokslų daktarė, Islandijos universiteto profesorė; vizituojanti ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorė. „Infinitus Labs“ bendraįkūrėja; IPMA, lyderiaujančios projektų valdymo asociacijos pasaulyje, publikacijų redakcinio komiteto narė. Kviestinė profesorė, tarybos narė/tarybos pirmininkė keliuose Lietuvos, Austrijos ir Pietų Afrikos universitetuose. Taip pat dirba su trigubos karūnos universitetais (1% geriausių verslo mokyklų pasaulyje). Turi daugiau nei penkiolikos metų vadovaujamo darbo patirtį įvairiose pozicijose – padalinio vadovė, generalinė direktorė, valdybos narė. Ji konsultavo įmones, kurios yra didžiausios pasaulyje savo sektoriuje. Pagrindinė Ingos tyrimų sritis – tarpkultūrinė lyderystė.
- **Prof. dr. Vita Akstinaitė**, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto prorektorė mokslui, ISM magistrantūros programos „Globali lyderystė ir strategija“ bei Executive School Vadovų magistrantūros programos „Vadovo retorika ir komunikacija“ modulio vadovė. Ji taip pat yra lyderystės dėstytoja ir valdybos narė Murdoch universitete Perte, Australijoje. Sukaupusi didelę patirtį dirbant su verslo analitikos programomis informacinių technologijų srityje, užimdama vadovaujamas pareigas bei sėkmingai vykdydama projektus aukščiausio lygio tarptautinėse įmonėse. Prof. Dr. Akstinaitė yra įgijusi organizacinės psichologijos magistro laipsnį Londono Karališkojoje Mokykloje (Anglija) ir verslo krypties daktaro laipsnį Surrey universitete (Anglija), kuriame ji dirbo su lyderių hubrio kalbinių žymenų identifikavimo tyrimu; mokslinių tyrimų iniciatyvų „TheHubris Hub“ bei „Knowledge for Hubris“, kurios didina supratimą apie lyderystės hubrį ir skatina tarpdisciplininį bendradarbiavimą, įkūrėja ir bendraautorė.

Programos anotacija

Aktualumas – lyderystės kompetencijos yra aktualios visų lygių vadovams ir specialistams, nes jos suteikia pagrindą efektyviai kiekvienos organizacijos komandos veiklai. Gebėjimas vesti savo komandą ir motyvuoti ją siekti bendrų tikslų yra esminis, norint pasiekti aukštą darbo efektyvumą ir inovatyvumą. Pasak vienos iš lyderiaujančių verslo mokyklų Europoje „HEC Paris“ – lyderystės kompetencijos yra būtinos norint naviguoti neapibrėžtume, spręsti sudėtingas problemas ir priimti atsakingus sprendimus, o tai yra būtina efektyviam valdymui bei bendrai organizacijos sėkmei.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pagrindinio lygmens vadovų ir specialistų lyderystės kompetencijos vertinamos žemiausiais procentais (53,82%), lyginant su visomis kitomis išskirtomis kompetencijomis. Pastebėta, kad atliktos apklausos duomenimis – lyderystės

kompetencija laikoma svarbiausia iš visų išskirtų kompetencijų. Lyderystės kompetencijos padeda efektyviai valdyti ir motyvuoti komandas, siekiant organizacijos tikslų. Savilyderystės įgūdžiai leidžia darbuotojams geriau suprasti savo stiprybes ir silpnybes, ugdyti asmeninę atsakomybę bei skatina tiek individualų, tiek komandos nuolatinį tobulėjimą. Komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas yra būtini kuriant bendradarbiavimu grįstą aplinką, kurioje kiekvienas narys jaučia atsakomybę už organizacijos tikslų pasiekimą. Suinteresuotų šalių vadyba padeda vadovams efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti su įvairiais vidiniais ir išoriniais suinteresuotais asmenimis, taip užtikrinant, kad jų interesai ir poreikiai būtų tinkamai atstovaujami. Sprendimų priėmimo įgūdžiai, ypač tarptautiniame kontekste, leidžia vadovams ir ekspertams priimti gerai pagrįstus ir informuotus sprendimus, atsižvelgiant į globalias rinkos sąlygas ir kultūrinius skirtumus. Konfliktų valdymo gebėjimai yra esminiai, siekiant išvengti nesutarimų ir užtikrinti darnų komandos darbą.

Programos tikslas – tobulinti mokymo programos modulių dalyvius gebėjimus dirbti komandose, priimti sprendimus bei valdyti nesutarimus bei konfliktus tarp suinteresuotųjų šalių.

Programos uždaviniai

Suteikdama viešajam sektoriui pritaikytą įžvalgų ir praktinių žinių, ši programa siekia:

- Suteikti mokymo programos modulių dalyviams žinių bei įgūdžių, leidžiančių efektyviai valdyti projektų komandas,
- Suteikti žinių bei praktinių įgūdžių kaip suderinti suinteresuotųjų šalių interesus,
- Pagerinti komunikacinius įgūdžius, reikalingus kurti vertę viešojo sektoriaus komandose,
- Lavinti vadovų ir specialistų konfliktų valdymo gebėjimus.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Šiuolaikinės lyderystės mokyklos. Kas man yra lyderystė? Ar aš noriu vesti kitus, ar noriu būti vedamas? Savilyderystė

II modulis (e-mokymai). Komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas. Komandinis darbas vs individualus. Sprendimų priėmimas tarptautiniame kontekste. Kas yra pilietiškumas mūsų organizacijoje? Kaip jis pasireiškia?

III modulis (kontaktiniai mokymai). Suinteresuotųjų šalių vadyba: kas mūsų projekte yra suinteresuotosios šalys? Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai ir interesai, kaip juos galima suderinti? (kontaktinis mokymas)

IV modulis. Konfliktų valdymas. Konfliktų šaltiniai ir tipologija. Konfliktų lygiai. Individualus konfliktų sprendimo stilius. (kontaktinis mokymas)

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija; refleksija; individualios ir grupinės praktinės užduotys. Plačiau šie metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymosi.

