



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas ir  
tobulinimo(si) poreikis**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Žilvinas Dirsė**  
Projekto autorius

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas ir tobulinimo(si) poreikis**

Baigiamasis magistro studijų projektas  
Vadyba (6211LX035)

---

**Žilvinas Dirsė**  
Projekto autorius

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Žilvinas Dirsė

## **Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas ir tobulinimo(si) poreikis**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Žilvinas Dirsė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Žilvinui Dirsei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas ir tobulinimo(si) poreikis

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Competence (Self) Assessment and Development Needs of Municipal Staff

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika, magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius reikalavimus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte.

1. Pagrįsti savivaldybės darbuotojo kompetencijų teorines prielaidas (kompetencijos sampratą ir savivaldybės darbuotojo kompetencijas).
2. Identifikuoti savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus.
3. Ištirti savivaldybės darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimo(si) poreikį.

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Žilvinas Dirse

(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. lapkričio 25 d.

Dirsė, Žilvinas. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas ir tobulinimo(si) poreikis. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimas, savivaldybės darbuotojų kompetencijų tobulinimo(si) poreikis.

Panevėžys, 2023. 83 p.

## Santrauka

Pasaulis sparčiai keičiasi, pokyčių vyksmas formuoja kitokį visuomenės požiūrį ir didesnius reikalavimus viešojo administravimo, savivaldybių institucijoms, taip pat ir valstybės tarnautojams bei darbuotojams. Kiekvienos organizacijos žmogiškasis kapitalas – tai neįkainojamas darbuotojo įgūdžių ir gebėjimų derinys, pasireiškiantis atliekant pavestas pareigas. Perspektyvoje Lietuvos savivaldybėse planuojama įgyvendinti daug investicinių projektų: infostruktūros plėtros, viešųjų erdvių pritaikymo gyventojų poreikiams ir kitų, kuriuos inicijuoja ir jų vykdymą bei kontrolę atlieka savivaldybių darbuotojai ir tarnautojai. Siekiant, kad minėti projektai būtų įgyvendinti maksimaliai efektyviai ir racionaliai, šiame procese dalyvaujantys darbuotojai turi pasižymėti atitinkamomis kompetencijomis. Pastebėtina ir tai, kad savivaldos institucijų darbuotojų darbo efektyvumo indikatorius yra visuomenės pasitikėjimas ir pasitenkinimas savivaldybių teikiamomis paslaugomis, o tai ypač svarbu gerinant ir stiprinant santykius tarp piliečio ir savivaldybės. Tai atskleidžia, kad profesionalūs ir kompetentingi savivaldybių darbuotojai tampa esminiu veiksmu, užtikrinančiu efektyvų valstybės ir vietos savivaldos sistemos funkcionavimą.

*Darbo objektas:* savivaldybės darbuotojų kompetencijos. *Darbo tikslas* – ištirti savivaldybės darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimo(si) poreikį. Darbo tikslas grindžiamas uždaviniais, kurių pagrindu detalizuojama darbo struktūra: teorinėje darbo dalyje atskleidžiama kompetencijos samprata, identifikuotos ir pagrįstos savivaldybės darbuotojų kompetencijos; darbo projektinėje atliekamas kombinuotas (kokybinis ir kiekybinis) tyrimas, kuris atskleidžia savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus bei savivaldybės darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimo(si) poreikį. Susistemintus gautus tyrimo rezultatus parengta savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra. *Darbo metodiką* sudaro užsienio ir lietuvių mokslininkų darbų analizė, anketinė apklausa, teisinių dokumentų kokybinė turinio (angl. content analysis) analizė.

Atlikus kompetencijos sampratos analizę ir susistemintus skirtingus mokslininkų požiūrius į kompetencijos sąvoką, kompetencija formuluotina kaip individo asmeninės charakteristikos; individo žinios / žinių visuma; plataus spektro / diapazono gebėjimai; profesinis pasirengimas ar kvalifikacijos raiška; daugiavandė ir dinamiška žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, motyvų, požiūrių ir nuostatų visuma / rinkinys. Užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose pateikiamos tokios esminės savivaldybės darbuotojams reikalingos kompetencijos: bendrosios kompetencijos, asmeninė, profesinė, socialinė, komunikacinė, vadovavimo, komandinio darbo ir informacinių technologijų valdymo kompetencijos.

Teisinių dokumentų kokybinė turinio (content) analizė leidžia teigti, kad savivaldybių darbuotojų pareiginiuose nuostatuose akcentuojami gebėjimai reikalingi veiklai organizuoti, užduotims ir atsakomybėms įgyvendinti bei ištekliams paskirstyti. Taip pat pabrėžiami komunikaciniai gebėjimai, gebėjimai išklaudyti ir suprasti pašnekovą, aiškiai reikšti mintis ir perduoti informaciją. Visų lygių vadovams akcentuojamos strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos, didelis dėmesys skiriamas veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo, teisės išmanymo gebėjimams. Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus išaiškėjo, kad savivaldybių darbuotojų atsparumas stresui yra menkas (socialinė kompetencija) ir daro neigiamą įtaką emocinei ir psichologinei jų sveikatai, neužtikrina gebėjimo suvaldyti kritines situacijas ir konfliktus. Be to, darbuotojai nesijaučia laisvai bendraudami su įvairiomis auditorijomis, jaučia informacinių technologijų valdymo žinių ir įgūdžių stoką. Remiantis kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatais parengta savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra bei suformuluotos rekomendacijos tikslinėms grupėms.

Diršė, Žilvinas. Competence (Self) Assessment and Development Needs of Municipal Staff. Master's Final Degree / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: evaluation of the competences of municipal employees, the need for improving the competences of municipal employees.

Panevėžys, 2023. 83 pages.

### **Summary**

The world is changing rapidly, the process of change is shaping a different attitude of society and greater demands on public administration and municipal institutions, as well as on civil servants and employees. The human capital of any organization is an invaluable combination of skills and abilities of an employee, manifested in the performance of assigned duties. In perspective, many investment projects are planned to be implemented in Lithuanian municipalities: information structure development, adaptation of public spaces to the needs of residents and others, which are initiated and implemented and controlled by municipal employees and officials. In order for the aforementioned projects to be implemented maximally efficiently and rationally, the employees participating in this process must have the appropriate competencies. It is also noteworthy that the indicator of the work efficiency of employees of self-government institutions is public trust and satisfaction with the services provided by municipalities, which is especially important in improving and strengthening relations between the citizen and the municipality. This reveals that professional and competent municipal employees become an essential factor ensuring the efficient functioning of the state and local self-government system.

*Subject of work:* competences of municipal employees. *The aim of the work* – to investigate the expression of competences of municipal employees and the need for improvement. The purpose of the work is based on the tasks on the basis of which the structure of the work is detailed: the theoretical part of the work reveals the concept of competence, identified and substantiated competences of municipal employees; a combined (qualitative and quantitative) study is carried out in the work project, which reveals the requirements for the competences of municipal employees and the expression of competences of municipal employees and the need for improvement. After systematizing the results of the research, the competence structure of the municipal employee was prepared. The work methodology consists of the analysis of the works of foreign and Lithuanian scientists, a questionnaire survey, and a qualitative content analysis of legal documents.

After analyzing the concept of competence and systematizing different approaches of scientists to the concept of competence, competence can be formulated as an individual's personal characteristics; individual's knowledge/body of knowledge; broad spectrum/range abilities; professional training or qualification expression; a multi-functional and dynamic body/set of knowledge, skills, abilities, experiences, motivations, attitudes and dispositions. The works of foreign and Lithuanian researchers present the following essential competences required for municipal employees: general competence, personal, professional, social, communication, leadership, teamwork and information technology management competences.

The qualitative content analysis of legal documents allows us to say that the job regulations of municipal employees emphasize the skills needed to organize activities, implement tasks and responsibilities, and distribute resources. Communication skills are also emphasized, the ability to listen and understand the interlocutor, clearly express thoughts and convey information. For managers of all levels, strategic management and leadership competencies are emphasized, great attention is paid to activity planning and decision-making skills, and knowledge of law. After summarizing the results of the quantitative study, it became clear that the resilience of municipal employees to stress is low (social competence) and has a negative impact on their emotional and psychological health, and does not ensure the ability to control critical situations and conflicts. In addition, employees do not feel free to communicate with various audiences, they feel a lack of information technology management knowledge and skills. Based on the results of qualitative and quantitative research, a structure of municipal employee competencies was prepared and recommendations for target groups were formulated.



## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Kompetencijos sampratos analizė.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Valstybės tarnautojo / savivaldybės darbuotojo kompetencijų teorinis pagrindimas .....</b>	<b>24</b>
2.1. Bendrosios kompetencijos.....	25
2.2. Asmeninė kompetencija .....	27
2.3. Profesinė kompetencija .....	29
2.4. Socialinė kompetencija.....	30
2.5. Komunikacinė kompetencija .....	32
2.6. Vadovavimo kompetencija.....	33
2.7. Komandinio darbo kompetencija .....	34
2.8. Informacinių technologijų valdymo kompetencija.....	36
<b>3. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų raiškos ir tobulinimo(si) poreikio tyrimas.....</b>	<b>38</b>
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	38
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija .....	42
3.2.1. Savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus reglamentuojančių dokumentų analizė.....	42
3.2.2. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimo ir tobulinimo(si) poreikio raiškos tyrimo rezultatų analizė .....	55
3.3. Savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra .....	64
<b>Išvados .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>70</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>83</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>84</b>
1 priedas. Kompetencijos apibrėžimas / samprata .....	84
2 priedas. Esminės savivaldybės darbuotojų kompetencijos.....	89
3 priedas. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimo ir tobulinimo(si) poreikio raiškos tyrimo instrumentarius .....	93
4 priedas. Anketa .....	98
5 priedas. Savivaldybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų identifikuotų kompetencijų kategorizacija.....	105

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Bendrųjų kompetencijų turinio kategorizacija.....	42
2 lentelė. Strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijų turinio kategorizacija.....	46
3 lentelė. Specifinės kompetencijos turinio kategorizacija.....	48
4 lentelė. Profesinės kompetencijos turinio kategorizacija.....	51

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raiška.....	55
2 pav. Bendrųjų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raiška.....	57
3 pav. Asmeninės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	58
4 pav. Profesinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	59
5 pav. Socialinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	60
6 pav. Komunikacinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	61
7 pav. Vadovavimo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	62
8 pav. Komandinio darbo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	63
9 pav. Informacinių technologijų valdymo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška.....	64
10 pav. Savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra.....	65

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Pasaulis sparčiai keičiasi, o pokyčių vyksmas formuoja naują visuomenės požiūrį ir didesnius reikalavimus viešojo administravimo, savivaldybių institucijoms, taip pat ir valstybės tarnautojams bei darbuotojams. Kiekvienos organizacijos žmogiškasis kapitalas – tai neįkainojamas asmens duomenų, darbuotojo įgūdžių ir gebėjimų derinys, pasireiškiantis atliekant pavestas pareigas. Lietuvos savivaldybėse įgyvendinama ar planuojama įgyvendinti daug investicinių projektų: infostruktūros plėtros, viešųjų erdvių pritaikymo gyventojų poreikiams ir kitų, kuriuos inicijuoja ir jų vykdymo kontrolę atlieka savivaldybių institucijų darbuotojai ir tarnautojai. Siekiant, kad projektai būtų įgyvendinti maksimaliai efektyviai, racionaliai naudojant finansinius resursus, šiame procese dalyvaujantys darbuotojai turi pasižymėti atitinkamomis kompetencijomis. Savivaldybės įmonės taip pat teikia viešąsias paslaugas, tokias kaip geriamojo vandens tiekimas gyventojams, miesto gatvių apšvietimas ir komunalinės priežiūros paslaugos. Kasmet didėjant šių paslaugų apimčiai, natūraliai atsiranda didesnis poreikis darbuotojams, disponuojantiems reikalingomis kompetencijomis.

Savivaldos institucijų darbuotojų darbo efektyvumo indikatorius yra visuomenės pasitikėjimas ir pasitenkinimas savivaldybių teikiamomis paslaugomis, o tai ypač svarbu stiprinant santykius tarp piliečio ir savivaldybės. Vienas didžiausių iššūkių yra nustatyti savivaldybės darbuotojui reikalingas kompetencijas, o institucijai surasti ir įgyvendinti optimaliausias žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, skatinančias jų kompetentingumo ir darbo našumo padidėjimą (Raboca, Carburnarean ir Jimborean, 2013). Žmogiškųjų išteklių valdymas valstybiniame sektoriuje tiesiogiai daro įtaką šių organizacijų gebėjimui generuoti efektyvumą ir konkurencingumą viešojo administravimo institucijų ir valstybės ekonominės sistemos kontekste (Martinez, Moreno ir Brage, 2014).

Mokslininkas Kakkharov'as (2014) pateikia išvadą, kad tiek vadovo, tiek specialisto sėkmingą profesinę veiklą, net iki 80 proc. lemia kompetencijos. Dačiulytės (2011) teigimu, žmogiškųjų išteklių, kaip pagrindinio organizacijos potencialo, vystymo samprata sujungia visus darbuotojo, kolektyvo ir institucijos augimą atliepiančius aspektus, taip pat siejasi su įstaigos strateginiais tikslais bei gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, atskleidama holistinį požiūrį, darantį įtaką darbuotojo žinių ir elgesio tobulinimui, kuris būtinas darbinėms veikloms atlikti. Galiy ir Khussamov'o (2017) manymu, profesinių kompetencijų visuma formuoja valstybės ir savivaldybių darbuotojų kompetencijų portfelį, tam tikrų profesinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų, būtinų darbui valstybės ir savivaldybių organizacijose, rinkinį. Pasak Borisovos (2015), išorinėje ir vidinėje aplinkoje vyksta pokyčiai, atsiranda naujos paslaugos, didėja apimtys. Siekiant efektyvių darbo rezultatų, bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo prisitaikant prie naujų darbo sąlygų, darbuotojams būtinos aukštesnio lygio kompetencijos ir gebėjimai. Kompetentingas darbuotojas geba skirti kitokį, kokybės aspektu, dėmesį į pilietį, teikiamą paslaugą, susitelkdamas į savo, kaip efektyvaus darbuotojo, įvertinimą. Mukhortova ir Lidak (2014) nurodo, kad šiandien savivaldybės institucijos reikalauja profesionalų, turinčių socialinių žinių, komunikabilių, gebančių dirbti komandoje, mokyti ir motyvuoti personalą, lanksčiai reaguoti į išorinius ir vidinius aplinkos pokyčius. Profesionalūs ir kompetentingi savivaldybių darbuotojai tampa esminiu veiksniumi, užtikrinančiu efektyvų valstybės ir vietos savivaldos sistemos funkcionavimą.

**Temos iširtumas.** Užsienio mokslininkai Zhao (2013), Karajova (2013), Galiy ir Khussamov'as (2017), Wahjusaputri ir Fitriani (2017), Turcan'as (2018), Chumakov'as (2019), Kruyen'as ir Van Genugten'as (2020), Krynychna ir Gurkovskii (2020), Rubtsova ir Volkova (2020), Nene (2021) ir kt. savo darbuose pabrėžia būtinas, bendrąsias, asmenines, profesines, socialines ir vadovavimo,

valstybės tarnautojų ir savivaldybės darbuotojų kompetencijas. Lietuvoje valstybės ir savivaldybės tarnautojų, darbuotojų kompetencijas tyrinėjantys mokslininkai Vaicekauskienė (2007), Vanagas (2008), Martišauskienė, (2009), Sadauskas ir Leliūgienė, (2010), Valkauskas, (2014), Blaškova, Adamonienė ir Petrauskienė (2017), Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018) atskleidžia kompetencijų tyrimo būdus ir metodus, akcentuojant asmenines, bendrąsias bei socialines kompetencijas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai valstybės ir savivaldybės tarnautojų ir darbuotojų kompetencijas tyrinėja įvairiais aspektais, tačiau pasigendama tyrimų, kurių metu būtų suformuotas savivaldybės darbuotojų būtinų kompetencijų kompleksas ar kompetencijų portfelis. Todėl šiame baigiamajame darbe sprendžiama savivaldybės darbuotojų kompetencijų identifikavimo problema ir keliamas **probleminis klausimas**: kokios kompetencijos yra reikalingos savivaldybės darbuotojams? Kokie reikalavimai pateikiami savivaldybės darbuotojams teisės aktuose?

**Darbo objektas**: savivaldybės darbuotojų kompetencijos.

**Darbo tikslas** – ištirti savivaldybės darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimo(si) poreikį.

**Darbo uždaviniai**:

1. Pagrįsti savivaldybės darbuotojo kompetencijų teorines prielaidas (kompetencijos sampratą ir savivaldybės darbuotojo kompetencijas).
2. Identifikuoti savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus.
3. Ištirti savivaldybės darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimo(si) poreikį.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir teisinių dokumentų analizė.

**Tyrimo duomenų analizės metodai**: aprašomoji statistika ir kokybinė turinio (angl. content analysis) analizė.

**Darbo teorinis reikšmingumas**: remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais susisteminta ir apibrėžta kompetencijos samprata; identifikuoti ir teoriškai pagrįsti savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliami reikalavimai.

**Darbo praktinis reikšmingumas**: parengta tyrimo metodika, kiekybinio tyrimo instrumentarius bei anketa (instrumentas). Atliktos teisinių dokumentų turinio (content) analizės pagrindu identifikuoti savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliami reikalavimai. Remiantis kompleksinio tyrimo rezultatais sudaryta savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra ir suformuluotos rekomendacijos tikslinėms grupėms.

**Darbo struktūra**: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, informacinių šaltinių sąrašas, 5 priedai, 10 paveikslų, 4 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 190 šaltinis. Informacinių šaltinių sąrašas – 5 šaltiniai.

**Konferencijose skaityti pranešimai**:

Dirsė, Žilvinas. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų identifikavimas: teisinių dokumentų analizė. 22 – oji studentų mokslo darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“. Panevėžys: KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2022 m. lapkričio 25 d.

## 1. Kompetencijos sampratos analizė

Pokyčių vyksmas modernėjančiame pasaulyje daro įtaką didesniems ir kitokio požiūrio visuomenės reikalavimams viešojo administravimo, savivaldybių institucijoms, taip pat ir valstybės tarnautojams (Bacevičiūtė ir Juknevičienė, 2009), o viešojo sektoriaus efektyvų funkcionalumą atliepia žmogiškieji ištekliai, tinkamos kvalifikacijos ir kompetencijų specialistai, kas bendrame kontekste daro didelę įtaką profesionalios ir kompetentingos komandos formavimui. Reikaitė (2012) mano, kad šiandienos visuomenės lūkesčiams atstovaujančio viešojo sektoriaus prioritetas ne tik gebėjimas rezultatyviai išspręsti iškilančias problemas bei teikti administracines paslaugas, tačiau ir efektyvus viešojo intereso atstovavimas. Kaip teigia Dačiulytė (2011), viena pagrindinių siekiamybių, tai darbuotojų kompetentingumas ir profesionalumas, atspindintis viešojo administravimo funkcijų atlikimo ir viešųjų paslaugų teikimo kokybę.

Adomaitienė ir Zubrickienė (2011) įžvelgia, jog šiuolaikinėje darbo rinkoje vyrauja naujas požiūris, kur pagrindinis akcentas taikomas darbuotojams, jų kompetencijoms bei gebėjimams kurti produktą, vykdyti veiklą sudėtingomis ir sparčiai kintančiomis sąlygomis. Darbuotojo veikla ir pasirengimas veiklos atlikimui apibūdinami kompetencijos sąvoka. Įvairių šalių autoriai kompetencijos sąvoką dažniausiai pateikia nevienareikšmiškai, o kartais kompetencijos koncepcija pateikiama originali ir įdomi. Gražulis ir Jankauskaitė (2013) savo darbuose nurodo kompetencijų problematikos analizės pradininką mokslininką D. McClelland'ą, kuris pastebėjo, kad tradiciniai vertinimo ir atrankos metodai, tokie kaip testai, egzaminavimas, charakteristikos, iš tikrųjų neatspindi, kaip žmogus ateityje dirbs, todėl 1973 m. D. McClelland'as paskelbtame straipsnyje pasiūlė vietoj sąvokos įgūdis vartoti kompetencijos sąvoką, nes ji platesnė, apima darbuotojo ne tik elgesio, bet ir techninius gebėjimus. Gražulis ir Jankauskaitė (2013) įžvelgia, kad ne tik įvairių šalių (Šiaurės Amerikos, Europos, Nyderlandų ir kt.) mokslininkai atlieka tyrimus, atspindinčius darbuotojų kompetencijų plėtros aspektus, kadangi šia kryptimi dirba ir Lietuvos mokslo atstovai (Sudnickas ir Ališauskienė, 2011; Sudnickas, 2012; Lepska, 2011). Įvairiapusiškos kompetencijos sąvokos analizės pagrindu kompetencijos apibrėžtį galima vertinti kaip pageidaujamų įgūdžių ar žinių kompleksą, motyvaciją darbui, holistinį požiūrį bei asmenines savybes, kurios, bendrame kontekste, suteikia darbuotojui galimybę įgyvendinti užsibrėžtus profesinius tikslus.

Hager'is ir Gonczi (1996) įžvelgia, kad kompetencijos, gebėjimai ar gabumai nėra bendriniai, o konkretus gebėjimas būtinas konkrečiai užduočiai atlikti. Nors kvalifikacijos reikalavimai būtini darbuotojo kompetencijų apibrėžčiai, tačiau vien jų nepakanka. Kompetencijos supratimas apima gebėjimų ar gabumų, taikomų atliekant užduotis, sąvoką, tačiau užduotys neturėtų būti aiškinamos išskirtinai siaurąja prasme. Visos profesijos yra susijusios su užduočių atlikimu, kai kurios gana specifiniu, bet lygiai taip pat svarbu, kad gebėjimai sietini su spektru smulkesnių užduočių, tokių kaip planavimas, nenumatytų atvejų valdymas. Akcentuotina, kad užduotys suprantamos kaip tikslų siekimas pagal bendrą darbo užduoties supratimo prizmę, koks turėtų būti rezultatas, kokia siekiamybė, jų vykdymas pagal tam tikrą etiką. Gebėjimai yra būtini, bet nepakankami kompetencijos sąvokai apibūdinti, taip pat kokybiškas užduoties atlikimas nėra kompetencijos sąvokos sinonimas. Kompetencijos sąvoka atliepia gebėjimus bei užduoties atlikimą pagal bendrus standartus. Hager'io ir Gonczi (1996) manymu, kompetencija – tai ryšys tarp žmonių gebėjimų ar gabumų ir kokybiško atitinkamos užduoties atlikimo. Iš apibrėžimo darytina prielaida, kad kompetencija yra darbo atlikimo kokybės išdava, o kokybiškas užduoties atlikimas lemiamas gebėjimų.

Gražulis ir Markuckienė (2013) teigia, kad kompetencijos sąvoka vartotina pagrįsti gebėjimų ir įgytų žinių, patyrimo, patirčių bei elgesio sąsajas, tai yra veiklos vykdymo motyvacija, profesionaliu darbų atlikimu, gebėjimu įvardinti problemas ir jas spręsti. Mokslininkų Athey ir Orth'o (1999) darbuose kompetencijos apibrėžtis įvardijama, kaip pamatuotinių veiklos dimensijų rinkinys, kuris apima asmens įgytų žinių rinkinį, patirtis, nuostatas bei elgseną, komandiškumą ir organizacinės veiklos įgūdžius, kurių sąsajos su profesionaliai atlikta veikla suteikia organizacijai išskirtinumą konkurencinėje aplinkoje. Pabrėžtina tai, kad supratimas, jog kompetencija nuolat kinta, įgalina darbuotojus lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Beeck'as ir Hondeghem'as (2010) savo darbuose pasidalija išvalgomis, jog niekas negali pasakyti, kokių kompetencijų reikės ateityje, ir būtų beprasmybė stengtis visko išmokti iš anksto. Tiksliausia – išugdyti žmonių savybę mokytis, kas suteiks žmonėms galimybę išmokti visko, ko prireiks jų veiklai vystyti. Išvelgiama tai, kad kompetencijos, kurios buvo būtinos veikloms atlikti šiandien, rytoj praras savo aktualumą, todėl tikslinga akcentuoti lankstumą, orientaciją į paslaugas ir savęs tobulinimą, žvelgiant ateities kompetencijų aspektu.

Dubois ir Rothwell'o (2000) nuomone, kompetencijų apibrėžtis gali būti sukurta taip, kad apimtų tokius kompetencijų rinkinius, kuriuos naudoja visi sėkmingi darbuotojai – tiek atskirai, tiek kartu, papildydami vienas kitą, sėkmingam savo veiklos rezultatų pasiekimui. Kompetencija – tai įrankiai, kuriuos darbuotojai įvairiais būdais naudoja darbo užduotimis atlikti (Dubois ir Rothwell, 2000). Sėkmingo šių užduočių atlikimo rezultatas yra galutinis rezultatas, kurį gali įvardinti kiti, įskaitant klientus, bendradarbius, o diferencijuojant kompetencijas, organizacijų vadovai gali padėti darbuotojams sutelkti dėmesį į tas kompetencijas, kurios padės jiems pasiekti rezultatų kasdienėje veikloje. Atsižvelgiant į vadovų vaidmenį valdant ir vertinant veiklą, nesunku suprasti, kodėl kompetencijos daro didelę įtaką žmoniškųjų išteklių valdymo srityje. Tai lemia kokybiškus pareigybių aprašymus, darbuotojų atrankos kriterijus ir veiklos metodus, individualių kompetencijų, rezultatų vertinimo procesus bei darbuotojų tobulėjimo galimybes. Kompetencijos – daugelio darbuotojų atlyginimo mokėjimo sistemų pagrindas. Išmintingai įgyvendintas kompetencijų valdymo programos vartotojai suvokia, kaip labai naudingą indėlį sukurti patikimas žmoniškųjų išteklių valdymo sistemas. Dubois ir Rothwell'as (2000) nurodo, kad dabar organizacijos turi variantą – ekonomišką, efektyvų ir išsamų, tai kompetencija pagrįstas našumo didinimo įrankių rinkinys. Pagrindinis šio įrankių rinkinio tikslas – suteikti darbuotojams reikalingus įrankius, siekiant plėtoti bei įgyvendinti pasirinktomis kompetencijomis pagrįstą veiklą ir tobulėjimo galimybes savo organizacijoje. Šio įrankių rinkinio elementai padės organizacijai nustatyti būdus, kaip panaudoti darbuotojų įgūdžius, talentą, siekiant organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Priemonių rinkinio turinys suteikia novatoriškiausius metodus, procedūras, pasiūlymus bei medžiagą, kuri suteiks organizacijai konkurencinį pranašumą. Išskirtina tai, kad darbo kompetencija – tai darbuotojo gebėjimas patenkinti arba viršyti darbo reikalavimus veiklose tikėtiniu kokybės lygiu, pagrindžiant asmeniniais darbo rezultatų pasiekimais, įveikiant organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos iššūkius.

Jucevičienė ir Liepaitė (2000), tyrinėjusios mokslininkų (Eraut, 1990; Barnet, 1992, 1993; McLagan, 1989; von Krogh ir Roos, 1996; Rothwell, 1996) darbus, teigia, kad kompetencijų tyrimai aktualūs darbuotojų ugdymui bei vadybai. Ši sąsaja nėra atsitiktinė, nes kompetencijos problematika, žmoniškųjų išteklių vadyboje, atsirandanti profesinėje veikloje, spręstina visą laiką, pastoviai besitęsiančio ir tęstinio ugdymo metu.

Galima prielaida, jog kompetencija pagrindžiama jungtine vadybos ir ugdymo mokslų samprata, o siekiant tinkamai išugdyti konkrečiai veiklai atlikti reikalingą žmogaus kompetenciją, būtinybė žinoti veiklos struktūrą, lygį, vadinasi, ir kompetencijos lygį, kas pagrindžia tinkamą ugdymo programos planavimą. Jucevičienė ir Leipaitė (2000) pabrėžia, kad kompetencija, tobulinimosi procese turi sietis su veikla, tačiau nuolatos kintant profesinės veiklos pobūdžiui kompetencijų ir veiklų lygiai nėra stabilūs ar pastovūs. Pažangi mokslo ir technologijų raida daro įtaką dažnai darbuotojų įgūdžių kaitai, o tai lemia tęstinio ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikį.