I programos modulio turinys. Savilyderystė

- Šiuolaikinės lyderystės mokyklos. Kas man yra lyderystė? Ar aš noriu vesti kitus, ar noriu būti vedamas?
- Šiuolaikinės lyderystės mokyklos. Kas man yra lyderystė? Ar aš noriu vesti kitus, ar noriu būti vedamas?
- Savilyderystės sritys: kas esu (savęs suvokimas) ir ką aš darau (savireguliacija, savimotyvacija, pasitikėjimas savimi, gebėjimas prisitaikyti, proaktyvumas, savęs valdymas, komunikacija, atsparumas, tikslai ir planavimas, mokymasis ir augimas, vertybėmis grįsta lyderystė)
- Savilyderystė apima tokias dedamasias, kaip:
 - Iniciatyvumas siekiant savo užsibrėžtų tikslų, valdant savo elgesį bei emocijas asmeniniame bei profesiniame gyvenime
 - Procesas, kurio metu žmonės **daro įtaką SAU**, kad galėtų judėti tinkama kryptimi ir pasiektų motyvaciją, reikalingą elgtis ir veikti pageidaujamais būdais
 - Apima konkrečius **elgesio ir pažinimo strategijų rinkinius**, skirtus individualiems veiklos rezultatams formuoti.

II programos modulio turinys. Komandinis darbas ir organizacinis pilietiškumas. Sprendimų priėmimas tarptautiniame kontekste

- Tradicinės komandos ir projektinės komandos: skirtumai ir panašumai. Projekto komandos narių motyvacija ir įsipareigojimai. Komandos vystymosi etapai ir kuriame etape yra mūsų komanda?
 - Komanda susideda iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie atlieka organizaciniu požiūriu svarbias užduotis, turi vieną ar daugiau bendrų tikslų, turi užduočių tarpusavio priklausomybę, bendrauja socialiai, apsibrėžia ir išlaiko ribas, veikia tam tikrame organizaciniame kontekste. (Arrow, McGrath ir Berdahl, 2000; Kozlowski, Gully, Nason ir Smith, 1999; Kozlowski ir Bell, 2003; Salas, Dickinson, Converse ir Tannenbaum, 1992).
 - Projekto komandos akcentai: aiški veiklos pradžia ir pabaiga, naujos užduotys, kurių komandos nariai galbūt nedarė kasdien, komandos narių įvairumas, prioritetų paskirstymas (laikas ir energija), įsitraukimo momentas: kaip nariai pateko čia, skirtingos patirtys iš savo padalinių („užgyventas turtas“), skirtingos „vadovavimo“ patirtys.
 - Organizacinis teisingumas ir pilietiškumas. Komandos narių jausmas apie tai, ar su jais teisingai elgiamasi darbe. Komandos nariai lygina tai, kaip su jais elgiamasi, su tuo, kaip elgiamasi su kitais; supratimas apie teisingumą organizacijose susideda iš suvokimo, kaip priimami sprendimai dėl rezultatų paskirstymo, ir suvokimo apie pačių rezultatų teisingumą.
 - Sprendimų priėmimas tarptautiniame kontekste: interesai, veikimo įpročiai, galios pasiskirstymas, nacionaliniai ypatumai.
- ### III programos modulio turinys. Suinteresuotųjų šalių vadyba

III programos modulio turinys. Suinteresuotųjų šalių vadyba

- Suinteresuotųjų šalių vadyba: kas mūsų projekte yra suinteresuotosios šalys? Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai ir interesai, kaip juos galima suderinti?
- Identifikavimas suinteresuotųjų projekto šalių – visi asmenys, kurie bus įtakoti arba galvoja, kad gali būti įtakoti projekto proceso ar rezultato.
- Suinteresuotųjų šalių analizė ir skirstymas jų pagal domėjimąsi projektu ir galią daryti įtaką.
- Suinteresuotųjų šalių analizė ir komunikacijos strategijos pasirinkimas.

IV programos modulio turinys. Konfliktų valdymas

- Konflikto sąvoka ir mano bei mūsų nuostatos į konfliktus. Konfliktų šaltiniai ir tipologija. Konfliktų lygiai vidiniai, tarpasmeniniai, komandoje bei visoje institucijoje. Konfliktų sprendimas
- Konflikto sąvoka ir mano bei mūsų nuostatos į konfliktus. Konfliktų šaltiniai ir tipologija. Konfliktų lygiai vidiniai, tarpasmeniniai, komandoje bei visoje institucijoje. Konfliktų sprendimas
- Konfliktų priežastys organizacijoje supratimas: išteklių, kuriuos reikia skirstyti, ribotumas; darbuotojų tikslų, vertybių, elgesio būdų, kvalifikacijos lygio, išsilavinimo skirtumai; uždavinių tarpusavio priklausomybė, neteisingas atsakomybės paskirstymas; netinkama komunikacija.
- Konfliktai gali būti skirstomi į paprastus (įvykis-reakcija) ir į sudėtingus (įvykis-atidėta/neišreikšta reakcija-neadekvati reakcija). Konflikto tipo atpažinimas ir veikimo būdo pasirinkimas.
- Konflikto analizė iš skirtingų konfliktų perspektyvos (F.Meulmeester): turinio (apie ką čia?); santykių kiek žmonės įtraukti ir kokią poveikį tai daro konfliktui ir tų žmonių santykiui?); procesas (kaip žmonės tvarkosi su tuo, kad išvengti ar išspręsti konfliktą?); elgsena (kaip žmonių elgsena daro poveikį konfliktui?); organizacija (kaip konfliktas yra veikiamas arba sukeltas organizacinių aspektų?); tarpkultūrinė (kaip konfliktas yra veikiamas arba sukeltas kultūrinių skirtumų?).
- Konflikto sprendimas - atskyrimas žmonių nuo problemų ir fokusas į interesus, o ne pozicijas.

Programai vykdyti naudojami:

Lyderystės kompetencijos ugdymo (pagrindinis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 14)

Techninės priemonės

E- mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Ugdomas savęs pažinimas ir įsivertinimas bei supratimas savyje lyderystės poreikio kilmės,
- Įgytos žinios apie tradicinių ir projektinių komandų valdymą,
- Sprendimų priėmimo tarptautinėje grupėje įgūdžių tobulinimas,
- Ugdomas gebėjimas derinti suinteresuotųjų šalių interesus,
- Tobulinami konfliktų valdymo gebėjimai.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Miniotaite, A. & Staskevicius, I. (2021). Lyderyste. Tyto Alba.
- Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., & Stangej, O. (2018). Demystifying leadership in Iceland: An inquiry into cultural, societal, and entrepreneurial uniqueness. Springer.
- Northouse, G. P. (2021). Leadership Theory and Practice (9th ed.). Sage Publishing.
- Matjie, T., (2018). The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector. International Journal of Public Administration, 41(15), 1271-1278.
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. The Leadership Quarterly, 101734.
- Spencer-Oatey, H. (2020). Global Leadership: Key Concepts and Frameworks. In Developing Global Leaders (pp. 7-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. Leadership, 13(5), 525-548.

- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81-95.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 2-11.
- Kempster, S., & Jackson, B. (2020). Leadership for What, Why, for Whom and Where? A Responsibility Perspective. *Journal of Change Management*, 1-21.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Nichols, C., Hayden, S.C. & Trendler, C. (2020). 4 Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis (Harvard Business Review).
- Robbins, S.P., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2017). Chapter 11: Leadership. In *Organisational Behaviour*. 8th ed. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organisational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47-67.
- Ready, D., (2019). Why Great Leaders Focus On Mastering Relationships. *Forbes Magazine Online*.

2.4.3. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS PAŽENGUSYSIS LYGMUO

Pažengusysis lygis: tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas; pasirengimas deryboms ir susitarimų siekimas derybose; geros valdysenos principai; pokyčių valdymas; krizių vadyba.

Programos pavadinimas – POKYČIŲ INICIAVIMAS IR VALDYMAS TARPKULTŪRINIAME KONTEKSTE

Programos rengėjai

- **Prof. dr. Inga Minelgaitė**, mokslų daktarė, Islandijos universiteto profesorė; vizituojanti ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorė. „Infinitus Labs“ bendraįkūrėja; IPMA, lyderiaujančios projektų valdymo asociacijos pasaulyje, publikacijų redakcinio komiteto narė. Kviestinė profesorė, tarybos narė/tarybos pirmininkė keliuose Lietuvos, Austrijos ir Pietų Afrikos universitetuose. Taip pat dirba su trigubos karūnos universitetais (1% geriausių verslo mokyklų pasaulyje). Turi daugiau nei penkiolikos metų vadovaujamo darbo patirtį įvairiose pozicijose – padalinio vadovė, generalinė direktorė, valdybos narė. Ji konsultavo įmones, kurios yra didžiausios pasaulyje savo sektoriuje. Pagrindinė Ingos tyrimų sritis – tarpkultūrinė lyderystė.
- **Prof. dr. Vita Akstinaitė**, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto prorektorė mokslui, ISM magistrantūros programos „Globali lyderystė ir strategija“ bei Executive School Vadovų magistrantūros programos „Vadovo retorika ir komunikacija“ modulio vadovė. Ji taip pat yra lyderystės dėstytoja ir valdybos narė Murdoch universitete Perte, Australijoje. Sukaupusi didelę patirtį dirbant su verslo analitikos programomis informacinių

technologijų srityje, užimdama vadovaujamas pareigas bei sėkmingai vykdydama projektus aukščiausio lygio tarptautinėse įmonėse. Prof. Dr. Akstinaitė yra įgijusi organizacinės psichologijos magistro laipsnį Londono Karališkojoje Mokykloje (Anglija) ir verslo krypties daktaro laipsnį Surrey universitete (Anglija), kuriame ji dirbo su lyderių hubrio kalbinių žymenų identifikavimo tyrimu; mokslinių tyrimų iniciatyvų „The Hubris Hub“ bei „Knowledge for Hubris“, kurios didina supratimą apie lyderystės hubrį ir skatina tarpdisciplininį bendradarbiavimą, įkūrėja ir bendraautorė.

Programos anotacija

Aktualumas – lyderystės kompetencijos yra aktualios pažengusio lygio vadovams ir specialistams, nes jos padeda jiems efektyviai vesti komandą ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Geros valdysenos principai padeda kurti etišką ir tvarią organizacijos kultūrą, o tai yra esminis ilgalaikės sėkmės veiksnys. Krizių vadyba yra būtina, nes neplanuoti įvykiai gali turėti didelę įtaką komandai ir organizacijai ir gebėjimas efektyviai valdyti krizę gali padėti išlaikyti stabilumą ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Lyderystės kompetencijos yra būtinos vadovams dėl kelių esminių priežasčių, kurias pabrėžia viena geriausių Europoje verslo mokyklų – INSEAD. Visų pirma, lyderystė apima įgalinimo procesą, kuris skatina žmones siekti bendrų tikslų, išnaudoti savo potencialą ir prisidėti prie kolektyvinio augimo. Darbuotojai, turintys stiprias lyderystės kompetencijas, geba kurti vertę tiek komandai, tiek organizacijai, tiek visuomenei, skatindami etišką elgesį ir formuodami aplinką, kuri palaiko nuolatinį tobulėjimą ir inovatyvumą.

Reikalingumas – remiantis projekto „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“ vykdyta viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausos rezultatais – pažengusio lygmens lyderystės kompetencijos vertinamos - 18,35%, antras pagal žemumą rezultatas lyginant su visomis kitomis išskirtomis kompetencijomis. Pastebėta, kad atliktos apklausos duomenimis – lyderystės kompetencija laikoma svarbiausia iš visų išskirtų kompetencijų. Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų valdymas padeda vadovams ir specialistams efektyviai dirbti su įvairialypėmis komandomis, suprasti ir gerbti kultūrinius skirtumus bei spręsti konfliktus, kylančius dėl kultūrinių nesutarimų. Pasirengimas deryboms ir susitarimų siekimas yra esminiai įgūdžiai, leidžiantys institucijų darbuotojams užtikrinti palankius susitarimus ir ilgalaikę partnerystę, kuri yra svarbi organizacijos sėkmei. Geros valdysenos principai užtikrina skaidrumą, atskaitomybę ir etišką elgesį organizacijoje, kas stiprina pasitikėjimą tarp darbuotojų ir suinteresuotų šalių.