Simonaitienė ir Targamadžė (2001) akcentuoja, kad kompetencija – tai integruotas darinys, nes skirtingai veiklai atlikti reikalinga skirtinga kompetencija. Toks matymas pateikia pakankamai daug veiksmų, darančių įtaką profesinei darbuotojo kompetencijai. Darbuotojo profesinės kompetencijos plėtrai ir pokyčiams įtakos turi kintančios asmens žinios, mokėjimai, įgūdžiai, požiūriai bei asmeninės savybės ir vertybės. Visa tai sietina su ugdymusi bei tobulėjimu, asmeniui stiprinant gebėjimus ir kitus įtakos turinčius veiksmus, tokius kaip asmens savybės, nuostatos, vertybių visuma. Autorės išskiria tai, kad darbuotojai linkę mokytis tikslingai, kai konkrečioms veikloms vykdyti ar užduotims atlikti pritrūkstama žinių. Remiantis Jarvis'o (1998), Whitaker'io (1995) darbais, Simonaitienės ir Targamadžės (2001) nuomone tik kryptingas bei refleksyvus ugdymasis lemia veiklų ir kompetencijų pokyčius.

Žydžiūnaitė (2002) pateikia išvagas, jog kompetencijos apibrėžtį sudaro esami asmens gebėjimai, suvokimas bei supratimas, o visa tai įgalina asmenį atlikti tam tikras veiklas ir užduotis. Autorė pastebi, kad kompetencija yra bendrinis įvertinimą reiškiantis terminas, nusakantis asmens, kaip konkrečios srities žinovo, gebėjimą atlikti darbą (Žydžiūnaitė, 2002). Ši kompetencijos samprata taikytina atitinkamo socialinio ir profesinio statuso asmenims bei jų kompetencijų lygiui apibūdinti, kuris tiesiogiai atspindi atliekamų paprastų ar probleminių užduočių sprendinius. Pasak Žydžiūnaitės (2000), Pasaulinė sveikatos organizacija (2000) kompetencijos sampratą įvardija žinių, įgūdžių, vertybių, požiūrių bei nuostatų aspektu, plėtojant ir tobulinant praktinę veiklą, o visa tai lemia asmens autonomišką funkcionalumą profesiniu lygmeniu bei adekvačią reakciją į darbinėje aplinkoje vykstančius pokyčius.

Autoriai Kurz'as ir Bartram'as (2002) savo darbuose kompetencijos apibrėžtį pateikia kaip asmens elgesio rinkinius, kurie padeda pasiekti norimų rezultatų. Šis požiūris yra priešingybė mokslininko Boyatzis (1982) išdavai, kur teigiama, kad darbinė arba profesinė kompetencija yra pagrindinė asmens savybė, kuri lemia efektyvų ar geresnį užduočių atlikimą. Tai gali būti asmeninė motyvacija, gebėjimai, įgūdžiai, savojo įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektas, arba naudojamų žinių visuma. Individualus asmens efektyvumas yra sudėtingas darinys, kaip ir pačios organizacijos efektyvumas. Kiekvienas individas elgiasi skirtingai, demonstruodamas skirtingus elgesio būdus suinteresuotoms šalims, o tai panaudojama kaip individualūs vertinimo kriterijai, tačiau įverčio sprendimui priimti naudotina individo išplėstinė elgesio seka, o ne atskiras elgesio epizodas. Individo elgesio savybės priklauso nuo jo paties požiūrio į veiklą, užduotį ar darbą. Darytina išvada, jog kompetencijos sietinos su elgesiu, kuris turi įtakos žmogus supratimui, ką jis turi padaryti siekdamas savo tikslų ir kaip tai turi padaryti siekdamas norimo rezultato, lemiančio sėkmingą veiklą. Žmonės demonstruoja savo kompetenciją tikslingai taikydami kompetencijas darbo aplinkoje. Mokslininkų Kurz'o ir Bartram,o (2002) teigimu, profesinės kompetencijos įvardijimas kaip elgesio rinkinio, o ne kaip pagrindinės savybės, yra aiškesnis, todėl kompetencijos apibrėžtį apibūdina elgesio modelių rinkiniu, kuris būtinas pareigas užimančiam asmeniui kompetentingai atlikti paskirtas užduotis ir funkcijas.



Daukilas (2002) nurodo, jog humanistinio ugdymo turinio šalininkai teigia, kad žmogaus asmuo yra ne tik funkcionalumo ar socialinių aspektų (atminties, mąstymo, suvokimo, emocijų, sugebėjimų atlikti labiau socialinę veiklą) visuma, o nepakartojamas, unikumas, kurio savastį apibūdina poelgių raiška, mintys, jausmai, gyvenimo būdas, individualus, originalus požiūris į vertybes, prasmingo ir atsakingo gyvenimo konceptas. Autorius pateikia išvadą, kad atskirų asmenų kompetencijos neturėtų būti pagrindžiamos funkcinio gebėjimo adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą ir suformuoja kompetencijos apibrėžtį, kaip asmens savitą elgesį darbinėje aplinkoje, grindžiamą profesiniais įgūdžiais bei asmeninėmis savybėmis, vertybinėmis orientacijomis, atitinkama socialine elgsena, emociniu bei moraliniu kompetentingumu. Labai svarbus yra asmens saviraiškos poreikių tenkinimas, todėl saviraiškos poreikių tenkinimo profesinėje veikloje aspektas užtikrina nuostatas, kad žmogus gali tapti tuo ir vykdyti tokią veiklą, kiek jis yra talentingas, gabus, valingas, savarankiškas (Daukilas, 2002).

Gudauskaitė (2007) išvelgia tai, kad šiuolaikinio modernaus socialinio gyvenimo aspektams daro įtaką nebe tradicijos, o nuolat kuriamas, atnaujinamas refleksyvus žinojimas. Visi socialiniai veiksmai yra nuolat analizuojami ir, esant poreikiui, patiriant progresyvių žinių ir informacijos įtaką, modifikuojami. Pasak Gudauskaitės (2007), kompetencijos dedamosios, tai iššūčiai, užduotys ar veiklos, atliepančios vidinę kompetencijos struktūros apibrėžtį, kurią atliepia susiję požiūriai, vertybės, žinios ir įgūdžiai, kartu sudarantys galimybę efektyvaus veiksmo pasireiškimui. Pačios kompetencijos nėra lygintinos su jų pažintiniais komponentais. Autorė įvardija individų aplinkos socialinio ir kultūrinio konteksto poveikį kompetencijų struktūrai, tobulinimui ir vertinimui, žinant individo ir visuomenės sąsajų kaitumą ir nepastovumą, pabrėždama, jog, siekiant apibendrinti pagrindines kompetencijas, neišvengiamai bus susidurta su bendromis, visuotinai pripažintomis vertybėmis, žmogiškaisiais tikslais ir socioekonominė raida. Gudauskaitė (2007) kompetencijos sampratą pateikia kaip kompleksinę veiksmų sistemą, kuri apima žinias ir žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas, efektyvų šių kompetencijų valdymą.

Fokienė (2007) pateikia teiginį, kad neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų raiška galima žinių, gebėjimų, įgūdžių arba vertybinių nuostatų aspektais, kurių kiekvienas gali pasireikšti atskirai, arba kompleksiskai, o tinkamai įvardintų mokymosi pasiekimų derinys – esminis dalykas formuojant kompetenciją. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) kompetencijos apibrėžtį mokslininkė įvardija, kaip mokėjimą, pagrįstą įgytomis žiniomis, įgūdžiais bei gebėjimais, vertybinėmis nuostatomis, atlikti specialias veiklas. Fokienė (2007), išanalizavusi mokslo pasiekimų ir kompetencijos sąvokas, pripažįsta, kad kompetenciją galima apibūdinti kaip tokią tik įvertinus mokymosi pasiekimų atitiktį, apibrėžtą profesinės kompetencijos standarte, pateikdama kompetencijos sąvoką, kaip objektyvaus mokymosi ar studijų rezultatą. Galima teigti, kad profesinio, neformalaus mokymosi bei saviugdos procesai susiję su mokymosi visą gyvenimą samprata.

Šedžiuvienė, Tamutienė ir Urbonienė (2009) kompetentingumo sąvoką pateikia kaip įgytų žinių ir patirties įveiklinimo darbinuose procesuose gebėjimą, o pačią kompetenciją išvelgia kaip funkcinio gebėjimo raišką adekvačiai atliktos specifinės veiklos kontekste, kuri įvardijama vykdančio veiklas asmens gebėjimu, konkrečiose situacijose efektyviai, profesionaliai, turimomis žiniomis, išspręsti problemas. Visa tai apibendrinus, kompetencija pateikiama konkretaus mokėjimo atlikti tam tikrą profesinės veiklos funkciją aspektu. Autorės nurodo, jog asmens profesinio virsmo sampratose profesinis virsmas interpretuojamas kaip etapuojamų įvykių sekos, kurių metų įgyjamos profesinės

savybės, užtikrinančios veiklos funkcijų atlikimą ir įgalinančios asmenį siekti aukštesnio profesionalumo lygio, nes dabartiniame darbo pasaulyje profesionalumo augimas matuojamas ne tik turimomis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais bei mokėjimais, o taip pat įgytomis profesinėmis kompetencijomis. Kompetencija – tai santykiai, egzistuojantys tarp žinojimo ir veiksmo žmogaus praktikoje (Šedžiuvienė, Tamutienė ir Urbonienė, 2009).

Lasauskienė (2010) pateikia Europos Komisijos ekspertų nuomonę apie kompetencijų reikalingumą, kaip kiekvieno asmens gyvenimo ir visuomenės gerovės užtikrinimą, kas turėtų įtakos individualiai saviraiškos raidai ir tobulėjimui visais gyvenimo etapais, asmeninėms galimybėms gyvenimo tikslams įgyvendinti, sietinų su žmogaus pomėgiais, lūkesčiais, saviugda, visa tai, kas suteikia galimybes būti visuomenišku piliečiu ir konkurencingu darbo rinkoje norimo darbo aspektu. Lasauskienė (2010) išvelgia, kad Europos Sąjungos dokumentuose kompetencija pagrindžiama gebėjimų, žinių, pomėgių ir nuostatų deriniu, ir išvelgia pagrindinių kompetencijų sąsajas bendrųjų gebėjimų kontekste: gebėjimu komunikuoti gimtąja ir užsienio kalbomis, efektyviu matematikos naudojimu, kompiuteriniu raštingumu, gebėjimu ugdytis, socialine bendryste, bendradarbiavimu, verslumu, sugebėjimu savarankiškai pradėti veiklas ir kitus paskatinti veikti, gebėjimu sujungti ir pasinaudoti įgytomis žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius. Lasauskienės (2010) požiūriu, kompetencija – integralus lydinys, orientuotas į asmenį.

Pileičikienė ir Pukelis (2010) išvelgia tai, kad, siekiant asmeniui konkurencingai dalyvauti darbo rinkoje, būtini bendrieji mokėjimai, kurie ne tik yra geresnių socialinių ir kultūrinių santykių pagrindas, bet ir būdas asmens galimybėms pasireikšti. Autorių nuomone, aktualių darbo rinkai įgūdžių ugdymo strategijos pagrindas turi atitikti darbo rinkoje vyraujančias kompetencijas, kurios tampa esminiais žinių ir mokėjimų, plėtotinų studijų aukštosiose mokyklose, nustatymo principais. Darbo rinkos poreikių pokyčių ar nenumatytų aplinkybių kontekste dėmesio sutelkimas tik į specialiųjų mokėjimų stiprinimą sukelia asmeniui galimą grėsmę priimti pokyčius kaip naujas galimybes, todėl, siekiant užtikrinti asmenų lankstumą ir konkurencingumą darbo rinkoje, skirtinas didesnis dėmesys bendrųjų gebėjimų plėtočiai. Pasak Pileičikienės ir Pūkeli (2010), esminis būsimojo darbo rinkos dalyvio bruožas – universaliomis įgytomis žiniomis ir mokėjimais pasinaudoti įvairiose kritinėse situacijose, todėl, apibendrinami savo išvagas, autoriai pateikia kompetencijos sąvoką, kaip reikalavimą asmens mokėjimui, apibrėžtą profesijos standarte ir užtikrinantį pagrįstą (tinkamą, kvalifikuotą, konkrečiu kokybės lygiu) ir patikimą (tikslų ir greitą) tam tikros profesinės veiklos dalies atlikimą nenuspėjamoje darbinėje situacijoje.

Gaidelis (2011) nurodo, kad šiuolaikinės aplinkos kontekste pagrindiniais veiksniais laikytina asmens kompetencija, žinios ir sugebėjimai. Mokslinėje literatūroje kompetencijos sampratos interpretuojamos ir apibrėžiamos gana įvairiai. Pasak Gaidelio (2011), kompetencijos sąvokos dėl nedidelių skirtumų neretai sietinos su kvalifikacija. Žinios, kaip sudėtinė kvalifikacijos dalis, įvardijamos gebėjimu suvokti ir apdoroti sukauptą informaciją, faktus, apibrėžimą, sąvoką ar dėsni, o kompetencija jungia darbuotojų ar įstaigos gebėjimą labai gerai atlikti užduotį ar suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos apibrėžtis – tai asmens galių panaudojimas konkrečioje praktinėje veikloje, o kvalifikacija – individo įgūdžiai, žinios, pateiktinos, kaip ugdymo įstaigos darbo rezultatas. Gaidelis (2011) teigia, kad kvalifikacijos suteikimo pagrindas – tai žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, o kompetencijos sampratą sukuria gabumų svarbos įvertis ir individo unikalumas bei vertybės, taigi kompetencija – žmogaus galių pritaikymas tam tikroje praktinėje veikloje, kuri lemia efektyvų ir aukštesnės darbo kokybės atlikimą.

Daukila ir Kasperiūnienė (2011) mano, kad individo būseną, sugebėjimų kontekste, susijusi su realiu, konkrečios užduoties atlikimu, vadinama kompetencija, kuri orientuota į darbdavių poreikius ir lūkesčius, pagrįsta profesine praktika, gerais veiklos rezultatais bei prasmingo gyvenimo aspektu. Kompetentingą individą mokslininkai Daukila ir Kasperiūnienė (2011) apibūdina, kaip darbdavių įpareigotą ar savo verslo vystymo, plėtros paskatintą, turintį teisių ir galių, savarankiškos darbinės veiklos profesionalą, o kompetencijos raiška – efektyvios veiklos įrodymas. Kompetentingą individo veiklą atspindi įvairi ir skirtinga individo savastis, žinojimas, pagrįstas realiais darbo pasiekimais, tinkamai apibrėžti darbdavio reikalavimai, kurie įgalina asmens saviraišką darbdavio sukurtoje aplinkoje bei prasmingo ir doro gyvenimo vizija. Taigi, apibendrinant, Daukila ir Kasperiūnienės (2011) požiūriu, kompetencija yra individo savastis, jam būdingos vertybinės nuostatos ir profesinis žinojimas bei sugebėjimais pagrįsta raiška.

Bilbokaitės (2013) įžvalgomis, sąvoka kompetencija siejama su asmeniniu potencialu holistinio požiūrio kontekste ir galimybėmis pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis, patirtimi, vertybinėmis nuostatomis. Anot autorės, pagrindinė kompetencijos sąsaja yra su individo gebėjimais, kurių pagrindą sudaro sudėtingas ir dinamiškas, žinių, gebėjimų, įgūdžių ir nuostatų junginys, motyvuojantis įvykdyti, organizacinėje aplinkoje esamus darbo reikalavimus ir pateisinti išskeltus tikslus gerais veiklos rezultatais. Bilbokaitė (2013) kompetenciją įvardija, kaip kvalifikacijos dedamąją. Kvalifikacija yra būtina ruošiantis daugiafunkcinės veiklos procesui, o kompetencija – daliniam veiklos atlikimui, pabrėžiant žinių ir gebėjimų įtaką kvalifikacijos įgijimui, taip pat gabumų ir gebėjimų formavimosi sąsają ir svarbą, žmogaus vertybių, asmeninių savybių aspektą, kompetencijos pamatui ir holistinio pobūdžio sukūrimui.

Autoriai gana skirtingai įvardija kompetencijos sampratą, nors daugelis išvelgia panašius kriterijus, kurie apibūdina kompetencijos turinį – asmens gebėjimai ar gabumai, įgytos žinios ir įgūdžiai, ugdymo tikslas, elgesys, saviraiška, studijų rezultatas, asmens galių pritaikymas, vertybės, profesinis žinojimas. Visa tai įvardijama kaip asmens mokėjimas ir gebėjimas vykdyti veiklą. Analizuotose sąvokose galima išvelgti vis kitokius bruožus, kurie papildo ir įprasmina kompetencijos sąvokos supratimą.

Remiantis mokslinių šaltinių (Spencer ir Spencer, 1993; Mirabile, 1997; Athey ir Orth, 1999; Rimdeikienė, 2001; Žydžiūnaitė, 2002; Aušra, 2004; Svirskienė ir Šileikienė, 2006; McMahon ir Thakore, 2006; Čepienė, 2007; Gudzuka, 2009; Miljković Krečar, 2010; Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011; Džiuvė ir Vilkėlienė, 2012; Kaur ir Bains, 2013; Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Miškinienė ir Norkienė, 2014; Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė, 2021) analize, kompetencija apibrėžiama, kaip *individo asmeninės charakteristikos; individo žinios / žinių visuma; plataus spektro / diapazono gebėjimai; profesinis pasirengimas ar kvalifikacijos raiška; daugiafunkcinė ir dinamiška žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, motyvų, požiūrių ir nuostatų visuma / rinkinys* (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Spencer'is ir Spencer'is, 1999; Mirabile, 1997; Žydžiūnaitė, 2002; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009; Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Miškinienė ir Norkienė, 2014; Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė, 2021) kompetenciją apibūdina kaip *individo asmenines charakteristikas* (žr. 1 priedą).

Mirabile (1997) nuomone, kompetencija, ta pagrindinė individo savybė, kuria tiesiogiai pagrindžiamas darbo efektyvumas ar pranašumas konkrečiame darbe ar darbinėje situacijoje. Šia apibrėžtimi autorius nori pasakyti, kad kompetencija yra bene pagrindinė ir ilgalaikė žmogaus

asmenybės dalis, galinti numatyti elgesį įvairiose situacijose ir darbinių užduočių atlikimo metu, taip pat tiesiogiai susijusi su problemų sprendimu, analitiniu mąstymu ar vadovavimu. Analogišką požiūrį pateikia Iždonaitė-Medžiūnienė (2009), apibūdindama kompetenciją asmeninėmis savybėmis, kurios išryškėja konkrečioje situacijoje ar darbinėje aplinkoje, individui siekiant konkretaus tikslo ar veiklos rezultato. Spencer'io ir Spencer'io (1993) bei mokslininkės Pakalnienės (2010) požiūriu, kompetencija yra individo charakteristikos, kurios atspindi kompetencijos esmę, kaip asmenybės tęstinumo garantą ir asmens elgsenos nuspėjamumą įvairių veiklų kontekste, o tai lemia aukštesnį jų atlikimo lygį ir galimybę tai įvertinti. Tokios pat nuomonės laikosi ir Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Miškinienė ir Norkienė (2014) akcentuojančios esminių individo charakteristikų tiesiogines sąsajas su veiksmingumu aukštesnio lygio veiklose. Autoriai Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė (2021) pagrindines individo charakteristikas sieja ne tik su sėkminga veikla standartinėse situacijose, bet ir tinkama reakcija įgyvendinat naujus iššūkius, pabrėžiant žmogaus savybes, vertybines nuostatas, ugdymo rezultatus, gyvenimo patirtį, kaip asmeninių charakteristikų visumą. Gražulio, Mockienės, Sudnicko ir Dačiulytės (2021) nuomone, esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip nuolatinės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje, nes kriterijais apibrėžta veikla reiškia tai, kad iš kompetencijų galima numatyti, kokia veikla – gera ar prasta – bus, ir kad tokia veikla gali būti vertinama naudojantis specifiniais kriterijais arba standartais. Autoriai taip pat išskiria penkis skirtingus kompetencijų tipus: motyvus – dalykai, kurių žmogus trokšta ir yra jam aktualūs bei lemia veiksmus, elgseną tikslų siekyje; savybes bei bruožus – fizinės charakteristikos, adekvatų reagavimą į kritines problemas, psichologinę reakciją į stresą; asmenines nuostatas, sąmoningumą – įtikėjimą savo galiomis efektyviai veikti įvairiose situacijose; žinias – informaciją apie konkrečią veiklos sritį; įgūdžius – gebėjimą atlikti protinį bei fizinį darbą. Žydzūnaitės (2002) matymu, kompetencija apima darbuotojo, įvertinto finansiniu aspektu, gebėjimą, priimti tinkamus, atsakingus sprendimus, atliekant praktines veiklas, įvertinat darbinius ir visuomeninius įsipareigojimus. Pasak autorės, šiame kontekste kompetencija suprantama kaip asmenybės, atliekančios atitinkamą veiklą socialinio ir technologinio darbo skirstymo sistemoje, kokybinė charakteristika.

Kitam požiūriui atstovaujantys autoriai (Mirabile, 1997; Rimdeikienė, 2001; Šaparnienė ir Šaparnis, 2003; Aušra, 2004; McMahan'as ir Thakore, 2006; Čepienė, 2007; Čiužas, 2013) savo moksliniuose straipsniuose kompetenciją apibrėžia kaip *individo žinias/ žinių visumą* (žr. 1 priedą).

Mokslininkai Stoof'as, Martens'as, Van Merrienboer'as ir Bastiaens'as (2002), analizuodami Mirabile (1997) darbus, kompetencijos apibrėžtį tapatina su žiniomis, įgūdžiais ar gebėjimais, kurie lemia aukštą darbo našumą, grindžiamą problemų sprendimais, analitiniu mąstymu ar lyderyste. Parry (1996), Stoof'o, Martens'o, Van Merrienboer'o ir Bastiaens'o (2002) nuomone, kompetenciją mato labai panašiai, išvelgdamas žinių, įgūdžių ir nuostatų esminę sąsają su darbiniais pasiekimais, vertinant pagal priimtus standartus ir tobulinant atliekant veiklas ir treniruojantis. Stoof'as, Martens'as, Van Merrienboer'as ir Bastiaens'as (2002), pateikia išvalgas, jog mokslinėje literatūroje ir praktikoje kompetenciją nusako visuma žinių, įgūdžių ir nuostatų. Rimdeikienės (2001) manymu, kompetencija – tai reikalingos žinios, galimybė asmeniui kvalifikuotai veiklai atlikti. Autorė pateikia Mackevičienės (1999) kompetencijos sampratą atskleisdama tai kaip klausimų ir reiškinų sritį, kuri asmeniui yra gerai žinoma, tam pritaria ir Jovaiša, pastebėdamas sąvokos sąsajas su kvalifikuotu žinojimu, plačiomis ir giliomis žiniomis, lemiančiomis galimą įvertį ir sprendimų priėmimą konkrečiose srityse. Žinios, mokėjimai ir įgūdžiai yra kvalifikacijos suteikimą lemiantys aspektai, sukuriantys kompetencijos pagrindą. Mokslininkė Rimdeikienė (2001), tyrinėdama Gronow (2000)

darbus išvelgia, jog kompetencija tai mokėjimai bei praktinis pritaikymas asmens realiai išmoktų dalykų. Rimdeikienė (2001) apibendrindama teigia, jog žinios – neatsiejama kompetencijos dalis, tačiau įgytos žinios ir informacija negarantuoja gerų praktinės veiklos rezultatų, jei nesugebama sėkmingai jų taikyti sparčiai besivystančiose veiklos bei socialinėse srityse. Šaparnienės ir Šaparnio (2003) manymu, kompetenciją atliepia kognityvinių savybių, tai žinių, įgūdžių, meistriškumo ir asmenybinių resursų, tokių kaip valia, intucija, dorovė, kompleksas. Taigi kompetencija yra kognityvinių ir asmenybinių savybių raiška sėkmingos profesinės veiklos kontekste. Aušra (2004) pastebi, kad kompetencija turi stiprų ryšį tarp teorinių ir praktinių žinių. Jos manymu kompetencijos sampratą įtvirtina žinojimas, ką ir kaip daryti, nes tai apibūdina ne tik informacijos valdymą, bet ir tinkamus, tam tikrus įgūdžius. Nors žinios sudėtinė kompetencijos dalis, tačiau žinoti ne visada reiškia gebėti jomis pasinaudoti. Kompetencija – turimų žinių pritaikymo praktikoje rezultatas. McMahon'as ir Thakore (2006) kompetenciją vertina kaip gebėjimą ką nors atlikti pasinaudojant tinkama informacija, žiniomis. Analogišką apibrėžtį pateikia ir Čepienė (2007) bei Čiužas (2013), kompetenciją traktuodami kaip sklandų ir profesionalų žinių ir gebėjimų taikymą darbinėje veikloje, grindžiamą asmeninėmis savybėmis, požiūriais ir vertybėmis.

Dar kitokiam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Mirabile, 1997; Weinert, 1999; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Rychen ir Salganik, 2002; Rimdeikienė ir Urbonienė, 2004; McMahon ir Thakore, 2006; Čepienė, 2007; Pukelis, 2009; Shavelson, 2010; Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011; Rudžinskas, 2012; Čiužas, 2013; Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė, 2021) kompetenciją savo darbuose apibrėžia kaip *plataus spektro / diapazono gebėjimus* (žr. 1 priedą).

Jokūbauskienė (2013), analizuodama Souter'io (2010) straipsnį, pastebi nuostatą, kad kompetencijų matrica grindžiama žmogaus gebėjimų ir žinių lyderystės pusiausvyra. Žmogiškojo potencialo gebėjimai, tai teisingai panaudota sukaupta informacija, tampanti konkurencingomis žiniomis. Rychen, Salganik (2002) darbuose, mokslininkė išvelgia kompetencijos sampratą kaip gebėjimą, kurio pasekmė sėkmingas kompleksinių iššūkių, užduočių, veiklų atlikimas ar įgyvendinimas. Wordenweber'as ir Wickord'as (2008), autorės manymu, pabrėžia kompetencijos suvokimą kokybiniu ir kiekybiniu gebėjimus įrodančios informacijos aspektu. Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) darbuose kompetencija išvelgta kaip sugebėjimai, reikalingi tinkamam veiklų atlikimui, o Ivanovic ir Collin'as (1997) išskiria dar ir rezultatyvumą. Čiutienės ir Šarkiūnaitės (2004) analizuojamame Jovaišos (1993) straipsnyje kompetencijos sąvoka pateikiama kaip kvalifikacinis gebėjimas, tinkamos veiklos įgalinimas, profesionalus, kompetentingas žinojimas. Mirabile (1997) matymu, kompetencija, tai situacijos, netgi kritinės, valdymo gebėjimas. Rimdeikienė ir Urbonienė (2004), kompetenciją sieja su įgūdžių taikymo veikloje gebėjimu. Gebėjimas, kompetencijos apibrėžtyje, matomas kompleksinio darinio kontekste, kuris socialiniame ir veiklos aspektu gali būti įvardijamas kaip tinkamas pasirengimas konkrečiam darbui. McMahon'as ir Thakore (2006) kompetenciją suvokia kaip asmenų įvaldytus gebėjimus ir žinias, įgytų pasiekų, tiksliai apibrėžtų ugdymo rezultatų kontekste. Navikienė (2010), nagrinėdama Debling'o (1989), Duvekot'o ir Scanlon'o (2007) darbus kompetencijos sąvokos aspektu, teigia esantį ryšį tarp sugebėjimo atlikti profesinės srities veiklas ir atitinkamų darbdavio lūkesčių. Gaidelis (2011) kompetenciją išvelgia ne tik kaip sugebėjimą priimti reikalingus sprendimus, bet ir saviraiškos galimybę. Mokslininkės Maskaliūnienė ir Kaminskienė (2012) sąvoką pagrindžia gebėjimu atlikti užduotis realioje ar imituojamoje darbinės veiklos situacijoje. Taip pat, autorės nuomone, kompetencija, tai asmens gebėjimas, panaudojant sukauptas žinias, užtikrinti profesinį ir asmeninį tobulėjimą. Čiužas (2013) kompetenciją apibūdina gebėjimu naudojantis turimomis žiniomis įgyvendinti tikslus profesinėje

veikloje. Tokios nuomonės ir Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė (2021), tačiau jie įvardija ir tinkamą asmens reakciją į naujus iššūkius. Pukelis (2009) kompetencijos sąvoką pažymi oficialiai patvirtintu asmens gebėjimu, būtinu kvalifikuotai ir tiksliai atlikti konkrečios profesinės veiklos dalį kritinėje darbinėje situacijoje, profesijos standarto kontekste. Mokslininkė Iždonaitė-Medžiūnienė (2009) taip pat kompetencijos apibrėžtyje akcentuoja individualių gebėjimų ir asmenų savybių raišką konkrečioje darbinėje aplinkoje, kaip asmens konkreta rezultato siekiamybę. Lasauskienė (2010) mano, kad kompetencija, tai asmens gebėjimas, pasitelkus taisykles, instrukcijas ar technologijas, atlikti intelektualinius ar fizinius veiksmus netipiškų, besikeičiančių sąlygų aplinkoje. Kontvainas ir Subotkevičienė (2003), Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011), Gražulis ir Radžiukynas (2011), kompetenciją grindžia funkciniu asmens gebėjimu, adekvačiai atliktos veiklos ar naujų iššūkių kontekste, panaudojant turimų, žinių, gebėjimų ar įgūdžių, rinkinį. Jucevičienės ir Lepaitės (2000) kompetencijos sąvokos matymas, tai žmogaus gebėjimas atlikti veiklą, pagrįstą asmens žiniomis, įgūdžiais bei nuostatomis. Tokiam matymui pritaria ir mokslininkės Railienė (2010) bei Pakalnierė (2010), išreišdamos sąvoką žmogaus kvalifikaciniu gebėjimu veikti, pabrėždamos gebėjimus, kaip jungiančiąją kompetencijos dalį. Shavelson'o (2010) įžvalgomis, kompetencija, tai tam tikro lygio, tobulintinas gyvenimo eigoje, fizinis, intelektinis ar veiklos gebėjimas. Budrienės, Kvekšienės ir Meškėlienės (2014) kompetencijos sąvokos apibrėžtyje akcentuojamas tam tikros veiklos atlikimo gebėjimas, suformuotas individo įgytų žinių visumos. Weinert'o (1999) kompetenciją išvelgia specializuotų individualių ar kolektyvinių gebėjimų aspektu, reikalingų konkrečiam tikslui pasiekti. Mokslininkai Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) kompetenciją apibūdina siejamais su patirtimi plataus spektro ar diapazono sugebėjimais, reikalingais probleminėms situacijoms spręsti. Gudzuka (2009) ir Rudžinskas (2012) kompetencijos sąvokoje išskiria grupę gebėjimų ar gebėjimų visumą, lemiančią asmens gebėjimus atlikti paskirtą darbą. Šaparnienė ir Šaparnis (2003) ir Aušra (2004) kompetenciją mato kaip žmogaus sugebėjimų atributą, apibūdinantį gebėjimą labai gerai atlikti pavestą užduotį. Čepienės (2007) ir Treinienės, Zajančauskienės ir Bartašiūnienės (2008) darbuose kompetencijos apibrėžtis pateikiama sklandžiu ir profesionaliu gebėjimų taikymo aspektu, tiek darbinėje veikloje, tiek santykyje su kitais darbo atlikėjais.