Programos tikslas – pastiprinti pokyčių iniciavimo ir valdymo kompetencijas veikiant tarpkultūrinėje ir įvairovės aplinkoje.

Programos uždaviniai

Suteikdama viešajam sektoriui pritaikytą įžvalgų ir praktinių žinių, ši programa siekia:

- Suteikti žinių bei įgūdžių apie pokyčių, vedančių į organizacijos vystymą, iniciavimą bei valdymą,
- Stiprinti sprendimų priėmimo kompetencijas tarpkultūriniame kontekste,
- Aiškesnis supratimas geros valdysenos principų,
- Lavinti derybinius įgūdžius,
- Suteikti žinių apie krizių vadybos gerąsias praktikas ir tobulinti krizių komunikacijos įgūdžius.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas. Kaip tarpkultūriniai skirtumai veikia komandų veikimą? Sutarimų siekimas veikiant tarpkultūrinėje aplinkoje.

II modulis (e-mokymai). Geros valdysenos principai: skaidrumas, kolegialūs organai ir strateginis planavimas ir įgyvendinimas.

III modulis (kontaktiniai mokymai). Pasirengimas deryboms ir jų vedimas link sutarimo. Kaip derėtis tarpkultūrinėje aplinkoje ir rasti tinkamą visoms pusėms sutarimą?

IV modulis (kontaktiniai mokymai). Pokyčių iniciavimas ir valdymas: kada ir kam laikas. Pokyčių valdymo modeliai. Pokyčių psichologija

V modulis (kontaktiniai mokymai). Krizių vadyba ir komunikacija. Ką, kada ir kaip komunikuoti krizių metu? Krizių komunikacijos procesas ir algoritmai.

I programos modulio turinys. Tarpkultūrinė kompetencija ir komandų valdymas

- Tarpkultūrinė kompetencija. Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas. Kaip tarpkultūriniai skirtumai veikia komandų veikimą? Sutarimų siekimas veikiant tarpkultūrinėje aplinkoje
- Penkios tarpkultūrinės lyderių kompetencijos (Adlerm & Bartholomew): supratimas socioekonominės, verslo, politinės ir kultūrinės aplinkos visame pasaulyje, žinojimas daugelio kultūrų perspektyvų, tendencijų ir technologijų, praktinė veikla su žmonėmis iš daugelio kultūrų, prisitaikymas gyventi ir bendrauti kitose kultūrose; mokymąsį bendrauti su žmonėmis iš kitų kultūrų iš lygybės, o ne pranašumo pozicijos.
- Dimensijos dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje (Hofstede). Lyginamasis tyrimas nustatė 5 pagrindinius aspektus, kuriais kultūros skiriasi: galios atstumas, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas-kolektyvizmas, vyriškumas – moteriškumas, ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

II programos modulio turinys. Geros valdysenos principai

- Geros valdysenos principai:
 - Skaidrumas (Transparent): Užtikrinti atvirą ir aiškų sprendimų priėmimo procesą, kad suinteresuotos šalys galėtų suprasti ir sekti valdžios veiksmus.
 - Atsakomybė (Accountability): Vadovai ir valdytojai turi atsakyti už savo veiksmus ir sprendimus, o jų veiklos rezultatai turi būti vertinami pagal nustatytus kriterijus.
 - Teisėtumas (Legitimacy): visi veiksmai ir sprendimai turi atitikti galiojančius teisės aktus ir normatyvus, užtikrinant teisėtą valdžios veiklą.
 - Teisingumas (Fairness): užtikrinti sąžiningą ir nediskriminuojantį požiūrį į visus asmenis, nepriklausomai nuo jų kilmės, statuso ar kitų skirtumų.

- Dalyvavimas (Participation): skatinti aktyvų piliečių ir suinteresuotų šalių dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, kad būtų atsižvelgta į įvairias nuomones ir poreikius.
- Veiksmingumas ir efektyvumas (Effectiveness and Efficiency): užtikrinti, kad ištekliai būtų naudojami optimaliai ir pasiektų nustatytus tikslus bei rezultatus su kuo mažesnėmis sąnaudomis.
- Nuoseklumas (Consistency): išlaikyti nuoseklumą priimant sprendimus, kad būtų užtikrintas stabilumas ir patikimumas valdžios veiksmuose.
- Atsparumas korupcijai (Anti-corruption): įdiegti mechanizmus, skirtus kovoti su korupcija, skatinti etišką elgesį ir užkirsti kelią neteisėtiems veiksams.

III programos modulio turinys. Pasirengimas deryboms ir jų vedimas link sutarimo.

- Derybos yra mokymosi procesas ne apie “taip” ar “ne”, o apie santykius. Derybos prasideda nuo mūsų nuostatų. Svarbu: interesai, suvaržymai/apribojimai/kliūtys, alternatyvos, perspektyvos.
- Derybų terminologija: geriausia alternatyva suderėtam susitarimui (BATNA); ribinė kaina (Reservation price); galimo susitarimo zona (ZOPA); vertės kūrimas per mainus.
- Komunikacija derybose: aktyvus klausymasis, klausinėjimo įgūdžiai, tinkamų emocinių ir racionalių argumentų pasirinkimas, verbalinė ir neverbalinė komunikacija.
- Klausimai, siekiant sutarimo: kokie aspektai, kurie daro arba gali daryti įtaką deryboms? Kaip suinteresuotos šalys vertina savo pasirinkimus ir alternatyvas? Kaip suinteresuotos šalys suvokia savo interesus? Kas turi kokią informaciją? Kaip galėtumėte įgyti neformalių pranašumų? Kokių pozicijų laikosi suinteresuotos šalys ir kodėl? Kiek yra potencialo sukurti vertės per šį sandorį?