Savitam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Svirskienė ir Šileikienė, 2006; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Čegyė ir Ališauskienė, 2009; Peleckis, Peleckienė ir Peleckis, 2013; Juralevičienė, 2003) kompetencijos sampratą pateikia *kaip profesinį pasirengimą ar kvalifikacijos raišką* (žr. 1 priedą).

Svirskienės ir Šileikienės (2006), Jucevičienės ir Lepaitės (2000) teigimu, kompetencijos samprata daugiamatiška, apibūdinama kvalifikacijos išraiška, įvardijama asmenine patirtimi, išsilavinimu, nuostatomis, vidiniu bei emociniu intelektu, kuri atsiskleidžia individo praktinės veiklos rezultatais. Čegyė ir Ališauskienė (2009) sąvokoje išvelgia tobulėjančią praktinę veiklą, lemiančią sėkmingus darbo rezultatus konkrečioje profesinėje veikloje ir įgalinančią darbuotojus atlikti veiklas nenumatytose, kritinėse situacijose. Peleckis, Peleckienė ir Peleckis (2013) kompetenciją pateikia, kaip profesinio, tam tikro asmens pasirengimo būseną ryšiams su išorine aplinka. Juralevičienė (2003) mano, kad profesionalumas – tai specialus pasirengimas, išsamus darbo išmanymas, mokėjimas dirbti. Darbinis profesionalumas negalimas be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo, įgyjamo mokymosi proceso metu. Autorės pateikta kompetencijos apibrėžtis, tai specialusis bazinis pasirengimas, nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumas, pageidautinos asmeninės valstybės tarnautojo savybės (Juralevičienė, 2003, p. 89).

Mokslininkų (Athey ir Orth, 1999; Rimdeikienė ir Urbonienė, 2004; Gangani, McLean ir Braden, 2006; Alonderienė, 2009; Miljković Krečar, 2010; Bulajeva, Čepienė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė, 2011; Džiuvė ir Vilkelienė, 2012; Gražulis ir Markuckienė, 2013; Denisov, Baziukė, Borisenko ir Juščenko) darbuose kompetencija apibūdinama *kaip daugiafunkcinė ir dinamiška žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, motyvų, požiūrių ir nuostatų visuma / rinkinys* (žr. 1 priedą).

Athey ir Orth'o (1999) teigimu, kompetencija, tai pritaikomų įgūdžių rinkinys, našaus darbo pagrindas, sudarytas iš individualių žinių, įgūdžių, skirtingo, kitokio požiūrio ar elgesio, gebėjimo planuoti, organizuoti darbinės veiklas, dirbti komandoje ir tiesiogiai lemiantis organizacijos konkurencingumą. Mokslininkai Draganidis ir Mentzas (2006), Alonderienė (2009), Miljković Krečar (2010) pritaria tokiai sampratai, akcentuodami, kad įgūdžių ir požiūrių visuma suteikia individui galimybes efektyviai įvykdyti užduotis ir atlikti veiklas, lemia asmens savivertę, augimą, socializaciją ir užimtumą. Diskienė, Stankevičienė ir Marčinskas (2010), Adomaitienė ir Zubrickienė (2011) kompetencijos sąvokoje išvelgia gebėjimų ir technologijų derinį ar funkcionalumo rinkinį, pagrįstą žiniomis, sugebėjimais, individualiomis savybėmis, užtikrinančiomis sėkmingą darbinę veiklą. Mokslininkai Bulajeva, Čepienė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011), Valiulienė (2012), kompetenciją supranta kaip dinamišką kognityvinių ir meta kognityvinių žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų, intelektinių ir praktinių įgūdžių derinį, kuriuo grindžiamas darbinio proceso įgyvendinimas. Adamonienė ir Ruibytė (2010), Weinert'as (1999) pažymi asmens sugebėjimą praktiškai pritaikyti specializuotas žinias bei įgūdžius, gebėjimus ar jų derinį, siekiant konkrečių tikslų tam tikrose situacijose Rimdeikienė ir Urbonienė (2004), Šalkauskienė (2012) kompetenciją apibūdina profesinių žinių, asmens patirčių ir savybių daugiafunkcine visuma, kuri suprantama kaip duotybė asmeniui aktyviai dalyvauti pilietiniame gyvenime ir būti paklausiam darbo rinkoje, siekiant savirealizacijos ir profesinio augimo. Tokiam sampratos aiškinimui pritaria ir Džiuvė ir Vilkelienė (2012), išskirdami kompetenciją kaip individualų asmens sinergetinį efektą. Gražulis ir Markuckienė (2013), Gangani, McLean'as ir Braden'as (2006), Janušauskaitė (2012), Kaur'as ir Bains'as (2013) kompetenciją traktuoja pageidautinų žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, esminių individualių savybių rinkiniu, išryškėjančiu išsikeltų profesinės veiklos tikslų sėkmingo įgyvendinimo eigoje. Darškuvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008) kompetenciją tapatina su įgūdžiais, žiniomis, požiūriais ar asmeninėmis individo savybėmis, apibūdinančiomis žmogaus elgesį.

*Apibendrinus užsienio ir lietuvių mokslininkų darbuose analizuojamas kompetencijos apibrėžtis daroma išvada, kad vienareikšmiško kompetencijos apibūdinimo nėra, tačiau mokslininkai išvelgia panašius kriterijus, kuriuos savitai pateikia kompetencijos sąvokai pagrįsti. Akcentuotinos aiškios dedamosios – asmens gebėjimai ar gabumai, įgytos žinios ir įgūdžiai, ugdymo tikslas, elgesys, saviraiška, studijų rezultatas, asmens galių pritaikymas, vertybės, profesinis žinojimas. Taigi kompetenciją galima suprasti kaip individo asmeninių esminių kokybinių savybių ar charakteristikų visumą, profesinį ar specialųjį bazinį pasirengimą, kvalifikacijos raišką, gebėjimų ir technologijų derinio ar funkcionalumo rinkinį ir gebėjimą tinkamai, profesionaliai ir efektyviai pasinaudoti žiniomis darbinėms veikloms įgyvendinti. Atlikus kompetencijos sampratos analizę ir apibendrinus skirtingus mokslininkų požiūrius į kompetencijos sąvokos pateikimą, matyti, jog kompetencija formuluotina kaip individo asmeninės charakteristikos; individo žinios / žinių visuma; plataus spektro / diapazono gebėjimai; profesinis pasirengimas ar kvalifikacijos raiška; daugiafunkcinė ir dinamiška žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, motyvų, požiūrių ir nuostatų visuma / rinkinys.*

## 2. Valstybės tarnautojo / savivaldybės darbuotojo kompetencijų teorinis pagrindimas

Valstybės tarnyba yra valstybės organizavimo mechanizmo pagrindas, kuris lemia visuomenės suvokimą apie viešojo sektoriaus, valstybinių ir savivaldos institucijų teikiamų paslaugų būtinumą ir naudą Lietuvos žmonėms. Valstybės tarnybos ir savivaldos institucijų veikla apibūdinama kaip organizacinė priemonė valstybės tikslams pasiekti. Bet kurios valstybės institucijos, ypač valstybės tarnybos, savivaldybės, veiklos efektyvumą tiesiogiai lemia žmogiškųjų išteklių, personalo atrankos aspektai, darbuotojų įdarbinimo ir racionalaus paskirstymo, naudojimo koncepcija. Šiuo metu Lietuvoje yra 60 savivaldybių. 2019 metais valstybės viešajame sektoriuje dirbo 39831 valstybės tarnautojai, o savivaldybės viešojo sektoriaus valstybės tarnautojų skaičius siekė 6266 (prieiga per internetą: <[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita\\_galutin%C4%97%20.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20.pdf) > [žiūrėta: 2022-01-11]). XX amžiaus pabaigoje atsiradus naujoms funkcijoms, valstybinio ir savivaldybės sektorių darbinė aplinka tapo sudėtingesnė. Padidėjo reikalavimai valstybės ir savivaldybės darbuotojams, atsirado poreikis ne tik naujoms kompetencijoms, bet ir asmeniniams bei profesiniams įgūdžiams, siekiant efektyviai atlikti deleguotas funkcijas. Darbuotojų efektyvumo svarbą valstybinėse, savivaldybių institucijose lemia tai, kad administracinėms paslaugoms ir kitoms funkcijoms atlikti šios institucijos naudojasi valstybės lėšomis. Vienas iš savivaldos darbuotojų darbo efektyvumo indikatorių yra visuomenės pasitikėjimas ir pasitenkinimas savivaldybių darbu.

Borisova (2015) mano, kad organizacijoms labai svarbu ne tik padidinti savo žmogiškųjų išteklių vertę, bet ir efektyviai juos panaudoti. Ypač aktualus, grįžtamasis ryšys tarp savivaldybės darbuotojo ir piliečio, suteikiantis daug žinių apie piliečių pasitenkinimą rajono savivaldybės teikiamomis paslaugomis, tai – galimybė efektyviai tobulinti administracinių paslaugų teikimą ir stiprinti santykius tarp piliečio ir savivaldybės.

Mokslininkai Barabashev'as ir Prokofiev'as (2014) savo darbuose pateikia nuomonę, kad siekiant rasti geriausią praktinį ir teorinį tarnautojų ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą, stiprinant organizacijos žmogiškuosius išteklius, būtų tikslinga įvertinti ir pasinaudoti žmogiškųjų išteklių valdymo idėjomis, modeliais, sukurtais verslo įmonėms ir organizacijoms. Tai būtų tikslinga ir naudinga būtent dėl to, kad verslo įmonės siekia efektyviai veikti labai išsivysčiusioje, nestabilioje ir technologiškai besikeičiančioje rinkoje, o verslas buvo pirmasis sektorius, pripažinęs žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę įmonės plėtroje.

Įgyvendinant savivaldybės institucijų įsipareigojimą užtikrinti piliečių ir klientų pasitenkinimą suteikiamomis paslaugomis, tarnautojams ir darbuotojams kasdien tenka susidurti su daugybe sudėtingų iššūkių. Susidūrus su tokia situacija, būtina reaguoti greitai, profesionaliai ir efektyviai. Net ir esant sumažėjusiam biudžetui, nepakankamiems žmogiškiesiems ištekliams, labai svarbu turėti kompetencija pagrįstą, visapusišką žmogiškųjų išteklių valdymą, kuris įgalins teikti ne tik daugiau, bet ir geresnių paslaugų vis didėjančiam interesantų skaičiui. Raboca, Carburnarean'o ir Jimborean'o (2013) manymu, darbuotojo kompetencijos ir profesiniai įgūdžiai yra būtini profesionaliai ir efektyviai veiklai. Vienas iš didžiausių iššūkių yra nustatyti ir susieti valstybės tarnautojui ir darbuotojui reikalingas kompetencijas ir įgūdžius, o organizacijai surasti ir įgyvendinti optimaliausias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, kas skatintų darbuotojų kompetentingumą ir darbo našumo padidėjimą. Būtinios savivaldybės darbuotojo kompetencijos įvardijamos su darbu siejamų įgūdžių, gebėjimų ir nuostatų aspektais, kuriuos valstybės tarnautojai turi taikyti efektyviam savo darbo atlikimui.



Savo darbuose mokslininkė Kudryavtseva (2013) nurodo, kad iki 1990-ųjų pabaigos nebuvo valstybių, kurios turėjo nuoseklią kompetencijų valdymo sistemą viešajame sektoriuje, nepaisant to, kad buvo padaryti pirmieji bandymai devintajame dešimtmetyje. Tik amžių sandūroje valstybės tarnybos sistemos pradėjo aktyviai diegti kompetencijų valdymą. Pamažu atsirado ne tik patys kompetencijų modeliai, bet ir įvairūs teisės aktai, fiksuojantys valstybės tarnautojų darbo principus, įterptus į konkretų kompetencijų modelį.

Mokslininkai Martinez'as, Moreno ir Brage'as (2014) pateikia įžvalgą, kad kiekviena valstybinė institucija, atsižvelgdama į savo strateginius tikslus, turi apibrėžti, kokios yra ir turėtų būti jos valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetencijos. Autorių nuomone žmoniškųjų išteklių valdymas valstybiniame sektoriuje tiesiogiai lemia šių organizacijų gebėjimą generuoti efektyvumą ir konkurencingumą viešojo administravimo institucijų ir valstybės ekonominės sistemos kontekste. Siekiant padidinti viešojo administravimo, valstybinių institucijų efektyvumą, pagerinti jų našumą ir paslaugų teikimą, vis labiau naudojamos informacinės technologijos, todėl šis pokytis lemia naujų kompetencijų būtinumą valstybės, savivaldybių tarnautojams ir darbuotojams.

Remiantis susisteminta mokslinių šaltinių (Butler ir Fleming, 2002; Tubutienė ir Bajarūnienė, 2008; Raboca, Carunarean ir Jimborean, 2013; Borisova, 2015; Igolkin, Podvalny ir Solomakhin, 2015; Rimkutė ir Dobržinskienė, 2017; Krpalek, Berkova, Kubišova, Krelova, Frenlovská ir Spiesova, 2021; Pertwi ir Surarso, 2021) analize, išryškintos esminės savivaldybės darbuotojų kompetencijos, nagrinėjamos užsienio ir Lietuvos moksliniame kontekste: *bendrosios kompetencijos, asmeninė kompetencija, profesinė kompetencija, socialinė kompetencija, komunikacinė kompetencija, vadovavimo kompetencija, komandinio darbo kompetencija, informacinių technologijų valdymo kompetencija* (žr. 2 priedas).

Minėtos savivaldybės darbuotojų kompetencijos kituose poskyriuose nagrinėjamos detaliau.

## **2.1. Bendrosios kompetencijos**

Bendrosios kompetencijos – visai organizacijai bendros kompetencijos, pabrėžiančios organizacijos gebėjimų unikalumą ir stiprumą. Tai ypač vertingas organizacijos turtas, besiformuojantis iš materialinių (licencijų ir patentų) ir nematerialių išteklių (organizacijos kultūros ir reputacijos, darbo su žmonėmis metodų, įskaitant pagrindines darbuotojų kompetencijas) (Kakhkharov'as, 2014). Tai išskirtinis organizacijos turtas, kurio negalima tiesiog nusipirkti ar kopijuoti. Klientai, interesantai, gaunantys kokybišką prekę ar paslaugą, tampa pagrindiniais organizacijos ir joje dirbančių specialistų, darbuotojų įvaizdžio formuotojais.

Mokslininkas Demyanchenko (2009) teigia, kad bendrosios kompetencijos yra universalios, jos gali būti taikomos įvairių profesijų darbuotojams ir vadovams, neatsižvelgiant, kokioje organizacijoje jie dirba ir kokius konkrečius įsipareigojimus vykdo. Ši kompetencija gali būti taikytina bendrai visiems darbuotojams ir specialistams arba darbuotojams, kurių darbo pobūdis panašus, bet atliekamas skirtingu lygiu, pavyzdžiui, vadovams, mokslininkams, kvalifikuotiems darbuotojams, administraciniam personalui.

Bendrasias kompetencijos galima įvardinti pagrindinėmis, turinčiomis platų panaudojimo spektrą, universalumą (Chinyakov'as, 2017). Bendrosios kompetencijos apima platesnę asmenybės savybių grupę, įgūdžius, elgesio modelius ir vertybes, kurios yra būtinos kiekvienai asmens užimamai pareigybei ir yra naudingos įvairiose situacijose.

Mokslininkas Turchak'as (2021) bendrąsias kompetencijas tapatina su universaliomis, kurios suprantamos kaip asmens gebėjimas susieti žinias ir realią situaciją, pasirenkant teisingą veiklos kryptį, sukuriant algoritmą jais įgyvendinti įvairiose situacijose ir yra itin svarbios darbui, ugdymui ir asmens gyvenimui. Mayurov'o ir Trofimov'os (2012) požiūriu, bendrosios kompetencijos yra pagrindinės asmens profesinėje veikloje, lemiančios nuolatinį mokymąsi ir saviugdą.

Trivell'as, Akrivouli, Tsifora, Tsoutsas (2015) išvelgia sąsajas tarp bendrųjų kompetencijų ir individo asmeninio efektyvumo. Mokslininkų nuomone, bendrosios kompetencijos apima tokius gebėjimus kaip prioritetų nustatymas, naujų dalykų mokymasis, naujų idėjų ir sprendimų kūrimas, produktyvus bendradarbiavimas, taip pat asmens požiūris į darbinę veiklą, be to, šis kompetencijos tipas sustiprina esamas profesines kompetencijas ir lemia naujų atsiradimą bei tobulėjimą, pasikeitus darbinei aplinkai ar aplinkybėms.

Mokslininkų Alashev'as, Kogan'o, Postaljuk ir Prudnikovos (2017) požiūriu, bendroji kompetencija apima asmens gebėjimą mokytis ir efektyvų įgūdžių kompleksą, kuris tiesiogiai siejamas su žmogaus kompetentingumu. Kadangi bendrosios kompetencijos apima gebėjimus savarankiškai planuoti ir atlikti veiklą, bendrauti, save įsivertinti, ieškoti informacijos ir ją sisteminti bei apdoroti, šių gebėjimų išvystymo lygis lema darbuotojo specifinių, profesinių įgūdžių ugdymą ir darbinių veiklų įgyvendinimą. Bendrųjų darbuotojų kompetencijų stiprinimas tiesiogiai koreliuoja su darbo našumo augimu. Taigi bendrosios darbuotojo ar specialisto kompetencijos yra svarbiausias jo profesinės kvalifikacijos komponentas.

Sochinskaya-Sibirtsev'os (2021) nuomone, kompetentingas valstybės tarnautojas pasižymi vidine motyvacija efektyviai atlikti savo profesinę veiklą, aukšto lygio lojalumu ir atsidavimu profesijai, požiūriu į savo profesiją kaip vertybę. Kiekvienam šiuolaikiniam specialistui socialiai atsakingai, efektyviai ir rezultatyviai veiklai atlikti būtinos bendrosios arba raktinės darbuotojo kompetencijos (Sobolirova, 2014). Autorė bendrąsias kompetencijas pateikia kaip konceptualines, instrumentines, vertybines – etines, integracines ir adaptacines.

Ilyazov'os (2008) moksliniuose darbuose bendrosios kompetencijos apibūdinamos kaip asmeninės ir tarpasmeninės savybės, gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, kurios įvairiomis formomis pasireiškia įvairiose darbo ir socialinio gyvenimo situacijose. Mokslininkės požiūriu, bendrųjų kompetencijų kompleksą sudaro: socialinė kompetencija – gebėjimas prisiimti atsakomybę už priimtą sprendimą ir dalyvauti jį įgyvendinant, tolerancija skirtingoms etninėms kultūroms ir religijoms; komunikacinė kompetencija – žodinio ir rašytinio bendravimo gebėjimas; socialinė-informacinė kompetencija – informacinių technologijų išmanymas ir kritiškas požiūris į žiniasklaidos sklaidžiamą socialinę informaciją; kognityvinė / asmeninė kompetencija – noras nuolat kelti išsilavinimą, poreikis atnaujinti ir realizuoti savo asmeninį potencialą, savarankiškai išsiugdyti naujus gebėjimus; specialioji kompetencija – gebėjimas savarankiškai atlikti profesinius veiklas, įvertinti savo darbo rezultatus.

Valkauskas (2014) išskiria tris bendrųjų kompetencijų grupes: kognityvinės kompetencijos – analitinio, kritinio mąstymo, kūrybiškumo, problemų sprendimo gebėjimai; asmeninės kompetencijos – sąžiningumas ir savarankiškumas; socialinės – etinės kompetencijos – komunikabilumo, lyderystės gebėjimai, elgesio ir bendravimo etiketo laikymasis.

Sadauskas ir Leliūgienė (2010) svarbiausių bendrųjų kompetencijų kontekste pateikia socialinę, tarpkultūrinę ir analitinę kompetencijas.

Martišauskienės (2009) požiūriu, kaip bendrųjų kompetencijų dedamosios, galimos formaliosios kognityvinės ir psichomotorinės, bei asmeninės, socialinės, etinės kompetencijos.

Mokslininkai Masaev'as, Dorrer, Minkin'as, Bogdanov'as ir Salal (2020) bendrųjų / universalių kompetencijų kontekste akcentuoja valstybės tarnautojo, darbuotojo savarankišką veikimą ir asmeninę iniciatyvą, fizinių ir sociokultūrinių priemonių naudojimą veiklose, toleranciją ir norą bendrauti su žmonėmis, taip pat pabrėžiamos politinė ir socialinė kompetencijos.

Bendrosios kompetencijos įgalina darbuotoją ieškoti galimybių nuolatiniam asmeniniam tobulėjimui, organizuoti savo veiklą ir prisiimti atsakomybę už veiklos rezultatus, nustatyti ir tinkamai spręsti problemas, kelti novatoriškas idėjas, kurti tarpasmeninius santykius, identifikuoti ir valdyti konfliktus, bendrauti žodžiu ir raštu gimtąja ir užsienio kalbomis, tolerantiškai suvokti skirtingas kultūras ir gebėti dirbti su skirtingų kultūrų atstovais, kritiškai vertinti save ir kitus bei konstruktyviai priimti kritinius sprendimus, naudoti informacines technologijas informacijai apdoroti, pristatyti, perduoti ir saugoti.

Analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių darbus, galima teigti, kad mokslininkai (Ilyazova, 2008; Martišauskienė, 2009; Sadauskas ir Leliūgienė, 2010; Sobolirova, 2014; Valkauskas, 2014; Masaev'as, Dorrer, Minkin'as, Bogdanov'as ir Salal, 2020) bendrųjų / universalių kompetencijų kontekste pateikia pagrindines kompetencijas. Išanalizuotų mokslinių šaltinių pagrindu darytina prielaida, kad bendrąją / universalią kompetenciją sudaro šios esminės kompetencijos: kognityvinė / asmeninė, socialinė / etinė, komunikacinė bei tarpkultūrinė / specialioji.

## **2.2. Asmeninė kompetencija**

Šiuolaikiniams darbuotojams ir specialistams būdingas poreikis atnaujinti, tobulinti savo žinias ir kompetencijas, siejamas su aplinkos pasikeitimu. Dabartinės valstybės tarpusavyje konkuruoja reikšmingiausia, gerai struktūrizuota patirtimi, be to, mobilumas didėja, todėl šalis turi sukurti mechanizmą nuolatiniams darbuotojų prisitaikymui prie kintančių veiklos sąlygų (Savkov'as, Suray, Kotliar, Polishchuk, Bushman'as ir Vasiuk'as, 2020). Ypač aktualus pagrindinių valstybės tarnautojo kompetencijų ugdymas. Mokslininkai išskiria asmenines valstybės tarnautojo kompetencijas: *principingumą, gebėjimą ryžtingai priimti sprendimus, dėmesio sutelkimą į interesantų aptarnavimą, paslaugų teikimą, nacionalinį interesą, inovatyvumą ir nešališkumą, gebėjimą organizuoti savo veiklą ir saviugdą, gebėjimą dirbti esant stresiniam situacijai ir būti politiškai neutraliam.*

Zhao (2013) savo darbuose teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija pasaulyje keičiasi, todėl asmeninė darbuotojo kompetencija tampa organizacijos veiklos tobulinimo raktu ir viena pirmųjų dedamųjų, formuojant pagrindinę organizacijos kompetenciją. Darbuotojo veiklos vertinime skiriamas didesnis dėmesys asmeninei kompetencijai, kuri yra pagrindinis darbo našumo veiksnys.

Asmeninė kompetencija apima gebėjimus, vertybes, nuostatas, raišką asmens savybių, kuriančių optimalų emocinį foną bei kryptingą darbinių veiklų atlikimui (Gevorgianienė, 2014).

Mokslininkai Wang, Tumbel'as ir Langkai (2021) asmeninėje kompetencijoje išskiria bendravimo, su moderniąja dinamine pliuralistine visuomene, religijos, etinės priklausomybės ir kultūros

požiūriu, patirtį. Asmeninė kompetencija, tai elgesys, tautinė išvalga, etika, vertybės, moralė, emocijos ir principai, kurių turi laikytis kiekvienas, einantis valstybės tarnautojo pareigas, darbuotojas, norėdamas pasiekti gerus darbo rezultatus, atitinkančius profesiją, funkcijas ir pareigas.

Borisova (2015) pabrėžia tarpusavio priklausomybę tarp darbinius reikalavimus atitinkančio, efektyviai ir profesionaliai atliekamo darbo ir organizacinės aplinkos. Efektyvus veiksmas arba elgesys pastebimas tada, kai trys kritiniai komponentai yra nuoseklūs, tai *organizacinis elgesys, profesiniai įgūdžiai ir asmeninė kompetencija*. Plėtojant ir tobulinant savo asmenines žinias, įgūdžius, darbuotojas gali pasiekti naują, aukštesnę asmeninės ir tarpasmeninės kompetencijos lygį, ugdyti įpročius. Pateikiamos galimos pagrindinės asmeninės kompetencijos – sąmoningumas, atsakingumas, įsipareigojimų ir disciplinos laikymasis, ryžtingumas, psichologinis ir emocinis stabilumas, motyvacija ir veržlumas (Borisova, 2015).

Nita (2015) asmeninės darbuotojo kompetencijos kontekste analizuoja *savęs pažinimo kompetenciją*, akcentuodama emocinę savianalizę, siekiant suprasti savo emocijas ir pripažinti jų poveikį, profesinės intuicijos panaudojimą sprendimų priėmimo, savivertės turėjimą, savo galimybių ir pranašumų žinojimą, pasitikėjimo savimi turėjimą, teisingą savo vertybių ir sugebėjimų įvertinimą. *Savikontrolės kompetencija*, tai emocinė savikontrolė, impulsyvių emocijų valdymas; skaidrumas – sąžiningas ir teisingas elgesys, gebėjimas parodyti patikimumą, lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių ir gebėti įveikti iššūkius, ambicijos turėjimas; iniciatyvumas – gebėjimas imtis veiksmų ir pasinaudoti galimybėmis, optimizmas.

Mokslininkų Smolyar'as ir Zogol'as (2011) nuomone, asmeninė kompetencija pagrindžiama strateginio mąstymo ir savianalizės gebėjimais, pasirengimu nuolatiniam mokymuisi, poreikiu aktualizuoti ir realizuoti savo asmeninį potencialą, gebėjimu saviugdytis, savarankiškai įgyti naujų žinių ir įgūdžių, norėti ir gebėti atpažinti, suvokti bei įvertinti asmenines galimybes, kurti ir plėtoti savo gyvenimo planus. Taip pat akcentuojami į individualumą orientuoti gebėjimai, tokie kaip patikimumas, kokybiško darbo siekis, sąžiningumas, atsakingumas, savarankiškumas, kritiškumas, pasitikėjimas savimi, optimizmas, orientacija į konkrečius pasiekimus ir sėkmingą darbą. Darytina prielaida, kad *asmeninė kompetencija, tai specialisto profesinės kompetencijos komponentas, kaip galimybė nuolat augti ir tobulėti profesinėje srityje, gebėti realizuoti save profesinėje veikloje*.

Asmeninės kompetencijos – individualūs, valstybės tarnautojo elgesiu pasireiškiantys asmenybės bruožai, atspindintys gyvenimo vertybes, žinias ir įgūdžius, būtinus efektyviam, rezultatyviam darbinių, projektinių veiklų įgyvendinimui (Turcan'as, 2018).

Molotkov'as (2020) savo darbuose asmenines kompetencijas pateikia kartu su vadovavimo kompetencijomis, išskirdamas: *lyderystės kompetenciją* – gebėjimą matyti ateitį, turėti ateities viziją, suprasti tikslus ir juos perteikti kitiems, gebėjimą įtikinti, motyvuoti ir įkvėpti asmeniniu pavyzdžiu, sudaryti sąlygas darbuotojų savirealizacijai; *strateginio mąstymo kompetenciją* – gebėjimą visapusiškai matyti situaciją, numatyti įvykių raidą, nustatyti ir pagrįsti strateginius prioritetus, išvelgti rizikas ir galimybes; *vadovavimo sprendimų priėmimo kompetenciją* – gebėjimą surasti ir nustatyti geriausią alternatyvų problemos sprendimo būdą, iš anksto įvertinti priimamų sprendimų poveikį ar pasekmes, prisiimant atsakomybę, operatyviai priimti sprendimus; *asmeninio efektyvumo kompetenciją* – gebėjimą prisiimti atsakomybę už savo veiksmus įvairiomis sąlygomis ir aplinkybėmis, planuoti savo darbą orientuojantis į galutinį rezultatą, atpažinti ir nustatyti savo darbo prioritetus; *komandiškumo kompetenciją* – gebėjimą užmegzti ir palaikyti ilgalaikius dalykinius

santykius, išklausti, suprasti kitus, aiškiai ir suprantamai reikšti mintis, efektyviai spręsti konfliktines situacijas, dalytis atsakomybe už komandos sėkmes ir nesėkmes; *lankstumo ir pasiruošimo pokyčiams kompetenciją* – gebėjimą taikyti tradicinius ir kurti naujus požiūrius, koncepcijas, metodus, procesus, suvaldyti stresą, inicijuojant ar priimant pokyčius, mokytis iš kitų žmonių ir situacijų, nuolatos kaupti patirtį, tobulinti savo gebėjimus.

*Apibendrinant asmeninę kompetenciją galima teigti, kad ji yra viena pagrindinių kompetencijų be to, siejama su bendrosiomis ir profesinėmis kompetencijomis, kurių sąveikoje, lemiamas darbuotojo kompetentingumo augimas. Asmeninės kompetencijos įvardijamos kaip asmens savybių, gebėjimų, požiūrių, nuostatų bei vertybių kompleksas, kuris suteikia darbuotojui galimybę nuolat augti ir tobulėti profesinėje srityje, gebėti realizuoti save profesinėje veikloje.*

### **2.3. Profesinė kompetencija**

Šiuolaikinei valstybės ir savivaldybių darbuotojų bendruomenei reikalingi specialistai, įgiję kokybišką profesinį išsilavinimą, turintys aukštą moralinių savybių lygį, erudiciją ir kultūrą, bendravimą. Valstybės tarnautojo veiklos kokybė priklauso nuo profesionalumo kompetencijos, kaip būtinos savybės, lemiančios gebėjimą efektyviai spręsti profesines problemas ir užduotis (Krynychna ir Gurkovskii'is, 2020). Krynychna ir Gurkovskii'is (2020) pateikia profesinės kompetencijos struktūrą: *Kognityvinis komponentas*, tai organizacinės ir vadybinės žinios, naujoviškų technologijų išmanymas, pagrindinių mokslo ir technikos raidos krypčių supratimas, gebėjimas analitiškai ir kritiškai mąstyti, sistemiškai spręsti profesines problemas. *Asmeninis komponentas* apima asmenybės ir charakterio bruožus, kurie padeda efektyviai atlikti savo darbą, pasitikėjimas savimi, gebėjimas argumentuotai apginti savo nuomonę, tikslingumas, darbštumas, atsakomybė ir sąžiningumas, iniciatyvumas, gebėjimas išsikelti tikslus, įsitikinimai ir vertybės, atsparumas stresui. *Komunikacinis komponentas* – gebėjimas adekvačiai orientuotis įvairiose bendravimo situacijose, dalykinio bendravimo etikos normų, dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisyklių išmanymas, gebėjimas efektyviai dirbti komandoje, suteikti reikiamą pagalbą ir paramą kolegoms, būti socialiai atsakingam už savo darbo rezultatus, bendradarbiavimas, pagrįstas pagarba žmogui. *Veiklos komponentas* apima profesinius gebėjimus, įgūdžius, metodus, būtinus profesinei veiklai atlikti, įgūdžiai lemia racionalų laiko planavimą, sumažina klaidų riziką.

Mokslininkų Andreevych ir Mykhailovych (2017) atlikta valstybės tarnautojų profesinio identiteto analizė autoriams leido atskleisti pagrindinius profesinės kompetencijos komponentus: *kognityvinės-profesinės žinios ir profesijos išmanymas*. Šio komponento pagrindas yra valstybės tarnautojų veiklai būtinos profesinės žinios, darbuotojo profesija, valstybės tarnautojo įvaizdis, socialinė padėtis ir vaidmuo visuomenėje, karjeros ir darbo vizija. *Vertybinis-emocinis* – teigiamo ar neigiamo požiūrio į profesinį savęs suvokimą (kaip valstybės tarnautojo). Šio komponento esmė yra pasididžiavimo ar gėdos jausmas savo profesija ir darbo svarbos suvokimas. Pagrindiniai valstybės tarnautojo kompetencijų bruožai yra asmeniniai ir profesiniai gebėjimai bei žinios įvairiose srityse, nuo bendrosios teisinės kompetencijos iki specializuotos veiklos srities, vertybių sistemų (Andreevych ir Mykhailovych, 2017).

Bozhkov'as ir Ignatova (2017) atlikdami tyrimus nustatė profesinės valstybės tarnautojo kompetencijos trijų tipų kriterijus: *asmeniniai kompetencijos kriterijai* – socialiniai-demografiniai rodikliai, žinių lygis, kvalifikacija, patvirtinta dokumentais arba darbo patirtimi, individualios asmenybės savybės, lemiančios sėkmingą darbo funkcijų atlikimo galimybę; *kognityviniai*

*kompetencijos kriterijai* – gebėjimas, pasirengimas, motyvacija realiai veikti profesinėje situacijoje; *organizaciniai kompetencijos kriterijai* – gebėjimas veikti pagal profesinius, darbo standartus ar priskirtas funkcijas, technologiją ir darbinę praktiką.

Šiuolaikinė savivaldybės darbuotojų veikla yra viena iš sudėtingesnių, todėl darbuotojams reikia įvaldyti daugybę profesinių kompetencijų, turėti gebėjimų dirbti su teisine informacija, darbo su informacinėmis technologijomis įgūdžius, gebėti bendrauti su gyventojais – savivaldybių paslaugų vartotojais (Galiy ir Khussamov‘as, 2017). Savivaldybės darbuotojo profesinės kompetencijos labai priklauso nuo konkrečios specializacijos, vadovavimo lygio ir kitų veiksnių. Profesinių kompetencijų visuma sudaro valstybės ir savivaldybių darbuotojų kompetencijų profilį, susistemintas profesines žinias, įgūdžius ir gebėjimus, būtinus darbui valstybės ir savivaldybių organizacijose. Mokslininkų Galiy ir Khussamov‘o (2017) išvalgomis, požiūris į profesinę kompetenciją yra daugialypis. Šiuo požiūriu profesinė kompetencija įvardijama kaip *asmeninių, profesinių ir konceptualių savybių kompleksas*, kuris nusako darbuotojo gebėjimą dalyvauti tam tikroje veikloje. Autorių teigimu, profesinės kompetencijos susideda iš šių pagrindinių elementų: dalykinės, asmeninės ir socialinės kompetencijų.

Rubtsova ir Volkova (2020) teigia, kad profesinė kompetencija apima platų socialinių, komunikacinių įgūdžių spektrą, kurių pagrindas – žinios ir patirtis, mokymosi procese susiformavusios vertybės, profesionalumas, realus gebėjimas pritaikyti žinias. Autorių išskiriamos šios savivaldybės darbuotojų profesinės kompetencijos: *specialioji kompetencija* – gebėjimas atlikti profesinę veiklą aukštame lygyje, planuoti savo tolesnį profesinį tobulėjimą; *socialinė kompetencija* – gebėjimas atlikti veiklas komandoje, bendradarbiauti.

*Remiantis moksliniu šaltinių analize, galima teigti, kad valstybės tarnautojo, savivaldybės darbuotojo veiklos kokybė priklauso nuo profesinės kompetencijos, asmeninių, profesinių ir konceptualių savybių komplekso, būtino darbuotojui, lemiančio gebėjimą efektyviai spręsti profesines problemas ir užduotis. Profesinės kompetencijos kontekste išskirtini kognityvinis, asmeninis, komunikacinis ir veiklos komponentai.*

## **2.4. Socialinė kompetencija**

Schoon‘o (2009) išvalgomis, socialines kompetencijas galima plačiai apibrėžti kaip gebėjimus, leidžiančius asmenims „gyventi kartu pasaulyje“.

Profesionalumas, kaip savivaldybės darbuotojų profesinės kvalifikacijos išsamumo, visapusiškumo aspektas, yra susijęs su socialine kompetencija. Socialinė kompetencija lemia sėkmingos savivaldybės darbuotojų socialinės adaptacijos sąlygų formavimąsi, įsisavinant pareigines, darbo sąlygas, profesinę socializaciją, susijusią su savivaldybės misija, interesantų aptarnavimą, tobulinant darbo su gyventojais įgūdžius, įgyjant dalykinio bendravimo patirties (Chertenko, 2007). Socialinė kompetencija įžvelgiama savivaldybės darbuotojų profesijos pasirinkime, be kurios neįmanomas jų atėjimo į profesinę sferą procesas, profesinis tobulėjimas. Chertenko (2007) mano, kad socialinės kompetencijos ugdymas yra darbuotojų socialinės – profesinės ir darbo adaptacijos prioritetas, be kurio neįmanomas jų profesionalumo augimas.

Šiuolaikinė visuomenė reikalauja profesionalų, turinčių socialinių žinių, komunikabilių gebėjimų, turinčių savireguliacijos metodus, gebančių dirbti komandoje, mokyti ir motyvuoti personalą, lanksčiai reaguoti į išorinius ir vidinius aplinkos pokyčius (Mukhortova ir Lidak, 2014). Todėl

profesionalumas ir profesinė kompetencija savivaldybių darbuotojams tampa esminiu veiksnium, užtikrinančiu efektyvų valstybės ir vietos savivaldos sistemos funkcionavimą. Mokslininkai Mukhortova ir Lidak (2014) socialinės kompetencijos esmę apibrėžia šiais požymiais: *veiklumotelgesio* – adekvatus specialisto elgesys ir tinkamas pasirengimas veiklai, gebėjimas elgtis efektyviai; *adaptacijos* – gebėjimas prisitaikyti, bendradarbiauti ir kontroliuoti situaciją, gebėjimas efektyviai ir adekvačiai spręsti įvairias problemines situacijas profesinėje veikloje; *asmeniniais* – pagrindinės asmeninės savybės, rodikliai, lemiantys efektyvius darbuotojo veiksmus darbinėse situacijose; *socialiniais-komunikaciniais* – kasdienis asmens efektyvumas sąveikoje su aplinka.

Korol (2014) manymu, socialinė kompetencija – tai gebėjimas panaudoti socialinės aplinkos ir asmeninius išteklius, siekiant asmeninių ir profesinių tikslų, nuolat palaikant gerus santykius su kitais žmonėmis visose situacijose. Korol (2014) pateikiama išvada, kad socialinė kompetencija, tai tam tikras žinių kiekis ir įgūdžių bei gebėjimų lygis, leidžiantis žmogui adekvačiai orientuotis įvairiose situacijose, bendrauti, objektyviai vertinti save ir žmones, atlikti savianalizę ir susivaldyti, numatyti aplinkinių elgesį, formuoti reikiamus santykius ir sėkmingai juos plėtoti konkrečiose situacijose, kitaip tariant, socialinė kompetencija vertinama kaip potenciali veikla ir pasirengimas įvairioms veikloms socialinės sąveikos situacijose (Korol, 2014).

Socialinė kompetencija labai svarbi pačiam savivaldybės darbuotojui, nes visos jo kompetencijos susiformuoja visuomenėje ir yra socialinio pobūdžio, be to, socialinė kompetencija užtikrina sėkmingą adaptaciją visuomenėje, leidžia siekti profesinės ir asmeninės sėkmės, ji integruojama į kitas profesines kompetencijas ir lemia į savivaldybės darbuotojo darbo kokybę (Kelasiev'as ir Pervova, 2019). Mokslininkai Kelasiev'as ir Pervova (2019) pateikia valstybės tarnautojų socialinės kompetencijos modelį, kurį sudaro trys struktūriniai komponentai: *kognityvinis*, *komunikacinis* ir *konotacinis*. Tarnautojo socialinės kompetencijos kognityvinį komponentą lemia pagrindinių profesinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų visuma, kurią būsimas darbuotojas įgyja studijų procese. Komunikacinis komponentas apima aktualias komunikacines kompetencijas, specialistų žinias, įgūdžius ir gebėjimus, interaktyvų bendravimą su vadovais, kolegomis ir gyventojais profesinės veiklos kontekste. Konotacinis komponentas – gebėjimas prisitaikyti prie naujos situacijos, mokėti konsultuotis su komanda, reaguoti.

Mokslininkai Kinman'as ir Grant'as (2010), pateikdami savo tyrimų išvadas nurodo, kad darbuotojai, turintys stipriai išreikštas emocines bei socialines kompetencijas – atsparesni stresinėms situacijoms. Emocinio intelekto, empatijos, socialinės kompetencijos aspektai, gebėjimas reflektuoti – pagrindiniai apsauginiai barjerai valstybės tarnautojo darbe.

Gerli, Bonesso ir Pizzi (2015) požiūriu, darbuotojams, siekiantiems karjeros, gali prireikti socialinių kompetencijų, kad galėtų plėtoti ir panaudoti komunikacinį aspektą, suteikiantį galimą prieigą prie svarbios informacijos ir karjeros mobilumo galimybių. Santykių su įvairiomis profesinėmis bendruomenėmis plėtojimas ir puoselėjimas suteikia ne tik informaciją, bet ir kitus svarbius išteklius, tokius kaip įtaka, reputacija ir patarimai, suteikiantys darbuotojui konkurencinį pranašumą. Savo darbuose mokslininkai Gerli, Bonesso ir Pizzi (2015) išskiria socialines kompetencijas, nagrinėja empatiškumo, įtikinamumo, pasitikėjimo savimi, situacijos valdymo, kitų valdymo, žodinio bendravimo, orientacijos į paslaugą, organizacinio sąmoningumo, punktualumo ir lyderystės aspektais.

*Apibendrinus analizuojamą mokslinę literatūrą, darytina išvada, kad savivaldybės darbuotojų profesinės kvalifikacijos išsamumo, visapusiškumo aspektas yra susijęs su socialine kompetencija, kuri lemia sėkmingos savivaldybės darbuotojų socialinės adaptacijos sąlygų formavimąsi, įsisavinant pareigines, darbo sąlygas ir profesinę socializaciją. Socialinės kompetencijos esmę galima apibrėžti veiklumo, elgesio, adaptacijos, asmeniniais ir socialinės komunikacijos požymiais ir pažymėti, kad ši kompetencija integruojama į kitas profesines kompetencijas ir lemia savivaldybės darbuotojo darbo kokybę.*

## **2.5. Komunikacinė kompetencija**

Valdžios institucijų ir gyventojų komunikacija šiandien lemia vietos savivaldos darbo efektyvumo padidėjimą, o tai skatina tobulinti valstybės ir savivaldybės darbuotojų komunikacijos formas, nuo kurių tiesiogiai priklauso veiklos efektyvumas (Chumakov'as, 2019). Specifinė valstybės ir savivaldybių organizacijų veikla, lemia bendravimą su piliečiais, įmonių, įstaigų, visuomeninių organizacijų atstovais, todėl būtini bendravimo įgūdžiai, kurie suteikia pranašumo tarpasmeniniuose ir sutartiniuose santykiuose, įvairiose valdymo ir darbinėse situacijose. Chumakov'as (2019) savo darbuose pateikia komunikacinės kompetencijos dedamasias: *kalbinė kompetencija* – gebėjimas taisyklingai bendrauti valstybine kalba; *diskursyvinė kompetencija* – reikalaujanti įvairių žinių ir įgūdžių, reikalingų logiškam žodiniam ar rašytiniam komunikavimui įvairių situacijų kontekste; *retorinė kompetencija* – būtini oratoriniai įgūdžiai bendraujant prieš įvairias auditorijas; *sociokultūrinė kompetencija* – komunikacinio elgesio formavimas, atsižvelgiant į savivaldybės sociokultūrinėje aplinkoje susiformavusias tradicijas ir normas; *tarpkultūrinė kompetencija* – bendravimo specifika su kitų kultūrų atstovais.

Vasilenko, Semko ir Poida (2020) nuomone, šiuolaikiniam lyderiui, siekiančiam pagrįsti efektyvios profesinės komunikacijos panaudojimą valdyme, būtinas technologinės kompetencijos ugdymas viešojo administravimo sąlygomis, kuri yra komunikacinės kompetencijos pagrindinė dedamoji. Vasilenko, Semko ir Poida (2020) teigia, kad dalykiniai susitikimai, pokalbiai, diskusijos, užduočių nustatymas ir paaiškinimas pavaldiniams, atsiskaitymas komandai ir vadovybei yra įvairios komunikacinės kompetencijos formos. Komunikacinė kompetencija, tai kompleksas brandžių minčių, motyvų ir vertybių, gebėjimas įsitvirtinti, parodant savo sugebėjimus įgyti autoritetą iš savo kolegų ir vadovų. Profesinės komunikacijos efektyvumą padidina tam tikrų technikų ir metodų naudojimas: *nerefleksyvus klausymas* – dėmesingas klausymasis, minimalus atsakymų skaičius, minimalūs klausimai; *nežodinė kalba, bendravimas* – veido išraiškos, tono ir intonacijos keitimas, kūno kalba ir gestai; *suvokimas* – bendravimo partneris ir grįžtamas ryšys (Vasilenko, Semko ir Poida, 2020).

Šiuolaikinei valstybės ir savivaldybių darbuotojų profesinei bendruomenei ypatingai svarbus komunikacinis aspektas (Krynychna ir Gurkovskii'is, 2020). Valstybės tarnybos profesionalumas priklauso nuo darbuotojo, kuris turi tokias individualias bendravimo ypatybes kaip: gebėjimas adekvačiai orientuotis įvairiose bendravimo situacijose, visuomeniškumas, gebėjimas kompetentingai komunikuoti žodžiu ir raštu, išmanyti dalykinio bendravimo ir etikos normas, dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisykles, gebėjimas efektyviai dirbti komandoje, suteikti reikiamą pagalbą ir paramą kolegoms, sėkmės darbe užtikrinimas, socialinė atsakomybė už savo darbo rezultatus.



Mokslininkas Hijazi (2017) kompetentingą komunikatorių apibūdina kaip orientuotą, empatišką, draugišką, gebantį palaikyti pokalbį, siekiant norimo tikslo, būti atsipalaidavusiam bendraujant su kitais. Komunikavimo kompetencija, tai tarpasmeninės įtakos forma, kai darbuotojas turi užduotį įgyvendinti komunikacijos tikslus, išlaikant pokalbio ir tarpusavio santykių normas. Darbuotojo komunikaciniai kompetencijai būtini tarpusavyje turintys sąsajų kriterijai: empatija, dėmesingas klausymas, grįžtamasis ryšys, jausmų ir minčių valdymas, savęs atskleidimas ir elgesio lankstumas (Hijazi, 2017).

Fayyaz'as, Naheed'as ir Hasan'as (2014) savo darbuose teigia, kad vadovai, turintys komunikacinių gebėjimų, suteikdami darbuotojams tikslios ir naudingos užduočių atlikimo ir organizacinės informacijos, padeda susivokti ir mažina neapibrėžtumą. Darbuotojų veiklos rezultatai yra labai svarbūs organizacijoms, vadovai gali pagerinti darbuotojų veiklą, tinkamai komunikuodami tikslus ir užduotis, labai svarbu išaiškinti per kiek laiko būtina atlikti užduotis, siekiant pagerinti esamus rezultatus ir organizacijos efektyvumą.

Mokslininkė Winska (2010) mano, kad komunikavimas vyksta atskiro žmogaus lygmeniu ir pateikia tris pagrindinius bendravimo būdus: žodžiu, raštu ir neverbaliniu. Bendravimo metu pokyčiai priklauso nuo aplinkybių ir kitų procese dalyvaujančių asmenų, žmonės linkę elgtis skirtingai, priklausomai nuo aplinkybių ir su kuo jie yra.

Kudrynska (2021) išskiria komunikacinės kompetencijos rodiklius: gebėjimas suprasti pašnekovą, suvokti ir suprasti save, kurti tarpasmeninio ryšio ribas, bendravimo ypatumai – empatija ir refleksija, tarpasmeninio bendravimo kūrimas ir ribų nustatymas, atvirumo pasireiškimas bendraujant, dėmesio paskirstymas visiems bendravimo dalyviams.

*Remiantis mokslinių straipsnių analize, galima teigti, kad savivaldybės institucijų profesionalumas priklauso nuo darbuotojo, kuris geba adekvačiai orientuotis įvairiose bendravimo situacijose, kompetentingai komunikuoti žodžiu ir raštu. Pastebėtina, kad komunikacijos efektyvumą padidina tam tikrų technikų ir metodų naudojimas: nerefleksyvus klausymas, nežodinė kalba, bendravimas, suvokimas. Išskirtinos komunikacinės kompetencijos dedamosios: kalbinė, diskursyvinė, retorinė, sociokultūrinė ir tarpkultūrinė.*

## **2.6. Vadovavimo kompetencija**

Siekiant padidinti viešojo administravimo institucijos efektyvumą, našumą ir teikiamų paslaugų kokybę, tikslinga išsiaiškinti valstybės tarnautojams būtinas kompetencijas, kurios reikalingos sėkmingam darbui atlikti. Mokslininkai Ogonek ir kt. (2016) pažymi, kad labai reikia specialistų, turinčių socialinių – techninių, organizacinių, vadybinių, vadovavimo kompetencijų. Autoriai pateikia vadovavimo kompetencijų dedamąsias: *procesų valdymo, viešojo valdymo, projektų valdymo, finansų valdymo, veiklos valdymo, pokyčių valdymo kompetencijas.*

Mokslininkė Karajova (2013) vyresniųjų valstybės tarnautojų vadovavimo kompetenciją įvardija kaip *strateginės kompetencijos* buvimą, apimančią organizacijos vizijos kūrimą, atsižvelgiant į išorinio ir vidinio poveikio veiksnius; *lyderystės kompetenciją* – gebėjimą motyvuoti ir ugdyti darbuotojus, siekiant prasmingų organizacijos ir individualių tikslų; *vadybinę kompetenciją* – gebėjimą planuoti, organizuoti ir kontroliuoti veiklas, užtikrinant individualius ir organizacijos tikslus, orientacija į aukštus rezultatus, atitinkančius užsibrėžtus tikslus ir reikalavimus; *derybų ir įtikinėjimo kompetenciją* – įtikinamas pozicijų ir argumentų išdėstymas susitarimui tarp skirtingų

šalių pasiekti, vidinis ir išorinis dėmesys klientui, apimantis įgyvendinimą veiklą, atitinkančią poreikius, interesus ir lūkesčius.

Dawson'as, Hepworth'as, Bugaian'as ir Williams'as (2020) valstybinio sektoriaus darbuotojo vadovavimo kompetenciją apibūdina vizijos kūrimo ir perteikimo, strategijos formulavimo ir įdiegimo, ryšių ir santykių puoselėjimo, pokyčių kūrimo, išteklių, finansų ir projektų valdymo aspektais.

Mokslininkai Shih'as, Lin, Hsiao, Huang'as ir Chiu (2009) savo įžvalgose vadovavimo kompetenciją apibrėžia esminiais darbuotojo vadovavimo įgūdžiais: meistriškumu, elgesio demonstravimo charakteristikomis, tarpasmeniniais santykiais ir ateities mokymosi potencialu. Autoriai parengė vadovavimo kompetencijos skalę, kuri apima *strateginio mąstymo, profesinių žinių taikymo, tarpasmeninių santykių valdymo, užduočių ir užduočių valdymo kompetencijas*.

Šiuolaikinė visuomenė reikalauja didelių pokyčių valstybinio sektoriaus darbo rinkoje, kurioje ypač aktualūs darbuotojų ir tarnautojų profesiniai įgūdžiai, būtini profesionaliai veiklai. Šioje pusėje vienas didžiausių iššūkių yra nustatyti būtinus įgūdžius ir kompetencijas valstybės institucijose dirbantiems tarnautojams. Raboca, Carbonean'as ir Jimorean'as (2013) pateikia, jų nuomone, svarbias efektyviai veiklai atlikti valstybinio sektoriaus darbuotojo vadovavimo kompetencijas ir gebėjimus: gebėjimas priimti, įgyvendinti ir efektyviai pritaikyti praktikoje savo sprendimus, gebėjimas operatyviai spręsti ir išspręsti problemas, gebėjimas atlikti veiklą, kuri apima atsakomybę, pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus, gebėjimas kelti profesionalumą, našumą, gerinti esamus rezultatus, operatyvus problemų sprendimas ieškant alternatyvų, gebėjimas strategiškai veikti ir planuoti, gebėjimas dirbti savarankiškai ir komandoje, kompetencija valdyti esamus išteklius.

*Apibendrinus mokslinius darbus, daromos prielaidos, kad vadovavimo kompetencija yra viena iš svarbiausių savivaldybės darbuotojų ir tarnautojų kompetentingumo dedamųjų. Vadovavimo kompetencijų kontekste galima išskirti šias kompetencijas: strategines, lyderystės, vadybines, derybų ir įtikinėjimo.*

## **2.7. Komandinio darbo kompetencija**

Aukštas konkurencingumo lygis darbo rinkoje, nuolatinės inovacijos sukuria poreikį darbuotojų, turinčių įvairių įgūdžių, aukšto lygio specialiųjų žinių, operatyviai reaguojančių ir gebančių dirbti komandoje (Nadal, Manas, Bernado ir Mora, 2015).

Phina, Arinze, Chidi ir Chukwuma (2018) darbuose akcentuojama, kad įžvalgūs vadovai žino ir nuolat pabrėžia komandinio darbo naudą, taigi komanda, atskleidama reikšmingą kiekvieno nario įnašą komandinio darbo rezultatui, sustiprina darbuotojo motyvaciją ir savivertę, taip, savo ruožtu, sukuriamą aukšto našumo, lanksti, efektyvi ir pelninga organizacija.

Makauki (2017) pažymi, kad savivaldybių vadovams komandinio darbo kompetencija ypač svarbi, nes tai leidžia jiems efektyviai bendradarbiauti su kitais savivaldybės skyriais ir padaliniais.

Fidalgo-Blanco, Leris, Sein-Echaluce ir Garcia Penalvo (2015), Conde, Hernandez-Garcia, Garcia-Penalvo, Fidalgo-Blanco ir Sein-Echaluce (2016) teigimu, darbas komandoje yra viena iš dažniausiai reikalaujamų kompetencijų, o komandinio darbo kompetencijos ugdymas ypatingai svarbus profesiniame kontekste, organizacijos nariams siekiant bendrų tikslų, apimantis dalijimąsi

informacija ir diskusijas, kurių metu kuriami optimaliausi sprendimų modeliai. Kauffeld'as (2006) mano, kad savarankiškas komandinis darbas reiškia pokyčius, orientuotus į rezultato siekimą, tai yra, pačiai komandai paliekama spęsti, kaip geriausiai pasiekti vadovybės nustatytus aiškius tikslus. Savarankiškas, komandinis darbas – pagrindas, lemiantis darbuotojo komandinės kompetencijos ugdymą (Kauffeld'as, 2006).