IV programos modulio turinys. Pokyčių iniciavimas ir valdymas

- Pokyčių iniciavimas ir valdymas: kada pokyčius geriausia inicijuoti, kada ir kaip juos valdyti.
- Pokyčiai gali būti klasifikuojami pagal: pobūdį (planuoti, neplanuoti), turinį (technologiniai, ekonominiai, organizaciniai), laiką ir mastą (evoliuciniai, revoliuciniai), apimtį (mikro ir makro), iniciavimą („iš viršaus“, „iš apačios“), sudėtingumą (daliniai, sisteminiai).
- Pokyčio valdymo žingsniai (pagal J.Kotter): vizijos sukūrimas, vizijos komunikavimas, tikro būtinybės jausmo sukūrimas, pokyčių agentų komandos suformavimas, įgalinimas, planavimas ir greitų pergalių pasiekimas, konsolidacija ir dar didesnių pokyčių siekimas, institucionalizavimas.
- Pasipriešinimas pokyčiams: individualiame, padalinio ir visos organizacijos lygmeniu.
- Vadovo esminės funkcijos pokyčio procese (pagal W.Bennis): dėmesio valdymas, prasmės valdymas, pasitikėjimo valdymas, savęs valdymas.

V programos modulio turinys. Krizių vadyba ir komunikacija

- Krizė yra nepaprastas įvykis arba jų seka, kuri paveikia produkto integralumą, organizacijos finansinį stabilumą ir reputaciją, darbuotojų gerovę ar sveikatą, arba visą visuomenę. Krizės valdymo tikslas – neleisti situacijai blogėti ir sumažinti neigiamas pasekmes. Valdydami krizę negalime situacijos grąžinti į prieš krizinę.
- Krizių valdymas: greitis, faktai, emocijos, veiksmų fiksavimas, matomumas, komunikacija
- Krizių komunikacijos klaidos: nesugebėjimas atskirti neigiamos informacijos žiniasklaidoje nuo krizinės situacijos, vengimas bendrauti su žiniasklaida, vėlavimas pateikti informaciją / dalinės

informacijos pateikimas, informacijos, galinčios sukelti teisinių pasekmių, skelbimas, neadekvati organizacijos reakcija į krizę.

- Krizių vadyba ir komunikacija. Ką, kada ir kaip komunikuoti krizių metu? Krizių komunikacijos procesas ir algoritmai.

Mokymo metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e-mokymosi.

Programai vykdyti naudojami:

Lyderystės kompetencijos ugdymo (pažengusysis lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr. 15)

Techninės priemonės E-mokymosi formatas:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatas:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prenteris.

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

Igyjamos ir plėtojamos kompetencijos:

- Žinios, kaip dirbti tarpkultūrinėse komandose,
- Žinios apie pasirengimą deryboms bei gebėjimą siekti visoms pusėms priimtino sprendimo,
- Pokyčių valdymo kompetencija, tiek būnant vadovo pozicijoje, tiek pokyčių komandos nariu,
- Krizių komunikacija – esminė kompetencija tvarkantis krizinėse situacijose bei komunikuojant ne tik institucijos viduje, bet ir išorei.

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti

praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keleto klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Miniotaite, A. & Staskevicius, I. (2021). *Lyderyste*. Tyto Alba.
- Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., & Stangej, O. (2018). *Demystifying leadership in Iceland: An inquiry into cultural, societal, and entrepreneurial uniqueness*. Springer.
- Northouse, G. P. (2021). *Leadership Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publishing.
- Matjie, T., (2018). The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 101734.
- Spencer-Oatey, H. (2020). *Global Leadership: Key Concepts and Frameworks*. In *Developing Global Leaders* (pp. 7-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81-95.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 2-11.
- Kempster, S., & Jackson, B. (2020). Leadership for What, Why, for Whom and Where? A Responsibility Perspective. *Journal of Change Management*, 1-21.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Nichols, C., Hayden, S.C. & Trendler, C. (2020). 4 Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis (Harvard Business Review).
- Robbins, S.P., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2017). Chapter 11: Leadership. In *Organisational Behaviour*. 8th ed. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organisational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47-67.

- Ready, D., (2019). Why Great Leaders Focus On Mastering Relationships. Forbes Magazine Online.

2.4.4. LYDERYSTĖS KOMEPTENCIJOS STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO PROGRAMA (SKUP)

Pažymėtina, kad apklausos turinys įtraukė subkompetencijas, reikalingas Lietuvai dalyvaujant Europos Sąjungos institucijų veikloje, ar ES teisėkūroje. Pavyzdžiui, tai didžioji dalis lyderystės subkompetencijų, tokių kaip „Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas“; „Pasirengimas deryboms ir susitarimų siekimas derybose“; „Geros valdysenos principai“ ir kitos.

Programos pavadinimas – LYDERYSTĖ VEIKIANT TARPKULTŪRINĖJE APLINKOJE

Programos rengėjai

- **Prof. dr. Inga Minelgaitė**, mokslų daktarė, Islandijos universiteto profesorė; vizituojanti ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto lektorė. „Infinitus Labs“ bendraįkūrėja; IPMA, lyderiaujančios projektų valdymo asociacijos pasaulyje, publikacijų redakcinio komiteto narė. Kviestinė profesorė, tarybos narė/tarybos pirmininkė keliuose Lietuvos, Austrijos ir Pietų Afrikos universitetuose. Taip pat dirba su trigubos karūnos universitetais (1% geriausių verslo mokyklų pasaulyje). Turi daugiau nei penkiolikos metų vadovaujamo darbo patirtį įvairiose pozicijose – padalinio vadovė, generalinė direktorė, valdybos narė. Ji konsultavo įmones, kurios yra didžiausios pasaulyje savo sektoriuje. Pagrindinė Ingos tyrimų sritis – tarpkultūrinė lyderystė.
- **Prof. dr. Vita Akstinaitė**, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto prorektorė mokslui, ISM magistrantūros programos „Globali lyderystė ir strategija“ bei Executive School Vadovų magistrantūros programos „Vadovo retorika ir komunikacija“ modulio vadovė. Ji taip pat yra lyderystės dėstytoja ir valdybos narė Murdoch universitete Perte, Australijoje. Sukaupusi didelę patirtį dirbant su verslo analitikos programomis informacinių technologijų srityje, užimdama vadovaujamas pareigas bei sėkmingai vykdydama projektus aukščiausio lygio tarptautinėse įmonėse. Prof. Dr. Akstinaitė yra įgijusi organizacinės psichologijos magistro laipsnį Londono Karališkojoje Mokykloje (Anglija) ir verslo krypties daktaro laipsnį Surrey universitete (Anglija), kuriame ji dirbo su lyderių hubrio kalbinių žymenų identifikavimo tyrimu; mokslinių tyrimų iniciatyvų „The Hubris Hub“ bei „Knowledge for Hubris“, kurios didina supratimą apie lyderystės hubrį ir skatina tarpdisciplininį bendradarbiavimą, įkūrėja ir bendraautorė.