Filatova, Sheinbaum'as ir Shchedrovitsky (2018) pateikia išvalgas, teigdami, jog organizacijos kolektyve, darbuotojų pareigos yra aiškiai apibrėžtos, paskirstytos tarp kolegų: vieni generuoja idėjas tolimesnei plėtrai, kiti rengia plėtros planus, tretieji komunikuoja su potencialiais partneriais ar klientais, ketvirtieji įkvepia ir motyvuoja dirbančiuosius. Taigi vienas kitą papildydami, darbuotojai sukuria vieną subalansuotą komandą, kurioje visi daro tai, ką gali padaryti geriausiai, o trūkumus ir įgūdžius kompensuoja kolegialios pastangos. Grib'o, Kolomoets'o ir Latyshev'os (2020) požiūriu, gebėjimas dirbti komandoje pagrindžia minkštuosius įgūdžius, kurie šiuo metu tampa vis patrauklesni ir užima svarbią vietą šiuolaikinio darbuotojo profesionalume. Mokslininkai Filatova, Sheinbaum'as ir Shchedrovitsky (2018), Grib'as, Kolomoets'as ir Latysheva (2020) išskiria komandinei kompetencijai būdingus gebėjimus: darbuotojas, kuris moka dirbti komandoje greitai prisitaiko naujoje komandoje ir savo darbą atlieka sinchroniškai su kitais komandos nariais; geba greitai kolegialiai spręsti užduotis, laikantis bendrų komandos taisyklių, konstruktyviai bendrauti; geba įtikinti kolegas siūlomo sprendimo teisingumu; tolerantiškas požiūris į kitokią nuomonę, geba atpažinti, pripažinti klaidas ir suprasti kitus; pasirengęs būti ne tik vadovu, bet ir pavaldiniu jei to reikalauja aplinkybės ir komandinės užduotys; vengia konfliktų; pasiruošęs padėti kitiems darbuotojams; įmonės interesus iškelia aukščiau nei asmenines ambicijas; asmeniniai požiūriai artimi organizacijos tikslams.

Mokslininkė Ryskulova (2020) teigia, kad komandinė kompetencija, tai sąmoningo pasirengimo ir kokybiško bendravimo su visais komandos dalyviais procesas, gebėjimas derinti savo darbą su komanda, būti atsakingam už komandos rezultatus. Tai veiksmingos dviejų, gebėjimo dirbti su žmonėmis ir gebėjimo dirbti su savimi, viena kitą papildančiomis vienybės apraiškomis, įgūdžių grupės, užtikrinančios efektyvų komandinį darbą: empatija, bendravimo įgūdžiai, tikslingumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas, siekis tobulėti.

Mokslininkas Nurmasturah'as (2018) apibrėžia komandinio darbo kompetenciją sudarančias kompetencijas: *situacijos vertinimo* – darbuotojas geba, kartu su komandos nariais, bendrų veiklų atlikimo metu nustatyti ir įvertinti galimas rizikas; *dalijimosi patirtimi* – siekiant komandinio tikslo, efektyviai bendradarbiauti su kolegomis; *vadovavimo* – gebėti koordinuoti komandos užduotis, motyvuoti komandos narius, kurti pozityvią darbo aplinką; *prisitaikymo* – gebėti prisitaikyti ir susidoroti su pokyčiais darbo aplinkoje; *komunikavimo* – teisingai, suprantamai ir tinkamai bendrauti su kolegomis.

Parygin'os (2020) požiūriu, komandinė kompetencija yra viena iš pagrindinių kompetencijų, kuri atsiskleidžia, kai darbuotojas įtraukiamas į bendrą veiklą, kurioje yra poreikis suvienyti komandos narių pastangas bendriems interesams pasiekti. Komandinė kompetencija, tai integralus potencialo rodiklis, teorinių, praktinių žinių ir įgūdžių bei emocinių, motyvacinių nuostatų kompleksas, būtinas siekiant bendrų tikslų (Parygina, 2020).

Mokslininkai Kudakov'as, Danilov'as ir Matushansky (2021) savo darbuose komandinės kompetencijos struktūrą pagrindžia šiais universaliais komponentais: darbuotojo teorinėmis žiniomis

ir noru priimti sprendimus. Šios kompetencijos branduolį sudaro gebėjimas įvaldyti naujas veiklų rūšis, bendravimo įgūdžiai, asmenybės bruožai ir psichologiniai ypatumai, noras įvykdyti iš anksto numatytas užduotis, vertybinės orientacijos ir motyvacija, teorinės žinios ir noras priimti sprendimus (Kudakov'as, Danilov'as ir Matushansky, 2021).

Ncube ir Chimucheka (2019) pažymi, kad komandinį darbą įprasmina kartu dirbančių žmonių grupė, siekianti bendro tikslo. Komandinio darbo kompetencija leidžia asmenims parodyti savo gebėjimus daugiafunkcinės komandos kontekste.

*Išanalizavus mokslinius straipsnius pažymėtina, kad komandinio darbo kompetencija yra viena iš pagrindinių kompetencijų, kurios raiška stebima darbuotojui atliekant bendrą veiklą, esant poreikiui suvienyti komandos narių pastangas bendriems interesams pasiekti. Apibendrinant, išskirtinos komandinio darbo kompetencijos dedamosios: situacijos vertinimo, dalijimosi patirtimi, vadovavimo, adaptacinė ir komunikavimo kompetencijos.*

## **2.8. Informacinių technologijų valdymo kompetencija**

Visuomenėje vyksta sparti kompiuterinių technologijų plėtra ir naudojimas visose įmonių ir organizacijų veiklų srityse, ekonomikoje, švietime, medicinoje, pramonėje, taip pat valstybiniame sektoriuje. Kompiuterizuojant veiklas, darbuotojams ir specialistams atsiranda poreikis gebėjimų, įgūdžių, reikalingų darbui su asmeniniais kompiuteriais ir standartine biuro programine įranga bei informacijos paieškai, analizei, saugojimui ir perdavimui.

Oborin'as (2021) mano, kad įmonių valdymo kokybei ir profesionalumui įtakos turi skaitmeninės technologijos ir mokslo bei technikos pasiekimai, o tai lemia dinamiškai keisti darbuotojų profesinės veiklos sąlygas. Pagrindiniai ūkio sektoriai intensyviai vystosi skaitmeninių sprendimų, platformų ir skaitmeninės įrangos kontekste, o tai kelia naujus reikalavimus darbuotojų įgūdžiams, išsilavinimui ir kompetencijų universalumui. Profesionalumas įvairiose socialinės ir ekonominės veiklos srityse priklauso nuo nuolat tobulėjančių darbo su informacine ir komunikacijos įranga įgūdžių. Oborin'o (2021) teigimu, skaitmeninių technologijų naudojimas viešajame sektoriuje laikytinas pagrindu valstybės plėtrai, žmonių gerovei ir galimybei realizuoti kiekvieno piliečio potencialą, nevaržant asmens laisvės ir užtikrinant informacijos duomenų konfidencialumo kontrolę.

Autoriai Bahlova ir Vinogradsky (2019) išskiria keturis aspektus, kurie pabrėžia darbuotojo informacinę kompetenciją: *asmeninės motyvacijos aspektas*, apimantis informacinių technologijų poreikį ir asmeninį motyvą; *pažinimo* – informacinių technologijų valdymo dalykinių žinių turėjimą; *kūrybinės veiklos aspektą* lemia gebėjimas pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis; *refleksinis* – pasireiškia polinkiu į savianalizę ir gebėjimu numatyti informacinės technologinės veiklos rezultatus.

Bespalov'o (2006) požiūriu, valstybės tarnautojų informacinių technologijų kompetencija suprantama kaip vientisas asmenybės darinys, užtikrinantis vadovams ir darbuotojams būtiną efektyvumo lygį, naudojantis telekomunikacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis apdorojant, perduodant, saugant ir pateikiant profesionaliai susistemintą informaciją. Toks supratimas apima ne tik informatikos žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompleksą turėjimą, bet ir gebėjimus spręsti profesines problemas, naudojant naujausias informacines technologijas. Informacinių technologijų valdymo kompetencija apibūdina brandžią žmogaus asmenybę besikuriančioje informacinėje visuomenėje.

Mokslininko Turayev'o (2016) teigimu, šiuolaikinė informacinė visuomenė, daro įtaką visoms žmogaus veiklos sritims, kartu keičiasi ir reikalavimai specialistams – profesionalams. Šiuolaikiniam specialistui būtina turėti ne tik esminių, bet ir išsamių, specifinių kompiuterinių žinių, žinoti naujų informacinių technologijų pagrindus ir perspektyvas, praktinių įgūdžių naudotis šiuolaikinėmis techninėmis informacinėmis ir komunikacinėmis priemonėmis.

Panašų požiūrį pateikia Muhammadiev'as (2020), pažymėdamas, kad informacinių technologijų kompetencijos branduolys, tai veikla, susijusi su įvairiais darbuotojo sugebėjimais, pasireiškiančiais: įgūdžiais ir gebėjimais naudotis šiuolaikine kompiuterine įranga ir telekomunikacijų technologijomis; gebėjimu naudoti informacines technologijas veikloje; gebėjimu gauti esminę ir naudingą informaciją iš įvairių šaltinių ir analitiškai ją apdoroti; žinojimu informacijos srautų ypatumus savo veiklos srityje.

Rybakov'os (2019) matymu, informacinių technologijų kompetencija sudaro specialisto profesinės kompetencijos struktūrą ir apibūdinama kaip žinių, įgūdžių, gebėjimų ir pasirengimo, vertybinių nuostatų ir profesinių bei pasaulėžiūros pozicijų visuma, leidžianti prasmingai ir efektyviai panaudoti šiuolaikines informacines ir komunikacijos technologijas efektyviam profesinių problemų sprendimui. Mokslininkė Rybakova (2019) informacinių technologijų kompetencijos struktūrą pateikia kaip trijų subkompetencijų, informacijos, technologijų ir komunikacijos, rinkinį.

*Informacinis komponentas* pasižymi gebėjimu orientuotis informacijos sraute, pasirenkant geriausias konstruktyvios informacijos paieškos, analizės ir apdorojimo strategijas darbinėms situacijoms spręsti, taigi informacinio komponento formavimosi kriterijus yra žinių, kaip dirbti su informacija internete, lygis.

*Technologinio komponento aspektui* būdingas specialisto gebėjimas savarankiškai spręsti problemas, įgyvendinti darbo projektus taikant įvairias technologijas bei priemones, visa tai pagrindžiant įgytomis teorinėmis žiniomis.

*Komunikacijos momentas* pasireiškia specialisto gebėjimu pasinaudoti naujausiomis ryšių technologijomis, o svarbiausia – mokėti racionaliai jas pritaikyti įprastinei ir specializuotai darbinei veiklai, suformuotoms užduotims, tikslams pasiekti, taipogi išlaikyti ir plėtoti savo intelektualinį bei kūrybinį potencialą.

Mokslininkai Korneeva ir Panasenkov'as (2021) pateikia analogišką nuomonę, pažymėdami motyvacinį aspektą, kas, autorių nuomone, reprezentuoja asmens pažintinės veiklos poreikį, savarankišką tiriamąją veiklą, siekį panaudoti šiuolaikines technologijas įvairiems projektams įgyvendinti ir aktualioms problemoms spręsti. Autoriai Amelina, Tarasenko ir Azaryan'as (2018) išskiria pagrindinius informacinių technologijų valdymo kompetencijos aspektus – darbuotojo gebėjimus: informacinių technologijų naudojimo informacijos paieškai, bendravimui ir bendradarbiavimui, informacijos radimo, valdymo ir proceso vykdymo, asmeninės žinių bazės sukūrimo ir protingo, efektyvaus informacijos panaudojimo komandiniam darbui.

*Išanalizavus mokslininkų darbus teigtina, kad informacinių technologijų valdymo kompetencija yra neatsiejama darbuotojo kompetencijų dalis, tai gebėjimas pritaikyti šiuolaikines informacinių technologijų priemones, sprendžiant nestandartines problemas, ugdyti konstruktyvios informacijos paieškos, analizės įgūdžius ir gebėti įvertinti informacinius išteklius profesionaliems sprendimams priimti. Informacinių technologijų valdymo kompetenciją galima struktūruoti, išskiriant informacijos, technologijų ir komunikacijos subkompetencijas.*

### 3. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų raiškos ir tobulinimo(si) poreikio tyrimas

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Teorinėje darbo dalyje atlikus mokslinių šaltinių analizę (Butler ir Fleming, 2002; Tubutienė ir Bajarūnienė, 2008; Raboca, Carunarean ir Jimborean, 2013; Borisova, 2015; Igolkin, Podvalny ir Solomakhin, 2015; Rimkutė ir Dobržinskienė, 2017; Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frencllovská ir Spiesová, 2021; Pertiwi ir Surarso, 2021) išryškėjo, kad savivaldybės darbuotojams reikšmingiausios yra aštuonios kompetencijų grupės: *bendrosios kompetencijos, asmeninė kompetencija, profesinė kompetencija, socialinė kompetencija, komunikacinė kompetencija, vadovavimo kompetencija, komandinio darbo kompetencija, informacinių technologijų valdymo kompetencija*.

Praktinėje darbo dalyje, pasitelkus teisinius dokumentus, identifikuojami ir aprašomi teisiškai apibrėžiamų valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių bei potencialių valstybės tarnautojų kompetencijoms keliami reikalavimai. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimo ir tobulinimo(si) poreikio raiškos tyrime atsispindi Anykščių, Jonavos, Molėtų, Širvintų ir Ukmergės miestų savivaldybių administracijų ir administracijų padalinių (seniūnijų) darbuotojų kompetencijų raiškos ir tobulinimosi poreikio tyrimo rezultatai. Atliekant tyrimą bei pagrindžiant teorines išvagas, taikytos kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijos.

**Kokybiniu tyrimu** siekiama išsiaiškinti valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių bei potencialių valstybės tarnautojų kompetencijoms keliamus reikalavimus. Kokybiniam tyrimui pasitelkiami teisiniai dokumentai, apibrėžiantys valstybinio sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus.

*Duomenų rinkimo metodai.* Siekiant identifikuoti valstybinio sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus atliktas kokybinis tyrimas. Analizei panaudoti Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktai.

Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinius, kompetencijų aprašymus, Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką, įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimą reglamentuoja 2020 m. kovo 31 d. įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymų patvirtinimo; 2020 m. kovo 31 d. įsakymas „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios (vidaus administravimo) veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymų patvirtinimo; 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu patvirtinta „Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika“; 2018 m. lapkričio 28 d. patvirtinta „Įstaigos vadovo kvalifikacijos vertinimo, taikant 360 laipsnių kompetencijų vertinimą, forma“; 2021 birželio 8 d. „Study on the development of a European framework for interoperability skills and competences in the public sector (EIFISC)“, (toliau atitinkamai žymima 1 - 5 skaitmenimis).

*Kokybinio tyrimo duomenų analizės metodai.* Valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių bei potencialių valstybės tarnautojų kompetencijas apibrėžiančių teisinių dokumentų analizei pasirinktas turinio analizės (content analysis) metodas. Tyrimo metu gautų rezultatų analizei naudojamas aprašomasis – interpretacinis metodo taikymas. Atliekant teisinių dokumentų kokybinę analizę ir remiantis tyrimo instrumentarijumi išskirti teiginiai, atlikta kategorizacija, taip pat apskaičiuotas teiginių vartojimo dažnis.

**Kiekybinis tyrimas** atliktas siekiant į(si)vertinti Anykščių, Jonavos, Molėtų, Širvintų ir Ukmergės miestų savivaldybių administracijų ir administracijų padalinių (seniūnijų) darbuotojų kompetencijų raišką ir tobulinimosi poreikį. Organizuojant tyrimą buvo parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 3 priedą), kurį sudaro diagnostiniai tyrimo blokai ir juos detalizuojantys kriterijai. Teorinėje darbo dalyje, atlikus mokslinių šaltinių analizę išskirti tyrimo kriterijai.

Pirmąjį tyrimo diagnostinį bloką - *kompetencijų raiška* - sudarė 8 tyrimo kriterijai: *bendrosios, asmeninė, profesinė, socialinė, komunikacinė, vadovavimo, komandinio darbo, informacinių technologijų valdymo kompetencijos*.

Pirmasis tyrimo kriterijus – *bendrosios kompetencijos* – išskirtas remiantis autorių (Valkauskas, 2014; Trivellas, Akrivouli, Tsifora ir Tsoutsas, 2015; Chinyakov, 2017 ir kt.). Pasak autorių, šios kompetencijos apima platesnę asmenybės savybių grupę, tai leido įvertinti respondentų įgūdžius, gebėjimus, atliepiančius prioritetų nustatymą, naujų dalykų mokymąsi, novatoriškų idėjų ir sprendimų kūrimą, produktyvų bendradarbiavimą, savo veiklos organizavimą ir atsakomybę už veiklos rezultatus, tinkamų problemų sprendimo būdų nustatymą, tarpasmeninių santykių kūrimą, konfliktų identifikavimą ir valdymą, bendravimą žodžiu ir raštu gimtąja ir užsienio kalbomis, elgesio modelius ir vertybes, kurios yra būtinos kiekvienai asmens užimamai pareigybei ir yra naudingos įvairiose situacijose.

Antrasis kriterijus – *asmeninė kompetencija* – išskirta analizuojant autorių (Smolyar ir Zogol, 2011; Borisova, 2015; Nita 2015; Wanga, Tumbel ir Langkai, 2021 ir kt.) darbus, padėjo įvertinti pagrindinius kompetencijos aspektus – požiūrį į skirtingas etnines priklausomybes ir kultūras, etiką, vertybes, principus bei asmenines savybes – sąžiningumą sąmoningumą, atsakingumą, įsipareigojimą ir disciplinos laikymąsi, lankstumą, iniciatyvumą, prisitaikymą prie pokyčių bei gebėjimą imtis veiksmų ir pasinaudoti galimybėmis. Tai tokios savybės, kurių turi laikytis kiekvienas, einantis valstybės tarnautojo pareigas, darbuotojas, siekiantis gerų darbo rezultatų, atitinkančių profesiją, funkcijas ir pareigas.

Mokslininkų (Andreevych ir Mykhailovych, 2017; Bozhkov ir Ignatova, 2017; Krynychna ir Gurkovskii, 2020; Rubtsova ir Volkova, 2020 ir kt.) darbų analizės pagrindu išskirta *profesinė kompetencija*, leido įvertinti ar darbuotojai geba veikti pagal profesinius, darbo standartus, priskirtas funkcijas, technologiją ir darbinę praktiką, sistemiškai sprendžia profesines problemas, išmano dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisykles, ar didžiuojasi savo profesija, suvokia darbo svarbą bei geba planuoti savo tolesnį profesinį tobulėjimą.

Ketvirtasis tyrimo kriterijus – *socialinė kompetencija* – išskirta remiantis autorių (Chertenko, 2007; Korol 2014; Kinman ir Grant 2010; Mukhortova ir Lidak, 2014; Gerli, Bonesso ir Pizzi, 2015; Kelasiev ir Pervova, 2019 ir kt.) padėjo įvertinti savivaldybės darbuotojų empatiją ir refleksyvumą, socialinės adaptacijos įgūdžius įsisavinant pareigines, darbo sąlygas, profesinę socializaciją, susijusią su savivaldybės misija, interesantų aptarnavimu, bei gebėjimą kontroliuoti situaciją, efektyviai ir adekvačiai spręsti įvairias problemines situacijas, interaktyviai bendrauti su vadovais, kolegomis ir gyventojais profesinės veiklos kontekste.

Penktas tyrimo kriterijus – *komunikacinė kompetencija* – kuri išskirta analizuojant mokslininkų (Hijazi, 2017; Chumakov, 2019; Vasilenko, Semko ir Poida, 2020; Kudrynska, 2021 ir kt.) darbus suteikė galimybę įvertinti tiriamųjų taisyklingą bendravimą valstybine kalba, oratorinius įgūdžius

bendraudant prieš įvairias auditorijas, dėmesingo klausymo aspektus, bendravimo nežodine kalba gebėjimus bei atvirumo pasireiškimą bendraudant, dėmesio paskirstymą visiems bendravimo dalyviams.

Šeštas tyrimo kriterijus – *vadovavimo kompetencija* – išskirta autorių (Shih, Lin, Hsiao, Huang ir Chiu, 2009; Karajova, 2013; Raboca, Carburnarean ir Jimborean, 2013; Dawson, Hepworth, Bugaian ir Williams, 2020 ir kt.) darbuose, tyrimo rezultatuose atspindėjo respondentų įgūdžius vizijos kūrimo ir perteikimo, strategijos formulavimo ir įdiegimo, ryšių ir santykių puoselėjimo, pokyčių kūrimo, išteklių, finansų ir projektų valdymo aspektus. Atsiskleidė tiriamųjų gebėjimas pripažinti savo klaidas ir veiklos trūkumus bei veiklų planavimo, organizavimo ir kontrolės, orientacijos į aukštus rezultatus, įgūdžiai.

*Komandinio darbo kompetencija* – atskleista (Fidalgo-Blanco, Leris, Sein-Echaluce ir Garcia Penalvo, 2015; Makauki, 2017; Filatova, Sheinbaum ir Shchedrovitsky, 2018; Phina, Arinze, Chidi ir Chukwuma, 2018 ir kt.) darbuose, suteikė galimybę įvertinti kiekvieno tiriamojo įnašo komandinio darbo rezultatui reikšmingumą, kolegialaus problemų ar užduočių sprendimo, laikantis bendrų komandos taisyklių, aspektus, bei bendradarbiavimo su kolegomis, siekiant komandos tikslų, gebėjimą.

Remiantis aštuntuoju tyrimo kriterijumi – *informacinių technologijų valdymo kompetencija* – išskirtu autorių (Bespalov, 2006; Amelina, Tarasenko ir Azaryan, 2018; Bahlova ir Vinogradsky, 2019; Muhammadiev, 2020 ir kt.) pavyko identifikuoti respondentų gebėjimus atliepiančius šią kompetenciją. Išsiaiškintas žinių lygis, atspindintis informacinių technologijų valdymo dalykinių žinių turėjimą, gebėjimas – naudojantis telekomunikacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis apdoroti, perduoti, saugoti ir pateikti profesionaliai susistemintą informaciją, bei analitiškai ją apdoroti.

*Duomenų rinkimo metodai.* Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), apklausa – tai kiekybinė duomenų rinkimo strategija, kurios galutinis rezultatas – duomenų susistemimas, kiekvieną atvejį aprašant pagal tuos pačius požymius. Žydžiūnaitė (2011) pažymi, kad pateiktai skaitmeninei informacijai būtina atliepti tyrimo kontekstą ir atsakyti į išsikeltus probleminius klausimus. Pozityvistinio tyrimo esmė – aprašyti tai kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti bei patvirtinti esamą faktą ar jo nepatvirtinti. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – *anketinė apklausa* (žr. 4 priedą), siekiant įsivertinti savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimo(si) poreikio raišką.

Pasirinktų savivaldybių darbuotojams pateiktą anketą sudarė:

- informacija, kurioje respondentai supažindinami su atliekamu tyrimu ir pristatomas jo tikslas, informuojama, kad vykdoma apklausa yra anonimiška;
- uždaro tipo diagnostiniai teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pažymėdami „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“;
- sociodemografiniai respondentų duomenys.

*Duomenų analizės metodai.* Anketinės apklausos tyrimo duomenų analizei naudotas *aprašomosios statistikos* metodas, kurio pagalba interpretuojami gauti rezultatai. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, skaičiavimas ir interpretavimas. Apskaičiuota anketos teiginių procentinė išraiška, kuri buvo pavaizduota diagramoje ir interpretuojama. Išskirtų



kompetencijų vertinimui naudota Likerto skalė, kurioje pasirenkami galimi trys atsakymo variantai „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“;

*Tyrimo imties sudarymui taikytas lizdinės / klasterinės atrankos būdas* – tai atsitiktinės atrankos atmaina, kai iš tam tikro požymio nustatomi lizdai / klasteriai, kuriais remiantis parenkama respondentų grupė siekiant gauti tyrėjui aktualią informaciją.

*Tyrimo imties charakteristikos.* Tyrimo tikslui pasiekti ir objektyviam kintamųjų kriterijų įvertinimui tyrimas atliktas Ukmergės rajono ir kaimyninėse (Jonavos, Molėtų, Širvintų, Anykščių) savivaldybėse ir jų administraciniuose padaliniuose (seniūnijose). Anketinėje apklausoje dalyvavo respondentai, dirbantys šiose administracijose ir jų padaliniuose. Remiantis Ukmergės, Jonavos, Molėtų, Širvintų, Anykščių savivaldybių internetinėse svetainėse pateiktais duomenimis, išskirta generalinė aibė, 635 darbuotojai.

Siekiant nustatyti tyrimo imtį, remtasi Kardelio (2007) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N),$$

čia  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

$\Delta$  – paklaidos dydis (5 proc.);

$N$  – generalinė aibė (635).

Ukmergės r. sav. – 166; Jonavos r. sav. – 140; Molėtų r. sav. – 93; Širvintų r. sav. – 102; Anykščių r. sav. – 134. Remiantis šia formule, tyrimo respondentų imties tūrį turėtų sudaryti 244 asmenų:

$$n = 1 / (0,0025 + 1 / 635) = 244$$

Imtis nuo generalinės aibės sudaro 38 proc., vadinasi galima apskaičiuoti koks procentas respondentų kiekvienose savivaldybėje. Ukmergės r. sav. – 64; Jonavos r. sav. – 54; Molėtų r. sav. – 36; Širvintų r. sav. – 39; Anykščių r. sav. – 51.

Tyrimo dalyvavo 245 respondentai, todėl galima teigti, kad duomenys yra validūs.

*Tyrimo dalyvavusių asmenų sociodemografinės charakteristikos.* Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad didžioji dalis (78 proc.) tyrimo dalyvavusių respondentų buvo moterys, o mažiausią dalį (22 proc.) sudarė vyrai. Didžiausia dalis apklaustųjų 51 ir daugiau (40 proc.) bei 36 – 50 metų (41 proc.) metų amžiaus. 19 procentų tiriamųjų 18 – 35 metų. Pažymėtina tai, kad 95 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą ir tik 5 proc. – aukštesnįjį. Apklausos metu respondentų teirautasi, kokia jų patirtis valstybiniame sektoriuje, dalis respondentų (26 proc.) nurodė, kad savivaldybėje dirba nuo 1 iki 5 metų, daugiau nei 26 metus dirbančiųjų savivaldybėje respondentų sudarė tik 16 procentų. Galima daryti prielaidą, kad į savivaldybės sektorių dirbti ateina naujų pažiūrų ir iniciatyvūs žmonės.

## 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

### 3.2.1. Savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus reglamentuojančių dokumentų analizė

Teisiškai apibrėžiamų valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių ir potencialių valstybės tarnautojų kompetencijoms keliamų reikalavimų identifikavimui pasitelkiami teisiniai dokumentai (Bendrujų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymai. 2020 m. kovo 31 d. Nr. 27V-31; Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. 2018 m. lapkričio 28 d. Nr. 1176 ir kt.), kurie analizuojami naudojant kokybinį turinio analizės (content analysis) metodą. Remiantis dokumentuose suformuluotais teiginiais, kiekviena valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių ir potencialių valstybės tarnautojų identifikuotos kompetencijos skirstomos į subkategorijas (žr. 5 priedą).

Analizuojant *bendrąsias kompetencijas*, identifikuoti teisiniai reikalavimai, keliami valstybės ir savivaldybės institucijų darbuotojams veiklos srityse, kuriose darbuotojas, vykdydamas priskirtas funkcijas, užtikrina įstaigos savarankišką funkcionavimą ir įstaigai teisės aktuose nustatytų uždavinių įgyvendinimą.