Programos anotacija

Aktualumas – tarptautinis bendradarbiavimas ir derybos reikalauja efektyvių komunikacijos ir derybų įgūdžių, kad būtų užtikrintos palankios sąlygos dvišaliams ir daugiašaliams susitarimams, svarbiems valstybės interesų gynimui. Pokyčių ir inovacijų valdymas yra esminis šiuolaikinėje tarptautinėje aplinkoje, todėl gebėjimas greitai prisitaikyti prie naujų iššūkių ir diegti inovacijas, siekiant atstovauti šalies ir ES interesus. Etiškas elgesys ir geroji valdysena yra būtini užtikrinant skaidrumą, atskaitomybę ir pasitikėjimą tiek vidaus, tiek tarptautinėje veikloje. Šios priežastys parodo, kad lyderystės kompetencijas turintys vadovai ir specialistai labai prisidėtų prie tinkamo pasiruošimo Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai.

Reikalingumas – globalių sprendimų ir strategijų formavimas reikalauja stiprių lyderystės įgūdžių, kad būtų galima veiksmingai valdyti diplomatinis santykius ir tinkamai reprezentuoti valstybę tarptautinėje rinkoje. Krizinių situacijų valdymas yra neatsiejama to dalis, kuriai būtinos lyderystės kompetencijos greitų, efektyvių ir apgalvotų veiksmų priėmimui, siekiant atstovauti valstybės ir visos ES interesus. Efektyvus vadovavimas tarptautinėms komandoms reikalauja stiprių lyderystės įgūdžių, siekiant motyvuoti darbuotojus, skatinti jų bendradarbiavimą ir užtikrinti vieningą veikimą siekiant bendrų tikslų.

Programos tikslas - paruošti vadovus bei specialistus Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai, suteikiant jiems žinių kaip sėkmingai vesti tarptautines komandas bei siekti susitarimo.

Programos uždaviniai

Suteikdama viešajam sektoriui pritaikytą išvalgų ir praktinių žinių, ši programa siekia:

- Suteikti vadovams bei specialistams žinių bei įgūdžių, leidžiančių vadovauti tarptautinėms komandoms bei dirbti jose,
- Padėti pasiruošti deryboms bei suteikti žinių ir metodų, kaip siekti geresnio suinteresuotųjų šalių susitarimo,
- Pagerinti konfliktų valdymo bei jų prevencijos kompetenciją.

Rekomenduojama mokymų trukmė – nuo 2 iki 8 ak.val. e-mokymosi forma ir nuo 4 iki 16 ak.val. kontaktinio mokymosi. Trukmė gali būti nustatyta pagal užsakovo poreikius ir galimybes. Organizacija yra laisva rinktis trukmę, atsižvelgiant į tai kaip toliau planuos pirkti, dirbti ar kitaip veikti šių dokumentų pagrindu.

Programos turinys (įgyvendinimo nuoseklumas: temos, užsiėmimų pobūdis (teorija / praktika) ir trukmė, mokymo metodai ir jų pagrindimas, rezultatai)

I modulis (e-mokymai). Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas. Susirinkimų vedimas ir sprendimų priėmimas tarptautinėse komandose. Veiksniai, darantys įtaką sprendimų įgyvendinimui, dirbant Europos Sąjungos institucijose ir veikiant tarpkultūrinėje aplinkoje

II modulis (e-mokymai). Pasirengimas deryboms ir jų vedimas link sutarimo. Pozicinės ir interesų derybos. Šalies ir ES interesų atstovavimas. Kaip derėtis tarpkultūrinėje aplinkoje ir rasti tinkamą visoms pusėms

III modulis (kontaktiniai mokymai). Krizių valdymas ir komunikacija. Krizių tipologija pagal mastą ir poveikį. Ką, kada ir kaip komunikuoti krizių metu? Krizių komunikacijos procesas ir algoritmai.

IV modulis (kontaktiniai mokymai). Geros valdysenos principai. Pasidalytoji lyderystė komandoje.

I programos modulio turinys. Tarpkultūrinė kompetencija ir tarpkultūrinių komandų/darbo grupių valdymas

- Tarpkultūrinių komandų privalumai: daugiau skirtingų požiūrių ir perspektyvų leidžia kurti aukštesnės pridėtinės vertės sprendimus, įvertinami komandų priimtų sprendimų geriausi įgyvendinimo būdai skirtingose šalyse ir kultūrose.

- Tarpkultūrinių komandų iššūkiai: nesusipratimus ir konfliktus gali kelti kalba ir komunikacijos būdai, elgsena, skirtingos laiko zonos bei požiūris į laiką, vertybės, nevienodos sprendimų priėmimo ir darbo praktikos, nacionaliniai ypatumai.
- Susirinkimų vedimas ir sprendimų priėmimas tarptautinėse komandose. Veiksniai, darantys įtaką sprendimų įgyvendinimo procesui bei rezultatui, dauguma ir mažuma sprendimų priėmime.
- Sprendimų priėmimo etapai: problemos apibrėžimas, sprendimo variantų vertinimo kriterijų (naudos ir sąnaudų) ir galimų sprendimų apribojimų (pavyzdžiui, riboti ekonominiai ištekliai) nustatymas, sprendimo variantų paieška, variantų palyginimas pagal pasirinktus kriterijus, geriausio sprendimo pasirinkimas ir įgyvendinimas.

II programos modulio turinys. Pasirengimas deryboms ir jų vedimas link sutarimo

- Europos Sąjungos institucijų hierarchija ir sprendimų priėmimo procesas. Tarpkultūriniai Europos Sąjungos skirtumai derybose. Visai bendrijai svarbių derybų pavyzdžiai, interesų derinimas tarp šalių ir Europos Sąjungos bendrosios politikos gairių. Europos Sąjungos vaidmuo globalinėse derybose.
- Derybų samprata ir pagrindiniai jų vedimo stiliai. Pozicinių ir interesų derybų skirtumai, privalumai ir trūkumai. Tinkamiausios derybų strategijos pasirinkimas. Derybų dalyvių „ledkalniai“. Kaip pasiekti maksimalių rezultatų derybose, atkakliai tyrinėjant derybininkų interesus ir kūrybiškai ieškant įvairių jų suderinimo galimybių? Derybų turinio tikslų ir santykių tikslų siekimo ypatumai. Kaip nuo derybose dalyvaujančių šalių tarpusavio santykių priklauso ilgalaikio partneriško bendradarbiavimo sėkmė?
- Sudėtingų situacijų derybose valdymo principai ir technikos. Sudėtingų bendravimo situacijų derybose tipai, susidarymo priežastys ir valdymo galimybės. Kaip bendrauti su partneriu, kai jis turi ne tikslią informaciją arba pateikia sunkiai patenkinamus pageidavimus? Dažniausiai naudojamos poveikio kitai derybų šaliai taktikos bei triukai. Kaip atpažinti ir įveikti bandymus manipuliuoti bei išsisukinėjimus?

III programos modulio turinys. Krizių valdymas ir komunikacija

- Krizė yra nepaprastas įvykis arba jų seka, kuri paveikia produkto integralumą, organizacijos reputaciją, darbuotojų gerovę ar sveikatą, arba visą visuomenę. Krizės valdymo tikslas – neleisti situacijai blogėti ir sumažinti neigiamas pasekmes.
- Krizių tipologija: krizės mastas, suinteresuotos šalys, kategorijos, pvz. politinės, klimato kaitos, socioekonominės, migracijos, sveikatos ir pan. Tarptautinių krizių valdymas. Lyderystės prisiėmimas vedant daugiakultūrinę krizės valdymo komandą.
- Krizių valdymas: greitis, faktai, emocijos, veiksmų fiksavimas, matomumas, komunikacija
- Krizių komunikacijos klaidos: nesugebėjimas atskirti neigiamos informacijos žiniasklaidoje nuo krizinės situacijos, vengimas bendrauti su žiniasklaida, vėlavimas pateikti informaciją / dalinės informacijos pateikimas, informacijos, galinčios sukelti teisinių pasekmių, skelbimas, neadekvati organizacijos reakcija į krizę.
- Išmoktos pamokos (pvz., Covid-19), reagavimas į valdymo iššūkius pokrizinėse situacijose, kad būtų užtikrintas atsparumas būsimoms krizėms.

IV programos modulio turinys. Geros valdysenos principai

- Geros valdysenos principai: skaidrumas, kolegialūs organai ir strateginis planavimas ir įgyvendinimas. Gera valdysena yra valdymo praktika, kuri užtikrina efektyvų, skaidrų ir

atsakingą sprendimų priėmimo procesą viešojo sektoriaus organizacijose. Geros valdysenos pavyzdžiai ir praktikos iš Europos Sąjungos.

- Geros valdysenos principų sklaidai vienas tinkamiausių lyderystės stilių – pasidalytoji lyderystė. Tai vienas iš lyderiavimo būdų organizacijos tikslams pasiekti. Įtaka organizacijai ar komandai daroma ir sprendimai priimami keliems asmenims veikiant išvien, o ne vienam asmeniui vadovaujant. Įgyvendinant pasidalytąją lyderystę esminiai tampa horizontalūs santykiai, vadovavimas kaip sąveika, erdvės kitų lyderystei sudarymas.
- Pasidalytoji lyderystė - tai pasidalytas: dėmesys, pripažinimas, garbė, džiaugsmas, o taip pat atsakomybė ir nesėkmės kartėlis. Pasidalytosios lyderystės tikslas – stiprinti komandos narių atsakomybę, pasitikėjimą savimi ir kitais, mokymosi motyvaciją; plėtoti bendradarbiavimo kultūrą, paspartinti būtiniausių pokyčių įgyvendinimą
- Pasidalytosios lyderystės požymiai: skatina vengti vieno asmens dominavimo kitu atžvilgiu; pasireiškia komandos bendroje veikloje, lyderiu tampant vis kitam nariui, priklausomai nuo sprendžiamo uždavinio bei nuo reikiamos narių kompetencijos šio uždavinio sprendimui.

Metodai. Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Mokymų būdas: plačiausiai naudojami būdai yra kontaktinis, nuotolinis, mišrus, e- mokymasis.

Programai vykdyti naudojami:

Lyderystės kompetencijos ugdymo (SKUP lygmuo) pateiktis (žr. Priedą Nr.16)

Techninės priemonės

E-mokymosi formatai:

- dalyviui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.
- lektoriui: kompiuteris, geras interneto ryšys, patogi darbo vieta.

Kontaktinis mokymosi formatai:

- dalyviui: patogi mokymosi vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), sudaromos sąlygos kavos pertraukoms ir patogi vieta dalyvių maitinimui; popierius užrašams bei rašiklis. Skaidres rekomenduojama persiųsti dalyviams po mokymosi dienos el.formatu.
- lektoriui: patogi mokymo vedimo vieta (tinkamas apšvietimas, vėdinimas), kompiuteris, geras interneto ryšys, projektorius, pastatomas bloknatas, rašikliai, prezenteris.

Įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos, jų vertinimo būdai, užduotys skirtos patobulinti kompetencijas

- Ugdomi gebėjimai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje ir vesti komandas,
- Tobulinami derybiniai įgūdžiai, ypač fokusuojantis į interesų įvairovės derinimą,
- Krizių komunikacija – esminė kompetencija tvarkantis krizinėse situacijose bei komunikuojant ne tik institucijos viduje, bet ir išorei.
- Mokomasi kaip pritaikyti geros valdysenos principus veikiant tarpkultūrinėje aplinkoje

Aktyviųjų mokymosi metodų, praktinės veiklos taikymo metodų ir (arba) būdų aprašas

Ekspertų vertinimu, geriausią mokymo medžiagos perteikimą užtikrina sekantys metodai: paskaitos, pavyzdžių, atvejų analizė; diskusija, refleksija, individualios bei grupinės praktinės užduotys. Išsamiau mokymo programų modulių rengimo principai ir mokymo metodai pristatomi antrame šio dokumento skyriuje.