Kokybinės turinio analizės pagrindu išskirta kokybinė kategorija – *bendrosios kompetencijos* – detalizuojama šiomis subkategorijomis: *vertės visuomenei kūrimas, organizavimas, analizė ir vertinimas, komunikacija* (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Bendrujų kompetencijų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Vertės visuomenei kūrimas	„Supranta ir geba paaiškinti, kaip jis, dirbdamas valstybės tarnyboje, kuria vertę visuomenei“ [2; 1]; „Parengia pasiūlymus, kaip tobulinti veiklą, kad ji geriau atitiktų viešąjį interesą ir valstybės tarnybos misiją“ [2; 1]; „Priima sprendimus, vadovaudamasis viešuoju interesu“ [2; 3]; „Užtikrina visuomenei naudingų iniciatyvų (projektų, veiklų) tęstinumą“ [2; 3]; „<...> supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir pasiūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo“ [3; 9]; „Užtikrina visuomenei naudingų įstaigos iniciatyvų tęstinumą“ [4; 1]; „Gebu paaiškinti ir pagrįsti klausimų, susijusių su korupcijos prevencija, ypatumus“ [2; 102].	11
Organizavimas	„Tobulina įstaigos veiklos organizavimą“ [4; 1]; „Gebu organizuoti veiklą, atsižvelgdamas į veiklos atlikimo rodiklius“ [2; 67]; „Į klausimų, problemų aptarimą ir sprendimą įtraukia suinteresuotas šalis<...>“ [2; 33]; „Užtikrina sukurto ryšių tinklo gyvybingumą“ [2; 45]; „Gebu koordinuoti atskirų veiklų vykdymą, užtikrindamas užduočių atlikimo, komunikacijos ir kitų veiksmų suderinimą“ [2; 26]; „Efektyviai organizuoja tarpfunkcinę ir (arba) tarpinstitucinę veiklą“ [4; 3]; „Atsižvelgdamas į besikeičiančius prioritetus perskirsto užduotis ir išteklius“ [4; 3]; „Nustatęs neatitiktis siekia, kad jos būtų laiku pašalintos ir nesikartotų“ [2; 103]; „Gebu administruoti turtą“ [2; 88]; „Gebu vykdyti statinių, statybos ir remonto darbų techninę priežiūrą“ [2; 90]; „Gebu administruoti ir (arba) valdyti įstaigos interneto svetainės turinį“ [2; 92]; „Darbuotojus įtraukia į padaliniui, įstaigai svarbių sprendimų priėmimą“ [2; 29]; „Įtraukia darbuotojus į įstaigai svarbių sprendimų priėmimą“ [4; 4].	22
Analizė ir vertinimas	„Analizuodamas situaciją <...> gebu išskirti esminę informaciją“ [2; 11]; „Remdamasis analizės rezultatais, gebu parengti išsamias ir tikslias ataskaitas <...>“ [2; 13]; „<...> gebu atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtingesnes dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus“ [3; 9]; „Išsiaiškina problemos priežastis“ [4; 2]; „Įvardija galimų sprendimų pasekmes“ [4; 2]; „Greitai ir tiksliai suvokia esmės analizuojant	32

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
	<p>informacijos šaltus, valdo žodyną, kuriuo galima paaiškinti tai, kas nėra apibrėžta konkrečia sąvoka“ [5; 32]; „Peržiūri ir suteikia grįžtamąjį ryšį apie techninius (arba netechninius) brėžinius, juodraštinus dokumentus“ [5; 34]; „Geba išsiaiškinti tikslinės grupės poreikius, situaciją &lt;...&gt;“ [2; 63]; „Geba identifikuoti įtakingus asmenis &lt;...&gt; ir užsitikrinti jų teisėtą ir etišką paramą įtakos darymo procese“ [2; 65]; „Geba įvertinti įtakos veiksmingumą ir, prireikus, koreguoti savo veiksmus“ [2; 65]; „Prieš veikdamas įvertina savo veiksmų ir (arba) sprendimų poveikį aplinkai, kurioje veikia“ [2; 7]; „Geba nustatyti su savo veiklos sritimi susijusius nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualius poreikius, problemas, jų priežastis ir prognozuoti tolesnę raidą“ [2; 32]; „Geba analizuoti veiklos procesus, vartotojų poreikius ir, į juos atsižvelgdamas, parengti ir suderinti veiklos procesų optimizavimo ir automatizavimo sprendimus“ [2; 75]; „Geba atrinkti ir parengti viešinimui tinkamą informaciją apie įstaigą ir jos veiklą“ [2; 91]; „Geba parengti reikalavimus atitinkančias ataskaitas“ [2; 99]; Geba vidaus audito pastebėjimus, išvadas, rekomendacijas pagrįsti įrodymais ir juos nuosekliai pateikti darbo dokumentuose“ [2; 99]; „Geba pažangos procedūrų metu įvertinti rekomendacijoms įgyvendinti parinktų priemonių veiksmingumą“ [2; 99]; „Geba įvertinti tikslų pasiekimo progresą, atlikdamas veiklos stebėseną ir vertinimą“ [2; 26]; „Reguliariai vertina tikslų pasiekimo progresą“ [4; 3]; „Geba taikyti vidaus audito procedūras ir metodus“ [2; 98].</p>	
Komunikacija	<p>„Geba pasirinkti bendravimo stilių &lt;...&gt;, priemones ir aplinką &lt;...&gt;, atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą“ [2; 16]; „Bendraudamas geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį santykį“ [2; 18]; „&lt;...&gt; geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą“ [3; 9]; „Palaiko dalykišką ir pozityvų kontaktą su įvairiais žmonėmis“ [4; 2]; „Konstruktyviai dalyvauja grupės diskusijoje“ [4; 2]; „Įtaigiai kalba viešumoje“ [4; 2]; „Bendradarbiauja, palaiko ryšį bei derasi su kitais žmonėmis, kuria sprendimus, planus ar specifikacijas, daiktų ar sistemų dizainui, rašo tekstą ar muziką, geba artistišškai perduoti žinias auditorijai“ [5; 33]; „&lt;...&gt; geba daryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis“ [3; 10]; „&lt;...&gt;kuria, palaiko ir plėtoja dalykinių ryšių tinklą“ [3; 10]; „Kuria aljansus, užmezga kontaktus ar partnerystes, keičiasi informacija su kitais“ [5; 33]; „Geba suteikti kolegoms kvalifikuotas konsultacijas viešųjų pirkimų klausimais“ [2; 82]; „Turi viešųjų ryšių ir komunikacijos žinių &lt;...&gt;“ [2; 91]; „Geba kurti partneryste ir bendradarbiavimu grįstus tarptautinius ryšius, padedančius įstaigai įgyvendinti jos tikslus“ [2; 94].</p>	26

Analizuojamuose teisės aktuose bendrosios kompetencijos sietinos su gebėjimais, kurie būtini valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojams, misijos suvokimui, nuostatų bei strateginių tikslų įgyvendinimui, tai privaloma taikyti visiems valstybės tarnautojams.

Subkategorija – *vertės visuomenei kūrimas*, išskiriama kaip viena iš svarbiausių organizacijos misijai ir strateginiams tikslams pasiekti, todėl kiekvienas savivaldybės darbuotojas, įgyvendindamas savo funkcijas, „*sprendimus priima atsižvelgdamas į viešąjį interesą*“ [4; 1]. Teisės aktuose pažymima, kad valstybės tarnautojo tarnybinė veikla turi būti vieša ir suprantama, atvira visuomenei, būtent todėl valstybės tarnautojo veikloje negali kilti viešųjų ir privačių interesų konfliktas, o tai siektina *savo veiklą grindžiant skaidrumo principu* [4; 1]. Siekiant patenkinti šiandienos visuomenę, kuri tampa vis reiklesnė savivaldybės teikiamų paslaugų kokybei (ypač dėl pačių paslaugų suteikimo operatyvumo ir efektyvumo), analizuojamuose teisės aktuose pabrėžiama, kad tarnautojui būtina „*atsižvelgiant į visuomenės poreikius gerinti įstaigos teikiamų paslaugų kokybę*“ [4; 1]. Vykstant pokyčiams pasaulyje ir Lietuvoje, visuomenės poreikiai didėja, tikimasi ne tik efektyviai teikiamų paslaugų, bet ir naujų, šių dienų realijas atliepiančių poilsio erdvių, rekonstruotos ir naujos infrastruktūros plėtros, visa tai yra savivaldybės institucijų darbuotojų funkcijos, pagrįstos teisės aktais, todėl tarnautojams

privalu „atsižvelgiant į visuomenės poreikius, inicijuoti visuomenei naudingus projektus, veiklą“ [2; 3] ir taip didinti visuomenės gerovę ir pasitikėjimą savivaldybių darbu.

Teisės aktuose *organizavimas* išskiriamas kaip viena iš būtinų valstybės tarnautojo pareigybės dedamųjų, pabrėžiant tarnautojo „gebėjimą organizuoti veiklą orientuojantis į prioritetinių užduočių vykdymą“ [2; 5]. Ši pareigybės dedamoji sąlygoja susitelkimą pagrindinėms (svarbiausioms) užduotims ir užtikrina institucijos efektyvumą. Savalaikiam administracinių paslaugų suteikimui ir savivaldybių vykdomų projektų kontrolės užtikrinimui, skyrių vedėjams, pavaduotojams ir specialistams privalo „gebėti organizuoti veiklą – paskirstyti užduotis, atsakomybę, darbo krūvį ir išteklius“ [2; 25]. Kiekvienos savivaldybės biudžetas yra skirtingas, tačiau kiekviena iš savivaldybių turi būti moki ir gebėti užtikrinti visų savo finansinių įsipareigojimų įvykdymą, prie viso to prisideda ir darbuotojų gebėjimas „naudoti išteklius taip, kad tai turėtų teigiamą poveikį įstaigos rezultatams“ [4; 1]. Veiklos procesams užtikrinti, iškilusioms situacijoms ir problemoms spręsti vadovas ne tik privalo, bet ir turi gebėti „su darbuotojais organizuoti veiklos aptarimo susitikimus <...>, siekiant tobulinti esamus procesus“ [2; 27]. Siekiant, jog komanda pateisintų vadovo lūkesčius ir veiklos vyktų sklandžiai, būtina „suformuluoti užduotis taip, kad darbuotojai suprastų, kokio rezultato iš jų laukiama“ [4; 3], tuomet atsiskleidžia vadovo gebėjimas „darbuotojams deleguoti užduotis ir atsakomybes“ [4; 3]. Kadangi savivaldybės atlieka daug funkcijų ir vykdo įvairias veiklas, projektus, o visa tai užtikrina tarnautojai, specialistai, kurie privalo „įgyvendindami užduotis veikti kryptingai, nuosekliai, detalai planuodami darbus, surasdami įvairių būdų ir metodų numatytiems tikslams pasiekti“ [2; 68]. Veiklos procesuose gana dažnai iškyla nenumatytų klausimų, pasikeitimų, situacijų ir visa tai reikia spręsti operatyviai, todėl išskiriamas vienas reikalingiausių darbuotojo gebėjimų „veiklos prioritetus koreguoti reaguojant į pasikeitusią situaciją“ [4; 2]. Toks gebėjimas užtikrina procesų tęstinumą ir savalaikį projektų įvykdymą. Pagrindiniai sėkmingai veikiančios įstaigos resursai, tai žmogiškieji ištekliai (ŽI), geram vadovui pabrėžtina „domėtis ŽI valdymo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėti juos taikyti, atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 79].

Subkategorija *analizė ir vertinimas* išryškina vieną iš būtinų reikalavimų darbuotojui „gebėti išskaidyti situaciją <...> į atskiras sudėtines dalis“ [2; 10], taip pat „gebėti nustatyti tarpusavio <...> ryšius tarp atskirų situacijos <...> dalių“ [2; 11] ir „analizuojant situaciją išskirti svarstomo dalyko esmę“ [4; 2]. Siekiant viską tinkamai atlikti, darbuotojo pareiginiuose nuostatuose pabrėžiamas gebėjimas „pasirinkti analizės būdus, priemones, atsižvelgiant į situacijos <...> pobūdį“ [2; 12], tuo užtikrinama tinkama analizė ir teisingo sprendimo priėmimas. Besikeičiantys ar priimami nauji teisės aktai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, savivaldybių tarybų sprendimai, turi tiesioginę įtaką savivaldybių institucijų veikloms ir funkcijoms, todėl analizuojamuose dokumentuose, darbuotojų pareigybių aprašymuose išskiriamas „gebėjimas sistemiskai analizuoti teisės šaltinius, įvertinti ir kvalifikuoti faktines aplinkybes, remiantis analizės rezultatais, gebėti parengti išsamias ir tikslias ataskaitas <...>“ [2; 101]. Remdamiesi Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, valstybės tarnautojai privalo laikytis valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų, tai pabrėžiama reikalaujant, kad tarnautojas privalo „gebėti įvertinti įtakos metodų, priemonių teisėtumą, etiškumą ir pasirinkti tik teisėtus ir etiškus įtakos metodus, priemones <...>“ [2; 62]. Pastebėtina, kad šioje subkategorijoje atsiskleidžia, jog savivaldybių specialistams svarbus gebėjimas „daryti aiškias ir logiškas išvadas“ [4; 2], tuo užtikrinama sėkminga vykdomos veiklos eiga ir galutinis rezultatas, o kad galutinis rezultatas būtų sėkmingas, darbuotojas „įvertina kiekvieną pasiūlymo, idėjos aspektą, užtikrindamas, kad prieš priimant galutinį sprendimą būtų įvertintos jų galimos pasekmės“ [2; 12]. Analizuojamų dokumentų kontekste išryškėja darbuotojų gebėjimas „priiimant įsipareigojimus

*įvertinti savo galimybes ir numatyti realius išsipareigojimo įvykdymo terminus <...>*“ [2; 7], tai užtikrina tinkamą ir savalaikį užduoties atlikimą. Vykdamas įvairias veiklas, ypač kontroliuojant projektų vykdymą, savivaldybių institucijų darbuotojai, vedėjai, pavaduotojai ir specialistai nuolat privalo „*stebėti ir įvertinti veiklos tarpinius, galutinius rezultatus, susiejant juos su įstaigos tikslais, laiku atliekant veiklos korekcijas*“ [2; 68]. Siekiant išlikti konkurencingiems teikiamų administracinių ir viešųjų paslaugų srityje, būtina, kad savivaldybės darbuotojai: vedėjai, pavaduotojai, ypatingai padalinių vadovai – seniūnai, gebėtų „*analizuoti ir tobulinti asmenų aptarnavimo kokybę*“ [2; 42], taip pat „*analizuoti veiklos organizavimo procesą ir siūlyti pagrįstus sprendimus, kaip jį tobulinti*“ [2; 6].

Kokybinė turinio analizė atskleidė, kad subkategorija – *komunikacija* – atliepia valstybės ir savivaldybių sektoriaus darbuotojams keliamus reikalavimus. Savivaldybių darbuotojams daug tenka bendrauti su įvairių poreikių žmonėmis ir socialiai jautrių grupių interesantais, todėl darbas su interesantais yra prioritetinga sritis, būtent teisės aktai ir išskiria „*gebėjimą išklaudyti ir suprasti kitus*“ [2; 15]. Aptarnavimo kokybei ir visuomenės pasitenkinimui savivaldybių darbuotojų daro įtaką tarnautojų gebėjimas „*atidžiai išklaudyti pašnekovą*“ [4; 2]. Tiek savivaldybių skyrių, tiek ir pačios savivaldybės veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų gebėjimo komunikuoti tarpusavyje ir su aukštesniais vadovais, tai apibrėžiama „*gebėjimu aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekiamybe būti suprastam*“ [2; 14]. Viena iš pageidautinų darbuotojo savybių, užtikrinančių ne tik komunikaciją, bet ir norą būti išgirstam tiek vadovų, tiek visuomenės, atliepia gebėjimas „*keisti ir perduoti informaciją, idėjas, konceptus, mintis ir jausmus per bendrų semiotinių taisyklių, žodžių bei gestų terpę*“ [5; 33]. Analizuojant savivaldybės darbuotojų, pabrėžtinai vadovų ir vyresniųjų specialistų, pareiginius nuostatus pastebima, kad visuomenės palankumui ir teisingam informacijos perdavimui užtikrinti, reikalingas „*gebėjimas įtaigiai kalbėti viešumoje*“ [2; 17]. Efektyvų susirinkimą, diskusiją iš esmės lemia „*gebėjimas konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo*“ [2; 17]. Išskiriama tai, kad vadovo gebėjimas „*informuoti pavaldinius apie įstaigoje priimtus sprendimus, vykstančius pasikeitimus*“ [4; 2], užtikrina darbuotojų pasitikėjimą institucija ir savo vadovu. Dokumentuose atpažįstama viena svarbiausių tarnautojo savybių, kuri sąlygoja teisingų sprendimų ieškojimą ir priėmimą – „*visos aktualios informacijos perdavimo vadovui, suinteresuotoms šalims, užtikrinimas, net kai informacija susijusi su problema <...>*“ [2; 8], tai būtina ne tik savivaldybės darbuotojams, bet ir jų tiesioginiams vadovams, tai aiškiai pažymima gebėjimu „*laiku perduoti darbui reikalingą informaciją pavaldiniams ir (ar) kolegoms*“ [4; 3]. Darbuotojų pareigybių aprašymuose išvelgiama pageidaujama tarnautojo savybė, kuri skatina savo veiksmų analizę ir tolimesnę tobulėjimą, tai gebėjimas „*konstruktyviai priimti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą iš kitų*“ [4; 2]. Darbuotojų, aukščiausio lygio vadovų vertinami tie žemesnio lygio vadovai, pavaduotojai, kurie turi gebėjimą „*suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą*“ [4; 4]. Pastebėtina, kad savivaldybių darbuotojams labai svarbu „*sukurti partnerystę ir bendradarbiavimu grįstą ryšių tinklą, padedantį įstaigai įgyvendinti tikslus*“ [2; 44]. Analizės metu išskirtas teiginys, darbuotojo savybė, skatinanti komunikacinių gebėjimų tobulinimąsi, tai „*domėjimasis viešųjų ryšių ir komunikacijos valdymo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką*“ [2; 93].

Išanalizavus bendrąsias kompetencijas, galima teigti, kad valstybinio ir savivaldybių sektoriaus darbuotojams keliami aukšti reikalavimai. Siekiant, kad tarnautojas kompetentingai vykdytų veiklas ir funkcijas, jam tiesiog būtina gebėti organizuoti veiklą – paskirstyti užduotis, atsakomybę, darbo krūvį ir išteklius, o įgyvendinant užduotis – veikti kryptingai, nuosekliai, detaliam planuoti darbus.

Valstybės tarnautojas privalo būti komunikabilus, gebantis išklaudyti ir suprasti pašnekovą, įtaigiai kalbėti viešumoje, be to – iniciatyvus ir kūrybiškas, ieškantis ir surandantis įvairių būdų ir metodų numatytiems tikslams pasiekti. Tik darantis aiškus ir logiškas išvadas, įvertinantis savo galimybes ir numatantis realius užduočių įvykdymo terminus, savivaldybės darbuotojas bus efektyvus ir sėkmingas. Besikeičianti savivaldybių šiandiena reikalauja darbuotojų analitinių gebėjimų, kurie padeda suformuluoti pagrįstus sprendimus, tobulinti asmenų aptarnavimo, organizavimo procesų kokybę. Gebėjimas konstruktyviai priimti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą, mažina įtampą, didina savivertę ir skatina tobulėti tiek vadovus, tiek darbuotojus.

**Strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos** – vienos iš svarbiausių, kurių dėka vadovai ir darbuotojai užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą ir konkurencingumą. Dėl šios priežasties analizuojant teisinius dokumentus siekiama rasti teisinį pagrindimą reikalavimas, kurie taikomi valstybės ir savivaldybės institucijų darbuotojams.

Išskirta kokybinė kompetencijų kategorija – *strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos* – detalizuojama šiomis subkategorijomis: *strateginis valdymas ir lyderystė* (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Strateginis valdymas	„Žino su įstaigos veikla susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas bei įstaigos indėlių juos įgyvendinant“ [2; 20]; „Inicijuoja pokyčius, siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo“ [2; 21]; „<...> tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti“ [3; 9]; „Įstaigos tikslus suderina su valstybės prioritetais“ [4; 3]; „Siekdamas didesnio efektyvumo ir rezultatų, pritaiko naujoves įstaigos veikloje“ [4; 3]; „Įstaigos viduje diegia naujoves, kurios tampa pavyzdžiu kitoms įstaigoms“ [4; 3]; „Gebu numatyti ir suprasti galimus ateities scenarijus, randant sprendimus, kurie yra atsparūs neapibrėžtumams ateityje ir yra tvarūs ilgai“ [5; 33]; „Žino ryšių tinklo kūrimo strategijas, būdus <...>“ [2; 43]; „Siekdamas plėsti ryšių tinklą, parengia su įstaigos poreikiais suderintas ilgalaikės partnerystės strategijas“ [2; 46]; „Žino su savo veiklos sritimi susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas“ [2; 31]; „Žino Lietuvos Respublikos užsienio politikos kryptis“ [2; 96].	21
Lyderystė	„Perteikia darbuotojams misiją, viziją, tikslus ir įkvepia jų siekti“ [2; 28]; „Suteikia darbuotojams reikalingą emocinę paramą, sukuria pozityvų psichologinį klimatą“ [2; 28]; „Ugdo darbuotojus sukurdamas įvairių mokymosi ir tobulėjimo galimybių“ [2; 30]; „Gebu motyvuoti darbuotojus, formuodamas į įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimą orientuotą įstaigos kultūrą“ [2; 30]; „Asmeniniu pavyzdžiu motyvuoja kitus“ [4; 4]; „Darbuotojams perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus, įkvepia jų siekti“ [4; 4]; „Įstaigoje kuria pozityvų psichologinį klimatą“ [4; 4]; „Įstaigoje kuria bendradarbiavimo kultūrą“ [4; 4]; „Ugdo darbuotojus sudarydamas įvairias mokymosi ir tobulėjimo galimybes“ [4; 4]; „Įgyvendina organizacijos viziją įkvėpti ir uždegti kitus pasiekti pozityvių pokyčių (pabrėžiama ne kiek vadybinius, kiek komandos įkvėpimo, motyvavimo gebėjimus)“ [5; 33]; „Imasi iniciatyvos teigiamiems pokyčiams“ [5; 33]; „Padeda kitiems įvykdyti jų įsipareigojimus, kai tokia pagalba būtina <...>“ [2; 9]; „<...> vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą“ [3; 9]; „Įvykdo prisiimtus įsipareigojimus“ [4; 2]; „Pripažįsta savo klaidas“ [4; 2]; „Prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus“ [4; 2]; „Gebu diegti ir (arba) formuoti organizacijos kultūrą“ [2; 78]; „Gebu motyvuoti darbuotojus, kurti ir palaikyti įstaigoje pozityvų psichologinį klimatą“ [2; 77].	24

Pareiginių nuostatų ir teisės aktų analizė pažymi, kad strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą ir sąlygoja darbuotojų efektyvumą. Valstybės ir savivaldybės darbuotojams privalu „*žinoti su savo veiklos sritimi susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas*“ [2; 31], būtent šis aspektas išvelgiamas analizuojamuose teisiniuose dokumentuose, tai lemia strateginių savivaldybės institucijų planų sudarymą, veiklą ir iniciatyvų numatymą bei įgyvendinimą. Būtent tinkamą strateginio plano parengimą ir tolesnį jo įgyvendinimą užtikrina „*gebėjimas suderinti padalinio ir (arba) įstaigos tikslus su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais*“ [2; 20]. Iš dokumentų analizės matyti, kad institucijų visų lygių vadovai, tinkamai atliekantys funkcijas ir užtikrinantys perspektyvines institucijos veiklas, turi gebėti „*atsižvelgdami į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes ir inicijuoti susijusius strateginius sprendimus*“ [2; 22]. Pabrėžtiną gebėjimą, reikalingą vadovams efektyviai veiklai organizuoti, „*įstaigos veiklos prioritetus nustatyti vadovaujantis įstaigos misija ir valstybės prioritetais*“ [4; 3]. Prisitaikantys prie besikeičiančios aplinkos, technologijų, efektyvinant ir optimizuojant veiklas, valdymą, savivaldybių vadovai ir darbuotojai, „*siekdami geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo inicijuoja ir įgyvendina pokyčius*“ [4; 3]. Atskleidžiant strateginį požiūrį ir mąstymą, išvelgiamas gebėjimas „*siekiant didesnio efektyvumo, rezultatų, gebėti pritaikyti naujoves įstaigos veikloje <...>*“ [2; 21]. Labai aiškiai išskiriama savybė, be kurios sunku įsivaizduoti nenutrūkstamą procesų eigą ir ko kiekvienas vadovas bei specialistas turi siekti – „*įgyvendindamas įstaigai naudingus pokyčius (naujoves), gebėti užtikrinti jų tęstinumą*“ [2; 22]. „Komforto zona“ iš dalies riboja valstybės ir savivaldybių tarnautojo efektyvumą ir tobulėjimą, sukelia stresą vykstant pokyčiams ir mažina savivertę. Pareiginiuose nuostatuose numatyta pageidautina savybė atsiskleidžia sugebėjimu „*pakeisti požiūrį ar elgesį taip prisitaikant prie darbovietės pokyčių*“ [5; 33]. Mažiau streso patiriantys darbuotojai visada sukurs didesnę pridėtinę vertę organizacijai. Efektyviam, žemesnio ar aukščiausio lygio, vadovui, vertinančiam savo organizacijos žmogiškuosius išteklius, išvelgiamas „*gebėjimas parengti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir strategiją, suderintą su įstaigos strateginiais tikslais, misija*“ [2; 78]. Siekiant užtikrinti viešųjų ryšių ir komunikacijos efektyvumą, stiprinant visuomenės pasitikėjimą savivaldybių institucijomis ir jų darbuotojais, formuojant visuomenės nuomonę, tiesiog būtinas darbuotojams, dokumentuose išskiriamas „*gebėjimas parengti ir įgyvendinti viešųjų ryšių ir komunikacijos strategijas, jų įgyvendinimo programas, planus*“ [2; 92].

Analizuojamuose dokumentuose *lyderystės* subkategorija, akcentuojama savivaldybių visų lygių vadovų pareiginiuose nuostatuose kaip vienas svarbiausių bruožų, požiūrių ar savybių, suteikiančių darbuotojams pasitikėjimą įstaiga ir vadovais. Taip pat pažymima, kad vadovas – tai „*<...> pavyzdys kitiems, kuris perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką*“ [3; 9]. Dokumentuose atskleidžiama, kad darbuotojų įkvėpimą darbui ir motyvaciją sąlygoja vadovo „*elgesys, atitinkantis valstybės tarnybos vertybes, siekiamybė dirbant maksimaliai atitikti veiklos standartus ir tikslus, gebėjimas kelti pasiekimų, rezultatų „kartelę“, korektiškas bendravimas*“ [2; 28], tai padeda išlaikyti ir stiprinti savivaldybių institucijų prestižą ir pasiekti gerus veiklos rezultatus. Teisiniuose dokumentuose perteikiamas ir savivaldybių darbuotojams reikalingas gebėjimas, užtikrinantis komandinį darbą, didesnę efektyvumą ir gerus darbinius santykius: gebėjimas „*dirbti užtikrintai grupėje, kai kiekvienas atlieka savo darbą visos organizacijos kontekste, supranta ir gerbia kiekvieno komandos nario užimamas pareigas bei kompetencijas*“ [5; 33]. Europos sąjungos dokumentuose išskiriama savivaldybių darbuotojų savybė gebėti „*užsibrėžti sau tikslus tobulėjimui*

ir jų siekti, planuoti asmeninį tobulėjimą analizuojant darbo patirtį bei įvardinti sritis, kuriose reikia tobulėti, dalyvauti mokymuose įvertinus savo gebėjimus, galimybes ir grįžtamąjį ryšį“ [5; 33]. Pažymima lyderio savybė, sąlygojanti darbuotojų psichologinį saugumą darbe ir leidžianti pasijusti reikalingam, „empatijos rodymas, taip užkertant kelią simboliniam smurtui bei atskirčiai, užtikrinant deramą dėmesį kiekvienam, gebėjimas suprasti įvairius žodinius bei nežodinius nuotaikos bei jausenos ženklus“ [5; 33]; pastebėtina, kad teisiniuose dokumentuose aiškiai perteikiamas darbuotojo gebėjimas „prisiimti asmeninę atsakomybę už klaidas ir nesėkmes ir iš jų mokytis“ [2; 88].

Atsižvelgiant į savivaldybių darbuotojų strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijų turinio analizę, galima teigti, kad didelis dėmesys skiriamas tokioms savybėms ir bruožams, be kurių sunkiai įsivaizduojamas tinkamas vadovų ir specialistų darbas, savivaldybių institucijų veiklos užtikrinimas. Darbuotojams privalu žinoti su savo veiklos sritimi susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas, o vadovams būtina, įstaigos vidaus ir išorės veiksmų analizės pagrindu, planuoti organizacijos ateitį, galimybes ir inicijuoti susijusius strateginius sprendimus, sugebėti pritaikyti naujoves įstaigos veikloje, naujų projektų įgyvendinimą ir tęstinumą. Savivaldybių ir jų padalinių visų lygių vadovai yra pavyzdys savo komandos nariams, gebantys perteikti įstaigos viziją, misiją, tikslus ir motyvuoti jų siekti. Komandos darbo sėkmę lemia gebėjimas užtikrintai dirbti grupėje, kai kiekvienas atlieka savo darbą visos organizacijos kontekste, supranta ir gerbia komandos narius, jų pareigas ir kompetencijas. Savimi pasitikintis ir kompetentingas darbuotojas priima konstruktyvią kritiką, asmeninę atsakomybę už klaidas, nesėkmes, jas analizuoja ir iš jų mokosi.

Analizės pagrindu išskirtos kategorijos - *specifinės kompetencijos* – turinio prasmė perteikiama šiomis subkategorijomis: *informacijos valdymas; orientacija į aptarnaujamą asmenį; derybų valdymas; tarpkultūrinė komunikacija; konfliktų valdymas; kontrolės ir priežiūros proceso valdymas* (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Specifinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Informacijos valdymas	„Geba užtikrinti surinktos informacijos patikimumą ir kokybę“ [2; 35]; „Geba planuoti informacijos paieškos procesą <...>“ [2; 36]; „Geba tvarkyti ir kaupti, saugoti informaciją <...>“ [2; 38]; „<...> geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti“ [3; 10].	8
Orientacija į aptarnaujamą asmenį	„Geba išsiaiškinti aptarnaujamo asmens poreikius, kreipimosi tikslą“ [2; 40]; „Geba patenkinti aptarnaujamo asmens poreikius, atsakyti į kliento užklausas“ [2; 40]; „<...> pagarbiai bendrauja su aptarnaujamais asmenimis, išsiaiškina aptarnaujamo asmens poreikius ir suranda aptarnaujamo asmens poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę“ [3; 10]; „Laikosi lygiateisiškumo principo“ [4; 2]; „Supranta paslaugos gavėją kiekvienoje situacijoje, sąsajas tarp mikro, mezo ir makro socialinių problemų dimensijų, socialinio vystymosi bei socialinės politikos“ [5; 33].	9
Derybų valdymas	„Derybose geba išsiaiškinti kitos šalies poziciją, tikslus, interesus“ [2; 47]; „Geba taikyti įvairias derybų strategijas ir taktikas“ [2; 49]; „Geba sukurti ir palaikyti pozityvius, pasitikėjimu grįstus santykius su kita derybų šalimi <...>“ [2; 50]; „<...> geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą, siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas“ [3; 10].	8
Tarpkultūrinė komunikacija	„Pozityviai (neutraliai) vertina kultūrinius skirtumus <...> ir pagarbiai bendrauja su įvairių kultūrų atstovais“ [2; 51]; „Geba elgtis pagal tarptautinį protokolą“ [2; 53]; „Dirbdamas su kitų šalių atstovais (tarptautinėse komandose) konstruktyviai prisideda prie tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumo didinimo“ [2; 53]; „Geba prognozuoti ir valdyti su tarptautiniais ryšiais susijusią“	9



	riziką“ [2; 95]; „Žino tarptautinio protokolo reikalavimus ir geba juos taikyti“ [2; 96].	
Konfliktų valdymas	„Geba išsiaiškinti konflikto priežastis <...>“ [2; 55]; „Geba surasti konflikto sprendimą“ [2; 56]; „<...>geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus“ [3; 10].	7
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	„Geba aiškiai ir tiksliai suformuluoti kreipimosi, užklauso, tikrinimo tikslą ir reikalavimus subjektui, kurį kontroliuoja ir kurio priežiūrą atlieka“ [2; 60]; „Nustatęs neatitiktis, siekia, kad jos būtų pašalintos laiku ir nesikartotų <...>“ [2; 61]; „<...>geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų ir prižiūrimų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams“ [3; 10].	7

Informacijos valdymo subkategorija lemia efektyvią visų darbuotojų veiklų pradžią. Biudžeto planavimas, techninių užduočių, specifikacijų, projektų rengimas prasideda nuo informacijos rinkimo. Savivaldos darbuotojams tai būtinas ir aktualus gebėjimas: „*žinoti, kokie yra informacijos šaltiniai <...>, paieškos įrankiai <...>, paieškos ir gavimo būdai <...> ir gebėti jais naudotis*“ [2; 35], tai pabrėžiama teisės aktuose ir darbuotojų pareiginiuose nuostatuose. Vadovai dažnai darbuotojui ar komandai deleguoja užduotis operatyviai surinkti informaciją apie projektą, rangovą, planuojamą įsigyti prekę ar paslaugą ir čia svarbu ne tik „*gebėti atlikti informacijos paiešką <...>*“ [2; 36], bet ir „*susisteminti surinktus duomenis ir jų pagrindu parengti informacinę medžiagą*“ [2; 37]. Informacinės ir komunikacinės technologijos nuolat keičiasi, tobulėja, tai skatina darbuotojo saviugdą ir mokymąsi. Europos Sąjungos dokumentuose išskiriama valstybinio sektoriaus darbuotojo savybė „*<...> siekiant darbo rezultatų, tikslų, efektyviai naudoti informacines ir komunikacijos technologijas <...>, rinkti, saugoti, tikrinti ir naudoti informaciją, atlikti studijas, tyrimus bei testus, saugoti įrašus, valdyti, vertinti, apdoroti, analizuoti ir tikrinti informaciją bei numatomas išvadas*“ [5; 34].

Savivaldybėse aptarnaujama daug interesantų, suteikiamas konsultacijos, administracinės, socialinės paslaugos, nemokama teisinė pagalba. Aptarnaujamų asmenų poreikiams patenkinti ir pasitikėjimui savivaldybių institucijomis stiprinti, darbuotojams pabrėžiamas sugebėjimas „*su įvairiais aptarnaujamais asmenimis <...> bendrauti vienodai pagarbiai, kurti lygiaverčius santykius*“ [2; 39]. Siekiant, kad teisiniuose dokumentuose apibrėžiamas požiūris į aptarnaujamą asmenį būtų tinkamas, darbuotojams būtina „*suprasti ir gebėti paaiškinti reikalavimus, keliamus asmenų aptarnavimui valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose*“ [2; 39]. Neretai tarnautojai susiduria su interesantais, kurie reikalauja suteikti paslaugas, kurios nėra savivaldybių kompetencija ir neapibrėžtos teisės aktais ar neatitinka pagrindinių valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų, todėl būtina gebėti „*atsisakyti vykdyti asmens prašymus, pasakant korektišką „ne“, kai jie yra nesuderinami su valstybės tarnybos vertybėmis ir (arba) teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškinti klientams atsisakymo vykdyti jų prašymą priežastis*“ [2; 41]. Pastebėtina, kad išryškintas reikalavimas darbuotojams „*atlikti užduotį atsižvelgus į visas suinteresuotas šalis, nepaisant jų reikšmingumo*“ [5; 33], kiekvienas tarnautojas privalo būti sąžiningas ir nešališkas, vengiantis asmeniškumų, simpatijų ar antipatijų demonstravimo aptarnaujamiems asmenims.

Būtent trečioji subkategorija – *derybų valdymas* - apibūdina savybes, reikalingas savivaldybių institucijų darbuotojams įvairiuose organizacijos veiklos procesuose, ypač vykdant viešųjų pirkimų procedūras, skelbiamas derybas. Pirkimų vykdytojams, darbuotojams kyla nemažai klausimų, tinkamai apibrėžiant nuostatas pirkimo dokumentuose, rengiant skelbiamų derybų vykdymo sąlygas. Analizuojamuose teisiniuose dokumentuose akcentuojamas svarbus reikalavimas „*gebėjimas*

*pasirengti deryboms* <...>“ [2; 46]. Specialistai neretai susiduria su iššūkiais derybų metu, todėl išskirta savybė „*derybose gebėti įtaigiai pristatyti atstovaujamos šalies poziciją, pagrindžiant ją argumentais*“ [2; 47] padėtų sėkmingai pradėti procesą ir būti stipresnėje pozicijoje nei oponentas. Siekiant abipusio susitarimo norimam rezultatui užtikrinti, pastebimas darbuotojo gebėjimas „*įveikti prieštaravimus ir kliūtis, atsiradusius derybų procese, ir pasiekti susitarimų*“ [2; 48]. Efektyvus derybų procesų vyksmas pagrindžiamas analizuojamoje subkategorijoje išskirtu gebėjimu, vienu svarbiausiu šiame etape – „*apsikeisti idėjomis analizuojant problemas bei aktualius interesus, leidžiant oponuojančiai pusei spręsti nesutarimus ir siekti sutarimo arba priimti sprendimus idant išspręsti konfliktą ar priimti teisingą visoms pusėms sprendimą*“ [5; 33]. Kiekvienas vadovas ir darbuotojas privalo puikiai žinoti, jog derybos reikalauja daug pastangų, pasiruošimo. Gebėjimas tinkamai valdyti derybų procesą užtikrina organizacijos sėkmę, efektyvų resursų naudojimą ir visuomenės pasitikėjimą savivalda.

Analizuojama subkategorija – *tarpkultūrinė komunikacija* – atskleidžia žinių apie kitas kultūras, religijas, papročius turėjimo poreikį savivaldybių institucijų darbuotojams, todėl akcentuojama savybė, „*gebėti greitai prisitaikyti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje, efektyviai bendrauti ir dirbti*“ [2; 52]. Bazinės, pagrindinės žinios ir įgūdžiai šioje srityje praverčia bet kokiai šiuolaikinei komandai ar įstaigai. Kai kalbama apie tarpusavio žmonių bendravimą ir supratimą, tiesiog būtina atsižvelgti į labai svarbų aspektą, kultūrinę arba visuomeninę aplinką, kuri stipriai formuoja žmonių įgūdžius, požiūrį. Žmonės išmoksta tam tikrų elgesio taisyklių, kurios būdingos juos supančiai kultūrai ar socialinei aplinkai. Savivaldybių darbuotojams efektyviai komunikacijai pastebimas reikalavimas „*<...> gebėti suprasti kultūrinius skirtumus, efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje*“ [3; 10]. Žmonės, užaugę skirtingoje aplinkoje, turi skirtingą kultūrinį supratimą. Kuo geriau darbuotojas „*supranta tarpkultūrinius skirtumus ir jų įtaką bendravimui, veiklos efektyvumui*“ [2; 51], įvertina savo ir kitų žmonių kultūrinį supratimą, tuo lengviau randa bendrą kalbą su skirtingais žmonėmis iš skirtingų kultūrų ar skirtingų socialinių aplinkų. Įžvelgiama vertinga darbuotojo savybė „*gebėjimas išspręsti tarpkultūrinius nesutarimus, konfliktus ir užkirsti kelią jų atsiradimui*“ [2; 52]. Profesionalus darbuotojas ne tik išsprendžia nesutarimus, bet ir užkerta konfliktų galimybę.

Penktoje subkategorijoje – *konfliktų valdymas* – pažymimos darbuotojų savybės ir gebėjimai, kurių turėjimas užtikrina geresnę paties darbuotojo psichologinę sveikatą, produktyvų darbą ir savivaldybių institucijų prestižą. Žmonės vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, požiūriais, kultūriniais įsitikinimais, išgyvena skirtingas emocines būsenas, todėl siekiant išvengti tęstinio konflikto ir efektyviai jį suvaldyti, darbuotojui privalo „*konfliktinėje situacijoje gebėti išlaikyti savo emocinę pusiausvyrą* <...>“ [2; 54] ir „*gebėti nuraminti kitų konflikto dalyvių emocijas* <...>“ [2; 55]. Konfliktų išvengti neįmanoma, taip pat neįmanoma išvengti to, kad kas nors bus darbuotoju nepatenkintas. Kartais nepatenkinti asmenys išreiškia kritiką darbuotojo atžvilgiu konstruktyviai, tačiau kartais, pereinama į emocijų kalbą ir tiesiog „neriama“ į konfliktą. Situacijai išspręsti darbuotojui ne tik būtina klausyti ir girdėti ką konfliktuojantis asmuo sako, bet ir „*gebėti taikyti įvairius konflikto sprendimo stilius* <...> *atsižvelgiant į situaciją*“ [2; 57]. Pasikartojantys konfliktai kenkia ne tik organizacijos, bet ir joje dirbančių asmenų reputacijai. Tinkamai valdomi konfliktai sutelkia, motyvuoja darbuotojus, gerina bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą. Savivaldybių darbuotojams svarbu identifikuoti tikrąsias jų priežastis ir jas sistemiškai šalinti, todėl išskiriamas gebėjimas, pageidautina savybė „*gebėti vykdyti konfliktų prevenciją, užtikrinti, kad jie nesikartotų*“ [2; 58].

Subkategorija – *kontrolės ir priežiūros proceso valdymas* – padeda savivaldybių institucijoms, jų darbuotojams, orientuotis į rezultatą kuriančias veiklas ir taip užtikrinant nuolatinį veiklos efektyvumą ir tobulėjimą. Analizėje atsiskleidžia reikalavimas, tiesiogiai sietinas su kiekvieno darbuotojo pareiginiuose nuostatuose apibrėžtomis funkcijomis, tai „*žinoti savo veiklos srities kontrolės ir priežiūros standartus, taisykles, procedūras, metodus*“ [2; 59]. „*Gebėjimas taikyti savo veiklos srities kontrolės ir priežiūros standartus, taisykles, procedūras, metodus, atsižvelgiant į atliekamos užduoties pobūdį*“ [2; 59] užtikrina geresnius ir savalaikius specialisto veiklos rezultatus, optimalius resursus pasirengti ir atlikti užduotis ir pateisina vadovų lūkesčius. Tokiais darbuotojais pasitikima, didėja pačių darbuotojų savivertė ir pasitikėjimas savo jėgomis. Naujų veiklų imamasi su iniciatyva, nejučiant baimės ir nerimo. Pabrėžiama savybė „*gebėti parengti pasiūlymus dėl kontrolės ir priežiūros procedūrų, metodų ir (arba) sistemų tobulinimo, siekiant užtikrinti kontrolės proceso efektyvumą*“ [2; 61], kuri sąlygoja paties darbuotojo ir visos organizacijos veiklų efektyvumą, projektų įgyvendinimą, padeda identifikuoti neatitiktis ir jas pašalinti, o perspektyvoje išvengti pasikartojančių trūkumų.

Apibendrinant, analizuotuose dokumentuose, valstybės tarnautojams ir savivaldybių darbuotojams keliamus reikalavimus specifinių kompetencijų aspektu, galima teigti, kad ši kategorija apima gana platų reikalavimų, gebėjimų spektrą, be kurių sunkiai įsivaizduojamas institucijoms vyriausybės deleguotų funkcijų atlikimas ir visuomenės poreikių patenkinimas šių funkcijų atlikimo kontekste. Kiekvieno darbuotojo gebėjimai atliepia visos organizacijos gebėjimą efektyviai ir patikimai veikti.

Kokybinės turinio analizės metu išryškėja išskirtos kategorijos – *profesinės kompetencijos* – turinys, grindžiamas šiomis subkategorijomis: *veiklos planavimas ir sprendimų priėmimas; teisės išmanymas; finansų valdymas; informacinių technologijų valdymas; dokumentų valdymas* (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Profesinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Veiklos planavimas ir sprendimų priėmimas	„Žino įstaigos veiklos planavimo dokumentus“ [2; 66]; „Geba taikyti veiklos planavimo principus <...> ir numato veiklos atlikimo rodiklius“ [2; 67]; „Siekdamas tikslų veikia atkakliai, nuosekliai <...>“ [2; 5]; „Geba planuoti įtakos darymo procesą <...>“ [2; 62]; „Geba parengti pasiūlymų praktinio įgyvendinimo modelius“ [2; 33]; „Teikdamas pasiūlymus geba įvertinti politinę riziką ir pasiūlo jos prevencijos priemones“ [2; 34]; „<...>teikiamus pasiūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato pasiūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kitų veiklų tęstinumą“ [3; 10]; „Geba planuoti ryšių tinklo kūrimo procesą <...>“ [2; 44]; „Geba planuoti tarptautinių ryšių kūrimo procesą <...>, atsižvelgdamas į įstaigos funkcijas ir įstaigos veiklos planus“ [2; 94]; „Geba planuoti vidaus audito ir (arba) vertinimo užduoties atlikimą“ [2; 98]; „<...>planuoja veiklą kasdienę ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas“ [3; 9]; „Planuoja savo veiklą orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą“ [4; 1]; „Pasiiekia ilgalaikių tikslų nuosekliai planuodamas žingsnius“ [4; 1]; „<...> nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą“ [3; 9]; „Nustato tikslų pasiekimo rodiklius“ [4; 3]; „Pasirenka sprendimą iš kelių alternatyvų“ [5; 33]; „Veiklai trukdančias problemas sprendžia neatidėliodamas“ [2; 5]; „Priima tvirtus ir aiškius sprendimus“ [4; 1]; „Neatidėliodamas sprendžia išylančias problemas“ [4; 2]; „Išsprendžia veiklos problemas, pasinaudodamas sukurtu ryšių tinklu“ [2; 45]; „Geba parengti pagrįstus įstaigos turto ir lėšų poreikio pasiūlymus ir preliminarūs skaičiavimus“ [2; 89].	31

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Finansų valdymas	„Geba analizuoti su finansų valdymu ir (arba) buhalterine apskaita susijusią informaciją“ [2; 69]; „Geba vykdyti finansinės veiklos stebėseną ir atlikti analizę“ [2; 71].	5
Informacinių technologijų valdymas	„Turi žinių apie IT inžineriją bei saugą ir (arba) IT infrastruktūros projektavimą, diegimą, eksploatavimą, modernizavimą“ [2; 72]; „Geba užtikrinti esamų IS plėtrą ir (arba) naujų IS kūrimą ir (arba) IT projektų valdymą“ [2; 73]; „Geba užtikrinti esamos IT infrastruktūros veikimą ir diegimą“ [2; 74]; „Geba pritaikyti IS saugumo užtikrinimo metodus, priemones“ [2; 74]; „Geba naudotis Viešųjų pirkimų įstatyme nustatytais elektroninėmis pirkimų sistemomis“ [2; 81].	7
Teisės išmanymas	„Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus <...>, teisminę praktiką, teisės doktriną ir geba juos taikyti“ [2; 83]; „Geba parengti teisės aktų projektus <...>, sutarčių (sutarčių pakeitimo) projektus“ [2; 83]; „Geba parengti procesinius dokumentus“ [2; 84]; „Geba parengti, pristatyti ir apginti poziciją konkrečiu teisės taikymo klausimu <...>“ [2; 84]; „Geba vertinti ir parengti teisės aktų projektus <...>“ [2; 101]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojama korupcijos prevencija ir geba juos taikyti“ [2; 100]; „Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas IT <...> taikymas viešajame sektoriuje“ [2; 72]; „Geba parengti pirkimo dokumentus“ [2; 81]; „Geba nustatyti pirkimo būdą, atsižvelgdamas į teisės aktų reikalavimus, pagal jį atlikti pirkimo procedūras“ [2; 82]; „Žino viešųjų pirkimų sritį reglamentuojančias įstaigos vidaus procedūras ir geba jas taikyti“ [2; 81]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus, kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas dokumentų (nepaisant jų formos) valdymas, perdavimas saugoti“ [2; 86]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojamas turto valdymas, ir geba juos taikyti“ [2; 88]; „Geba parengti specialiuosius reikalavimus pirkimo objektui ir tiekėjui“ [2; 90]; „Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojama Lietuvos užsienio politika ir tarptautiniai santykiai“ [2; 93]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas visuomenės informavimas, ir geba juos taikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 91]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojamas vidaus auditas, audituojamų subjektų veikla ir audituojama sritis, ir geba juos taikyti“ [2; 97].	21
Dokumentų valdymas	„Geba rengti ir (arba) registruoti ir (arba) sisteminti dokumentus į bylas teisės aktų nustatyta tvarka“ [2; 86]; „Geba pateikti naudoti dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka“ [2; 87]; „Geba rengti įstaigos dokumentacijos planą ir kitus dokumentų apskaitos dokumentus“ [2; 87]; „Geba parengti statinių statybos, rekonstrukcijos, remonto darbų dokumentaciją“ [2; 89].	6

Veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo gebėjimai – vieni pagrindinių reikalavimų įstaigos ir padalinių visų lygių vadovams, kurie visuose analizuojamuose dokumentuose aiškiai įvardinti. Būtent sėkmingos organizacijos veikla prasideda nuo vadovų gebėjimo „*planuojant padalinio ir (arba) įstaigos veiklą, prioritetus nustatyti atsižvelgiant į įstaigos strateginius tikslus <...>*“ [2; 22]. Savivaldybėse ir jos padaliniuose dirba daug žemesnio lygio vadovų: vedėjų, pavaduotojų, seniūnų, nuo kurių gebėjimo „*išanalizuoti ir įvertinti situaciją, jos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, išskirti veiklos prioritetus*“ [2; 67], priklauso tolimesnis ir kryptingas aukščiausio lygio vadovų bei visos įstaigos veiklos planavimas ir organizavimas. Išskiriama savybė „*numatyti veiklos būdus, metodus, užtikrinančius padalinio ar įstaigos tikslų pasiekimą ir užduočių atlikimą*“ [2; 24], pažyminti kritinį ir analitinį vadovų ir darbuotojų matymą, be kurio negalima sėkminga įstaigos veikla. Savivaldybių darbuotojų pareigybių aprašymuose išryškėja gebėjimas „*taikyti veiklos planavimo principus: išskaidyti tikslus, užduotis į sudėtinges veiklos dalis, numatyti jų trukmę, eiliškumą, terminus*“ [2; 4], kuris sąlygoja darbuotojo atliekamų veiklų operatyvumą, savalaikį ir tinkamą užduočių atlikimą. Analizuojamuose Europos Sąjungos dokumentuose išskiriama viešojo sektoriaus darbuotojų savybė, apibūdinama kaip gebėjimas „*identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias*

*įvairių abstrakčių, racionalių idėjų vietas, pavyzdžiui, problemos, nuomonės ar požiūrio, susijusio su konkrečia problemine situacija, apibrėžti sprendimus bei alternatyvas išspręsti ją*“ [5; 32], todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojo darbas yra ne tik atsakingas, bet ir reikalaujantis kūrybiškumo, idėjų generavimo, bei sugebėjimo visus šiuos įgūdžius panaudoti veikloje. Iniciatyvūs ir kūrybiški darbuotojai vertinami visose organizacijose, jie geba „*kurti naujas idėjas ar operuoti esamomis, taip išgaudami naujus, inovatyvius sprendimus*“ [5; 33]. Besikeičiančioje šiandienos aplinkoje, darbuotojo veikloje, visada gali atsirasti nenumatytų aplinkybių, kurios iš esmės pakeičia suplanuotų užduočių atlikimo tvarką ir svarbumą, todėl labai svarbu „*gebėti pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją <...>*“ [2; 6]. Nacionaliniuose dokumentuose išskiriamas savivaldybės darbuotojų gebėjimas, labai aktualus savivaldybių padalinių ir skyrių vadovams, gebėti „*parengti pagrįstus pasiūlymus, kaip įstaigoje optimizuoti išteklių <...> naudojimą, atsižvelgiant į optimizavimo poveikį rezultatams*“ [2; 2], tai užtikrina įmonės mokumą ir finansinių įsipareigojimų įvykdymą. Kadangi nuo priimtų visų lygių vadovų sprendimų priklauso tolimesnė įmonės veikla ir gerovė, analizuojamuose dokumentuose atsiskleidžia savybė „*formuluoti pasiūlymus ir sprendimus pagrindžiant nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu nustatytą aktualių poreikių, problemų analizę*“ [2; 32], pabrėžia jos būtinumą savivaldybių darbuotojams. Savivaldybes, savivaldybės įmones ir įstaigas, siejantys glaudūs dalykiniai ryšiai sąlygoja palankesnę procesų ir projektų vyksmą ir valdymą, šiuo aspektu yra labai svarbus tarpusavio pasitikėjimas ir nuolatinis bendradarbiavimas. Teisiniuose dokumentuose pabrėžiamas visų lygių vadovams reikalingas gebėjimas, kurio turėtojai „*<...> efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodami dalykinių ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas*“ [3; 10], tuo užtikrindami organizacijos sėkmę ir stiprų partnerystės ryšį.

Subkategorija – *finansų valdymas* – daugiau stebima finansų skyriaus specialistų pareiginiuose nuostatuose. Su finansų valdymu susijusiems savivaldybių specialistams – finansininkams reikalinga gebėti „*atlikti finansines operacijas, skaičiavimus, kaštų analizę, stebėti biudžeto valdymą naudojant aktualius komercinius bei statistinius duomenis, tokius kaip duomenys apie medžiagas, gaminius bei žmogiškuosius išteklius*“ [5; 34]. Kadangi savivaldybės padalinių, seniūnijų, vadovai, seniūnai, yra asignavimų valdytojai, jiems privalu gebėti „*parengti įstaigos finansines ataskaitas ir (arba) biudžeto vykdymo ataskaitas*“ [2; 70], tai atsispindi analizuojamuose dokumentuose. Pažymėtina, kad vadovui labai svarbu „*žinoti finansinius rodiklius, kurie atspindi įstaigos ir atskirų padalinių veiklos efektyvumą, ir gebėti juos įvertinti*“ [2; 70] ir tuo remiantis laiku priimti būtinus sprendimus ir reikalingas finansines korekcijas, o esant būtinybei inicijuoti biudžeto lėšų perskirstymą.

*Informacinių technologijų valdymas* – subkategorija, kuri atspindi darbuotojų gebėjimus, be kurių dabartinėje, informacinių technologijų (IT) valdomoje, aplinkoje sunkiai įsivaizduojamas darbas. „*Gebėjimas dirbti su informacinėmis sistemomis (IS)*“ [2; 71] pažymimas visuose analizuojamuose dokumentuose. Šis gebėjimas būtinas ne tik komunikacijai, informacijos paieškai ar analizei, bet tiesiogiai sietinas su kiekvieno darbuotojo atliekamomis funkcijomis, administracinių paslaugų teikimu, kurias jau stengiamasi perkelti į internetinę erdvę, suteikiant visuomenei patogesnę ir operatyvesnę aptarnavimą. Savivaldybių informacinių technologijų valdymo ir priežiūros skyriaus specialistams, tiesiogiai atsakingiems už šią sritį, privalu gebėti „*naudoti kompiuterius ir kitus skaitmeninius įrankius vystyti, įrašyti ir prižiūrėti IT programinę įrangą bei infrastruktūrą, taip pat naršyti, ieškoti, filtruoti, rūšiuoti, saugoti, išgauti bei analizuoti duomenis, bendradarbiauti bei komunikuoti su kitais, sukurti ar redaguoti naują turinį*“ [5; 34], užtikrinant nepertraukiamą IT įrangos veikimą, būtiną savivaldybės darbuotojams darbinėms funkcijoms atlikti.

Savivaldybių institucijų darbuotojų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai, savivaldybių tarybų sprendimai, tvarkos, aprašai. Efektyviai veiklai vystyti darbuotojams būtini teisės išmanymo gebėjimai. Subkategorija – *teisės išmanymas* – atskleidžia visų darbuotojų, pagal užimamų pareigybių specifiką, būtinus gebėjimus, reikalingus teisiškai teisingai atlikti priskirtas darbinės funkcijas, veiklas ir užduotis. Išskiriamas dokumentuose akcentuojamas, savivaldybių darbuotojams aktualus, „*gebėjimas sistemiškai analizuoti teisės šaltinius, įvertinti ir kvalifikuoti faktines aplinkybes*“ [2; 83], būtinas pagal funkcijas priskirtai veiklai vystyti. Viešųjų pirkimų skyrių specialistams privalu „*žinoti Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą ir kitus Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojama pirkimų sritis ir gebėti juos taikyti*“ [2; 80]. Pastebėtina, kad teisės aktų išmanymas darbo procesuose yra akcentuojamas kaip svarbus reikalavimas, nes savivaldybių vadovų ir darbuotojų kompetencijas apima „*domėjimasis teisės naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką*“ [2; 85]. Savivaldybių įmonių ir padalinių vadovai, esantys savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojai, atsakingi už teisingą programų sąmatų sudarymą ir vykdymą, neviršijant patvirtintų asignavimų, privalo „*žinoti Lietuvos Respublikos įstatymus, kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojama buhalterinė apskaita, biudžeto sandara, planavimas ir biudžeto vykdymas, finansinių ataskaitų sudarymas ir gebėti juos taikyti*“ [2; 69]. Efektyviam žmoniškųjų išteklių valdymui užtikrinti, vadovams ir atsakingiems specialistams, būtina „*žinoti Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojami su darbo santykiais susiję klausimai, ir gebėti juos taikyti atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką*“ [2; 76].

Analizė atskleidžia, kad teisės išmanymas – viena svarbiausių kompetencijų, apimanti visus savivaldybių darbuotojus. Teisiškai tinkamas priskirtų funkcijų atlikimas ir veiklų vystymas, užtikrina kryptingą ir nepertraukiamą įstaigos veiklą, iki minimumo sumažina rizikas, atsirandančias dėl negebėjimo tinkamai dirbti su teisiniais dokumentais.