Pasiektų rezultatų matavimo aprašymas

Kontaktinių mokymo programų modulių vertinimui siūloma naudoti apibendrinamąjį vertinimą. Jis dažniausiai vyksta mokymo modulio pabaigoje. Kiekvienos kompetencijos atskiras vertinimas kiek komplikotas dėl programos trukmės. Paprastai kompetencijos pokytis gali būti matuojamas ilgalaikėse ir tęstinėse konkrečios kompetencijos ugdymo programose kai yra galimybė taikyti praktikoje ir vėl grįžti į auditoriją refleksijai ir patirties pasidalinimui. Tokios trukmės mokymosi programose (1-16 ak.val.) rekomenduojama programos modulių pabaigoje daryti apibendrinimą mažose grupėse ir paskui bendrą pasidalinimą visoje mokymosi grupėje, ypač atkreipiant dėmesį į tai, ką dalyviai pasiėmė sau iš šios programos bei ką galės pritaikyti savo kasdieniame darbe bei kaip tai įtakos visos organizacijos darbą.

E-mokymosi modulių trukmė planuojama gana trumpa, tad pabaigoje rekomenduojama parengti trumpą keletą klausimų testą, kad dalyviai patys galėtų iš karto įsivertinti savo įgytas žinias.

Programai rengti naudotos literatūros ir kitų informacinių šaltinių sąrašas

- Miniotaite, A. & Staskevicius, I. (2021). *Lyderyste*. Tyto Alba.
- Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., & Stangej, O. (2018). *Demystifying leadership in Iceland: An inquiry into cultural, societal, and entrepreneurial uniqueness*. Springer.
- Northouse, G. P. (2021). *Leadership Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publishing.
- Matjie, T., (2018). The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.
- Liu, E. H., Chambers, C. R., & Moore, C. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. *The Leadership Quarterly*, 101734.
- Spencer-Oatey, H. (2020). Global Leadership: Key Concepts and Frameworks. In *Developing Global Leaders* (pp. 7-28). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81-95.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 2- 11.
- Kempster, S., & Jackson, B. (2020). Leadership for What, Why, for Whom and Where? A Responsibility Perspective. *Journal of Change Management*, 1-21.

- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Nichols, C., Hayden, S.C. & Trendler, C. (2020). 4 Behaviors That Help Leaders Manage a Crisis (Harvard Business Review).
- Robbins, S.P., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2017). Chapter 11: Leadership. In *Organisational Behaviour*. 8th ed. French's Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organisational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47-67.
- Ready, D., (2019). Why Great Leaders Focus On Mastering Relationships. *Forbes Magazine Online*.

3. APIBENDRINIMAS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant paruoštus mokymo programų modulius, galima teigti:

- Atlikta apklausa parodė visų keturių strateginių kompetencijų svarbą,
- Prie kiekvienos strateginės kompetencijos išskirti trys mokymo programų kompetencijų lygiai ir joms parengti moduliai: pradedantysis, pagrindinis ir pažengusysis,
- Remiantis išskirtomis kompetencijomis, programų lygiais bei apklausos metu išskirtomis subkompetencijomis parengti mokymo programų moduliai ir siūlomos trukmės,
- Atsižvelgta į institucijų, kurių darbuotojai nuolatos atstovauja Lietuvai Europos Sąjungos institucijų veikloje, dalyvauja ES teisėkūroje, ar atlieka susijusias funkcijas, poreikius ugdymui,
- Parengta 16 strateginių kompetencijų ugdymo programų: 4 strateginės kompetencijos, po 4 programų lygius (pradedantysis, pagrindinis, pažengusysis ir SKUP)
- Parengti strateginių kompetencijų mokymo programų modulių tikslai, uždaviniai,
- Parengti programų moduliai, parengtos visų programų modulių pateiktys (pateikiama prieduose), įvardintos įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos,
- Kiekvienos kompetencijos ugdymui parinkti mokymo metodai, rekomenduoti mokymo būdai (e-mokymasis, kontaktinis mokymas, mišrus), trukmė,
- Visų keturių strateginių kompetencijų mokymo programų lygių moduliai buvo pateikti recenzavimui. Viena recenzija iš mokslininko, antra recenzija – iš praktiko. Recenzijos pateikiamos prieduose.

Siekiant didesnio mokymosi proceso dalyvių įsitraukimo, rekomenduojama:

- Mokymo dalyvių aukščiausio lygio vadovams ir vidurinės grandies vadovams pristatyti mokymo programų modulius. Tikslas – vadovų palaikymas, pasireiškiantis per domėjimąsi dalyvių mokymosi rezultatais, sudarymas jiems galimybių pritaikyti naujoves kasdieniame darbe, aptarimas vieno ar kito modulio su visa komanda: kas jiems buvo svarbu, ką pasiėmė sau ir kokią vertę galima sukurti organizacijai,
- Kurti ir palaikyti besimokančios organizacijos kultūrą kiekvienoje organizacijoje,
- Aktyviai įsitraukti patiems vidurinės grandies vadovams į mokymus, taip demonstruojant pavyzdį savo darbuotojams,
- Bent vienos kompetencijos ugdymą vykdyti anglų kalba, siekiant geriau įvaldyti terminologiją bei tuo pačiu praktikuoti anglų kalbos žinių naudojimą,

- Esant galimybei, rekomenduojama dedikuoti daugiau dėmesio lyderystės mokymams ir planuoti ilgesnius kontaktinius mokymus. Lyderystės subkompetencijų svarba įvardinta kaip aukšta ir būtent šios kompetencijos ugdymui neužtenka tik žinių, bet ir laiko praktinėms užduotims,
- Pradedant įgyvendinti parengtus mokymo programų modulius, padaryti kiekvieno modulio „pilotinę“ grupę. Tikslas – sukalibruoti modulių turinį su esamais ir būsimais mokymo programų dalyviais, siekiant maksimaliai priderinti mokymo programų modulių turinį, parinktus metodus prie dalyvių poreikių ir lūkesčių.