Subkategorijoje – *dokumentų valdymas* – atsiskleidžia savivaldybių darbuotojams reikalingi gebėjimai, būtini efektyviam darbui su įstaigos dokumentais. Darbo procesų metu susikaupia daug dokumentų, susijusių su darbuotojų atliekamomis funkcijomis. Tam suvaldyti atskleidžiamas gebėjimas „*tvarkyti užbaigtas bylas ir užtikrinti jų saugojimą nustatytą laiką ir (arba) priimant bylas gebėti įvertinti, ar jos sudarytos ir sutvarkytos pagal reikalavimus, ir (arba) gebėti saugomus dokumentus perduoti nustatyta tvarka*“ [2; 86]. Keičiantis dokumentų valdymą reglamentuojantiems teisės aktams, optimizuojant dokumentų valdymą pačioje įstaigoje, darbuotojams būtina „*domėtis dokumentų valdymo ir jų naudojimo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėti juos taikyti, atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką*“ [2; 87].

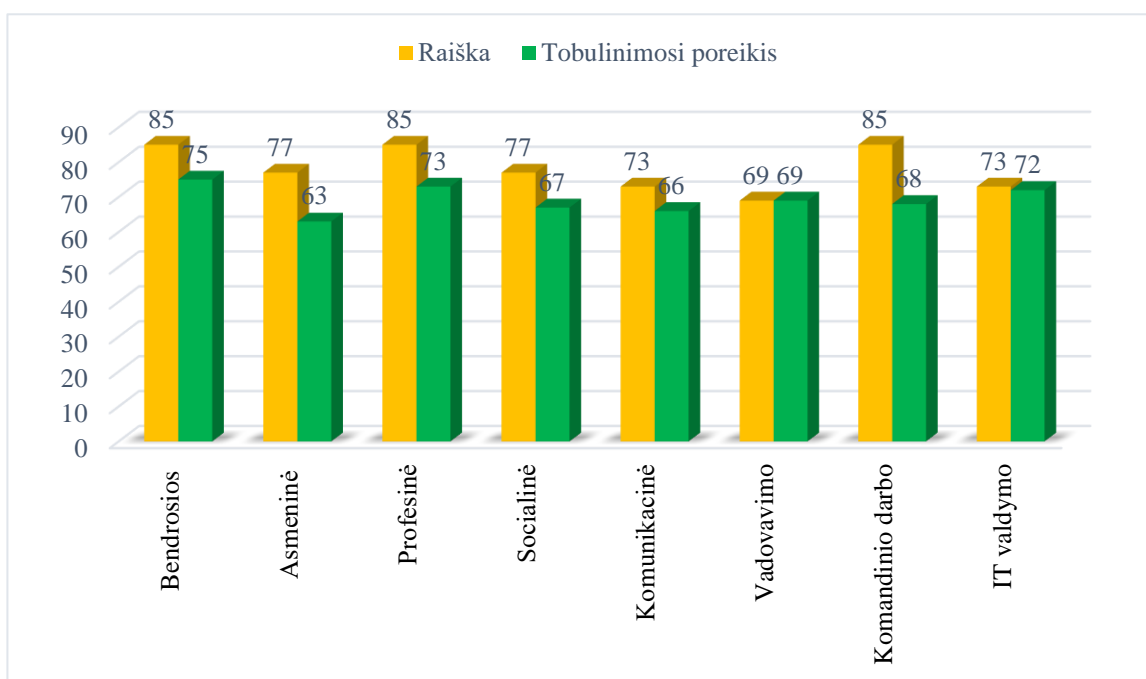
Savivaldybių institucijose dirba skirtingo išsilavinimo ir profesijų darbuotojai, kurių gebėjimai ir kompetencijos daro stiprų poveikį sėkmingai organizacijos veiklai. Analizuojamuose dokumentuose, profesinė kompetencija atliepia pageidaujamas darbuotojų savybes ir gebėjimus, kurių turėjimas užtikrina darbuotojo, o kartu ir organizacijos, sėkmingą ir tinkamą veiklą. Pabrėžiamos pageidaujamos darbuotojų savybės, būdingos veiklos planavimui ir sprendimų priėmimui bei teisės išmanymui.

*Atlikta kokybinė turinio analizė leidžia teigti, kad teisiniuose dokumentuose plačiai apibrėžiamos valstybės ir savivaldybių institucijose dirbančių ir potencialių darbuotojų kompetencijos. Praktiškai visuose analizuotuose pareiginių nuostatų šablonuose akcentuojami gebėjimai, reikalingi veiklai organizuoti, užduotims, atsakomybėms, darbo krūviui, ištekliams paskirstyti. Darbuotojas turi gebėti*

daryti aiškias ir logiškas išvadas, prieš prisiimant įsipareigojimus įvertinti savo galimybes ir numatyti realius įsipareigojimo įvykdymo terminus. Pabrėžiamos komunikacijos savybės, gebėjimas išklaudyti ir suprasti pašnekovą, aiškiai reikšti mintis ir perduoti informaciją. Taip pat akcentuojamos būtinos visų lygių vadovams strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos: privalu gebėti derinti įstaigos tikslus su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais, laiku numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes, inicijuoti susijusius strateginius sprendimus. Darbuotojas turi gebėti dirbti komandoje, rodyti pagarbą ir supratimą visiems komandos nariams. Didelis dėmesys skiriamas veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo, teisės išmanymo gebėjimams: numatyti veiklos būdus, metodus, kurie užtikrintų įstaigos tikslų pasiekimą ir užduočių įvykdymą. Darbuotojui, pagal savo veiklos pobūdį, būtina domėtis teisės naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėti juos pritaikyti atsižvelgiant į savo ir įstaigos veiklos specifiką.

### 3.2.2. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimo ir tobulinimo(si) poreikio raiškos tyrimo rezultatų analizė

Remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis esminėmis savivaldybės darbuotojų kompetencijomis – bendrosios kompetencijos, asmeninė kompetencija, profesinė kompetencija, socialinė kompetencija, komunikacinė kompetencija, vadovavimo kompetencija, komandinio darbo kompetencija, informacinių technologijų (IT) valdymo kompetencija – suformuluoti anketinės apklausos teiginiai, kuriais siekiama įvertinti išskirtų kompetencijų ir jų tobulinimosi poreikio raišką. Tyrime dalyvavę 245 respondentai padėjo identifikuoti savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raišką, patvirtinant ar paneigiant teorinėje darbo dalyje padarytas išvadas. Atsakymai pateikiami procentine išraiška, didžiausias galima vertė 100 proc.



1 pav. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raiškos procentinė išraiška

**Savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raiška.** Analizuojant savivaldybės darbuotojų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raišką, buvo apklausti 245 respondentai. Anketinės apklausos duomenys rodo, kad savivaldybės darbuotojams stipriausiai reiškiasi bendrosios, profesinės ir komandinio darbo kompetencijos, tai teigia 85 proc. respondentų. Silpnesne raiška pasižymi

asmeninė (77 proc.), socialinė (77 proc.), komunikacinė (73 proc.) ir informacinių technologijų valdymo (73 proc.) kompetencijos. Anketinės apklausos duomenys parodė, kad silpniausiai reiškiasi vadovavimo kompetencija, tai teigia 69 proc. apklaustųjų. Iš duomenų analizės matyti, kad savivaldybės darbuotojų kompetencijos atliepia visas teorinėje darbo dalyje išskirtas kompetencijas, skiriasi tik raiškos stiprumas: stipriausia raiška yra 85 proc., o silpniausia 69 proc. (žr. 1 pav.).

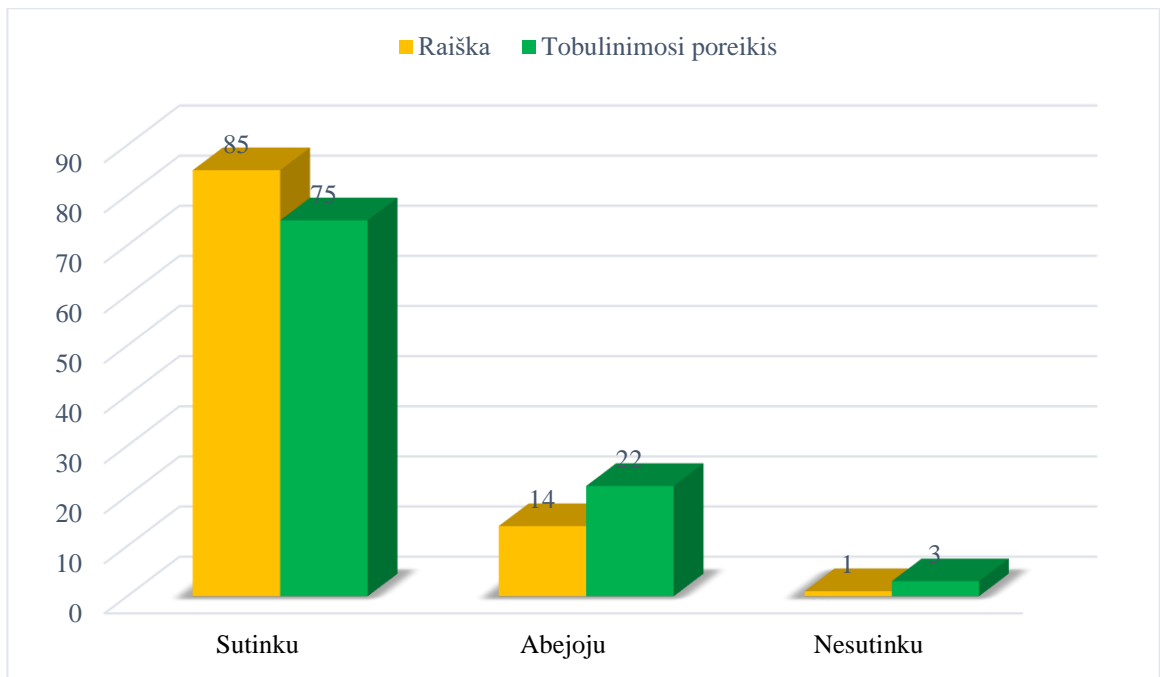
Duomenų analizė atspindi, kad tarp respondentų kompetencijų tobulinimosi poreikio raiška yra didelė. Daugiausia respondentų pritaria bendrųjų kompetencijų (75 proc.), socialinės kompetencijos (73 proc.) ir informacinių technologijų valdymo kompetencijos (72 proc.) tobulinimosi poreikiui. Mažesne raiška pasižymi vadovavimo (69 proc.), komandinio darbo (68 proc.), socialinė (67 proc.) ir komunikacinė (66 proc.) kompetencijos. Mažiausiai apklaustųjų pareiškė norą tobulintis asmeninę kompetenciją (63 proc.).

*Apibendrinant galima teigti, nors ir savivaldybės darbuotojų analizuojamų kompetencijų raiška yra stipri (65-85proc.), tačiau norą tobulinti savo gebėjimus ir įgūdžius, analizuojamų kompetencijų kontekste, išreiškė net 63-75 proc. tyrimo dalyvių.*

Toliau pateikiami detalesni analizuojamų kompetencijų tyrimo rezultatai.

***Bendrųjų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio raiška*** (žr. 2 pav.). Averin'os, Avdeev'os ir Perevalov'os (2018), teigimu, kiekvieną pareigybę atliepančios bendrosios kompetencijos suteikia darbuotojui kilimo karjeros laiptais galimybę. Daugelis respondentų (85 proc.) pritaria, kad jų bendrosios kompetencijos reiškiasi, tai rodo apklaustųjų gebėjimas darbinėje srityje visada siekti užsibrėžtų tikslų ir geresnių rezultatų (98 proc.). Rimkutė ir Dobržinskienė (2017) pabrėžia, kad viena iš valstybės tarnautojų kompetencijų grupių yra bendrosios kompetencijos, kurių turėtojai pasižymi analitiniu mąstymu, darbinėje veikloje geba veiksmingai pritaikyti savo turimas žinias – tai patvirtina apklaustieji, teigdami, kad geba analitiškai vertinti informaciją ieškodami patikimų informacijos šaltinių (93 proc.), taip pat pritaiko savo turimas žinias realiose darbinėse situacijose (95 proc.). Analizuotame teisės akte (Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymai. 2020 m. kovo 31 d. Nr. 27V-31) išskirtą būtinybę savivaldybės darbuotojams įgyvendinant užduotis veikti kryptingai, nuosekliai, detalai planuojant darbus, surandant įvairių būdų ir metodų numatytiems tikslams pasiekti, respondentai patvirtina teigdami, gebantys savarankiškai planuoti savo darbą, kuris visada yra orientuotas į galutinį rezultatą (93 proc.). Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad 82-87 proc. apklaustųjų realiai įsivertina savo galimybes ir sugebėjimus, veiklos rezultatus, savarankiškai priima racionalius sprendimus, kritiškai vertina gaunamą informaciją, savo ir kolegų darbo rezultatus. Mažesnę dalis respondentų (71 proc.), siekdami profesinio tobulėjimo ir saviugdos mokytusi naujų dalykų. Rezultatai rodo, jog savo darbine veikla patenkinti 71 proc. apklaustųjų.

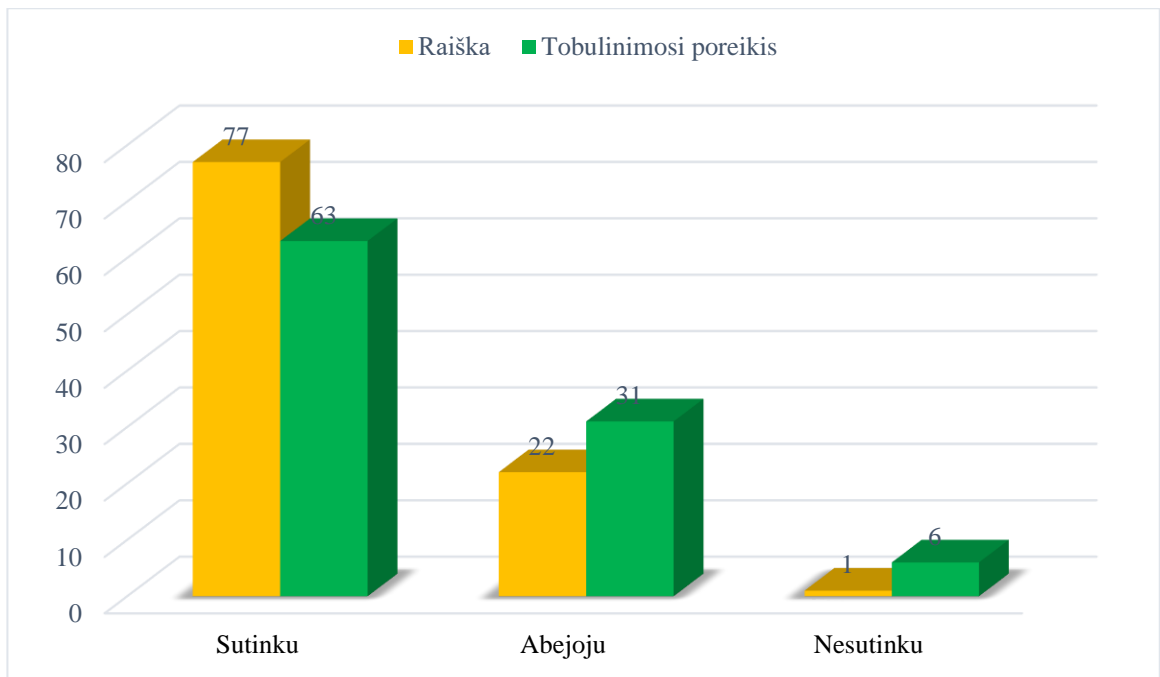




**2 pav.** Bendrųjų kompetencijų ir tobulinimosi poreikio vertinimas

Nuolatinis mokymasis atliepia darbuotojo žinių atnaujinimą, turimų kompetencijų ir gebėjimų stiprinimą – tai gyvybiškai svarbus veiksnys, padedantis išlaikyti darbuotojo, o kartu ir visos organizacijos produktyvumą. Tobulinimosi poreikis atsiranda vykstant pokyčiams organizacijos aplinkoje ir viduje, taip pat darbuotojų siekis ir karjeros vystymo galimybės institucijoje. Rezultatai pažymi, kad bendrųjų kompetencijų tobulinimosi raiška didelė, tai tvirtina didesnę dalis apklaustųjų (75 proc.), pareiškdami norą tobulintis darbinėje srityje siekti užsibrėžtų tikslų ir rezultatų (83 proc.) ir ugdyti gebėjimus, būtinus pritaikyti savo turimas žinias realiose darbinėse situacijose (80 proc.). Iš apklausos rezultatų matyti, kad respondentai nori ugdyti kritinio ir analitinio mąstymo gebėjimus (75 proc.). Taigi, analizuojant bendrųjų kompetencijų tobulinimosi poreikio raišką matoma tendencija, kad respondentai siekia tobulėti profesinėje srityje bei susipažinti su naujomis sritimis (73 proc.).

**Asmeninės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 3 pav.). Adamonienė ir Ruibytė (2010) pažymi, kad asmeninė kompetencija yra viena iš svarbiausių valstybės tarnautojams, ypač vadovams. Respondentai (77 proc.) pritaria šiai išvalgai, apibūdinami save kaip atsakingus, besilaikančius įsipareigojimų ir disciplinos darbuotojus (90 proc.). Asmeninės kompetencijos raišką apklaustieji atliepia teigdami esantys tolerantiški, neturintys išankstinio nusistatymo skirtingoms etninėms kultūroms ir religijoms (89 proc.), pripažįstama, kad jiems puikiai sekasi dirbti su skirtingas kultūras atstovaujančiais ar vertybes pripažįstančiais kolegomis (81 proc.). Mackevičiaus ir Subačienės (2008) matymu asmeninę kompetenciją atspindi savęs pažinimo, įvaizdžio, pristatymo gebėjimų ugdymas, šią nuomonę patvirtina respondentų pripažinimas, kad jie visada prisideda prie valstybės tarnautojo įvaizdžio išsaugojimo ir socialinės padėties visuomenėje formavimo (85 proc.). Išanalizavus apklausos rezultatus galima daryti išvadą, kad apklaustieji savivaldybės darbuotojai yra nešališki, geba sutelkti dėmesį į interesantų aptarnavimą, paslaugų teikimą be išankstinio nusistatymo (87 proc.), yra principingi, darbinėje veikloje vadovaujasi savo įsitikinimais bei yra atviri pokyčiams, geba prie jų prisitaikyti.



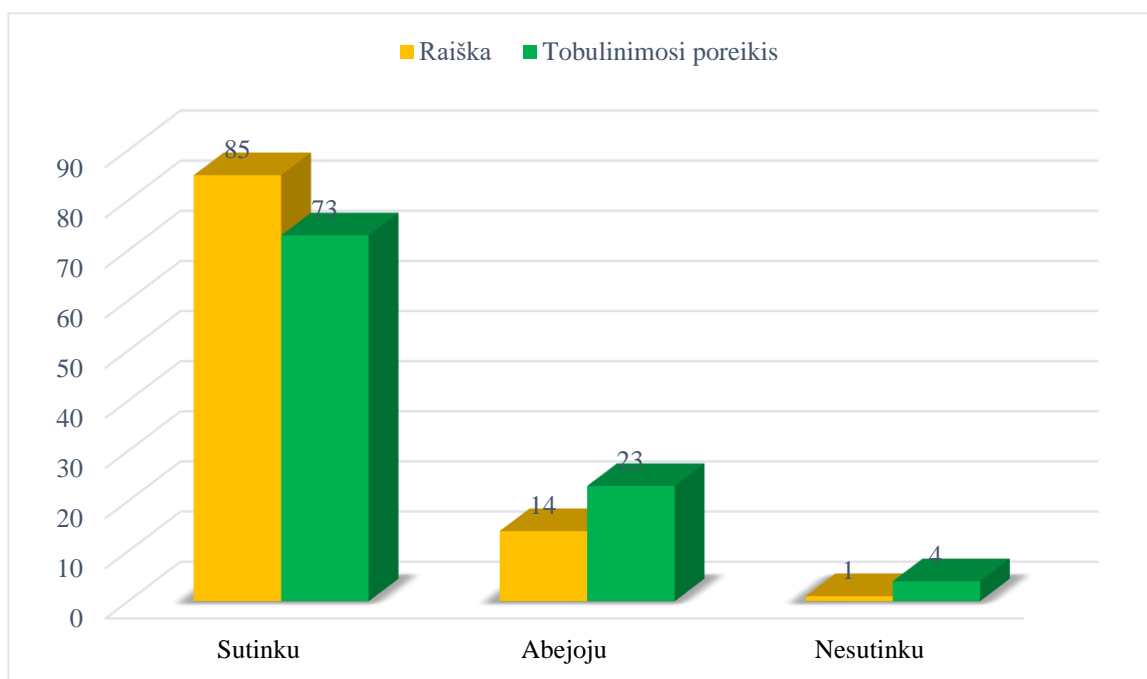
**3 pav.** Asmeninės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

Adamonienės ir Ruibytės (2010) nuomone, būtina skatinti savarankišką valstybės tarnautojų mokymąsi ir numatyti asmeninės kompetencijos ugdymo ir tobulinimo galimybes. Mokslininkų įžvalgą patvirtina didesnė dalis respondentų (63 proc.), o tai rodo apklaustųjų siekis save tobulinti valstybės tarnautojo įvaizdžio išsaugojimo ir socialinės padėties formavimo (68 proc.) aspektu ir stiprinti gebėjimą išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį (gebėti sutelkti dėmesį į interesantų aptarnavimą, paslaugų teikimą be išankstinio nusistatymo) (66 proc.). Nors tyrimas atskleidė, kad tiriamieji yra atviri pokyčiams ir geba prie jų prisitaikyti, tačiau 67 proc. respondentų pareiškė norą tobulintis šioje srityje. Darbuotojas, turintis žinių ir kompetencijų, asmeninių savybių ugdo dirbdamas, taip kurdamas pridėtinę vertę organizacijai bei patenkindamas naujų žinių poreikį. Taip pat respondentai nurodė esantys iniciatyvūs, nes visada noriai imasi veiksmų ir pasinaudoja bet kokia galimybe įsitraukti į įvairias veiklas ar grupes organizacijoje (50 proc.), tačiau 60 proc. tiriamųjų tobulintųsi šioje srityje.

**Profesinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 4 pav.). Apklauso duomenys atspindi didelės dalies respondentų (85 proc.) pritarimą profesinės kompetencijos raiškai, tai rodo, kad savivaldybės darbuotojai geba darbinėje veikloje spręsti profesines problemas: ieškoti informacijos, aiškintis faktus, identifikuoti problemą ir ieškoti problemos subrendimo būdų (96 proc.). Raboca, Carburnarean'as, Jimborean'as (2013) mano, kad profesionalumas iš tikrųjų yra intelekto, ambicingumo, darbštumo, lankstumo – visų šių savybių ir įgūdžių visuma, kuri apibūdina valstybės tarnautoją –tai patvirtina tokios apklaustųjų asmeninės savybės kaip sąžiningumas, atskaitingumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, padedančios profesionaliai atlikti darbinės užduoties (95 proc.). Naumenko (2017) pastebi tokius profesinės kompetencijos komponentus, kaip įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus atlikti tam tikras profesines funkcijas, sėkmingai atlikti profesinę veiklą, tai pažymi respondentų gebėjimas atlikti profesinius ir darbo standartus, profesionaliai atlikti jiems priskirtas funkcijas (87 proc.). Blaškova, Adamonienės ir Petrauskienės (2017) įžvalgomis, valstybės tarnautojas privalo gebėti taikyti savo žinias ir greitai veikti besikeičiančioje aplinkoje, siekti nustatyti tikslus, veiksmus, priemones ir būdus reikalingus užduotims atlikti laiku, o analizuotame teisės akte

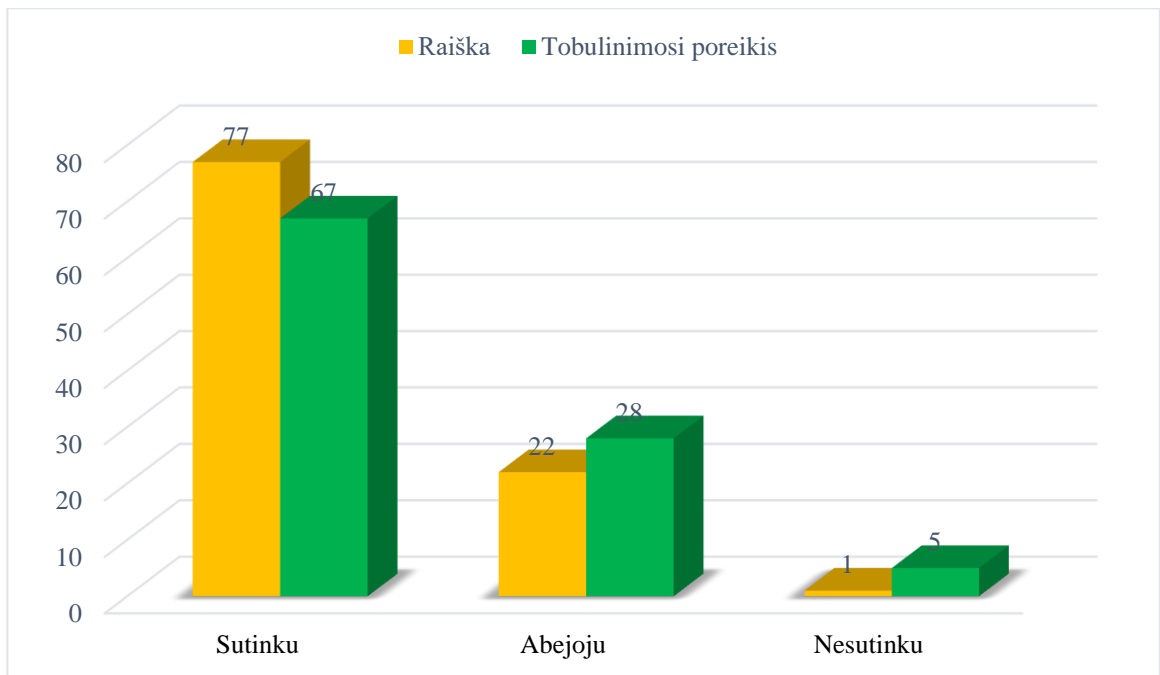
(Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. 2018 m. lapkričio 28 d.) pažymima, kad valstybės tarnautojas planuoja kasdienę veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas, tai tvirtina respondentai teigdami, gebantys racionaliai planuoti darbo laiką ir laiku atlikti užduotis (82 proc.). Apklauso rezultatai rodo, kad savivaldybės darbuotojai atlikdami savo darbinės funkcijas, puikiai geba vadovautis dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisyklėmis (91 proc.), taip pat yra socialiai atsakingi už savo darbo rezultatus (atsakomybė už savo sprendimų ir veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei) (94 proc.).

Šiuolaikiniame pasaulyje žinių gyvavimo ciklas trumpėja, todėl būtina reguliariai atnaujinti profesines žinias ir gebėjimus, savo atsakymais pritaria respondentai (73 proc.), tai atspindi apklaustų (79 proc.) siekis tobulintis profesinių ir darbo standartų srityse, siekiant profesionaliai atlikti jiems priskirtas funkcijas. Apklauso duomenys parodė, kad savivaldybės darbuotojai (76 proc.) noriai dalyvautų skirtingose mokymo(si) veiklose, nes tai padeda kelti kvalifikaciją ir tobulinti profesinius įgūdžius bei gebėjimus (76 proc.). Vykdam darbinės veiklas darbuotojams būtinas psichologinis ir emocinis stabilumas, tobulintis šioje srityje pareiškė didelė dalis (69 proc.) respondentų. Kadangi profesinė kompetencija yra labai dinamiška, atsirandančios naujos technologijos ir vykstantys pokyčiai aplinkoje bei organizacijoje leidžia darbuotojams stiprinti profesinę kompetencija, tai rodo ženklus procentas apklaustųjų (73 proc.).



4 pav. Profesinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

**Socialinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 5 pav.). Sterev'ovo, Blagoev'ovo ir Kopev'os (2017) manymu, socialinė kompetencija apibūdina darbuotojo santykius socialinėje aplinkoje su kitais komandos nariais bei organizacijos darbuotojais, tai patvirtina respondantai teigdami, kad darbinėje aplinkoje visada stengiasi palaikyti gerus santykius su kolegomis, interesantais (96 proc.). Anketinės apklauso metu vertinant socialinės kompetencijos raišką, respondantai aiškina gebantys profesinėje veikloje bendradarbiauti su kolegomis, kitų skyrių, padalinių darbuotojais ir institucijomis (95 proc.). Socialinė kompetencija stipriai reiškiasi respondentų gebėjimu dalykiškai bendrauti ne tik su kolegomis, bet ir su aptarnaujamais interesantais (93 proc.).



**5 pav.** Socialinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

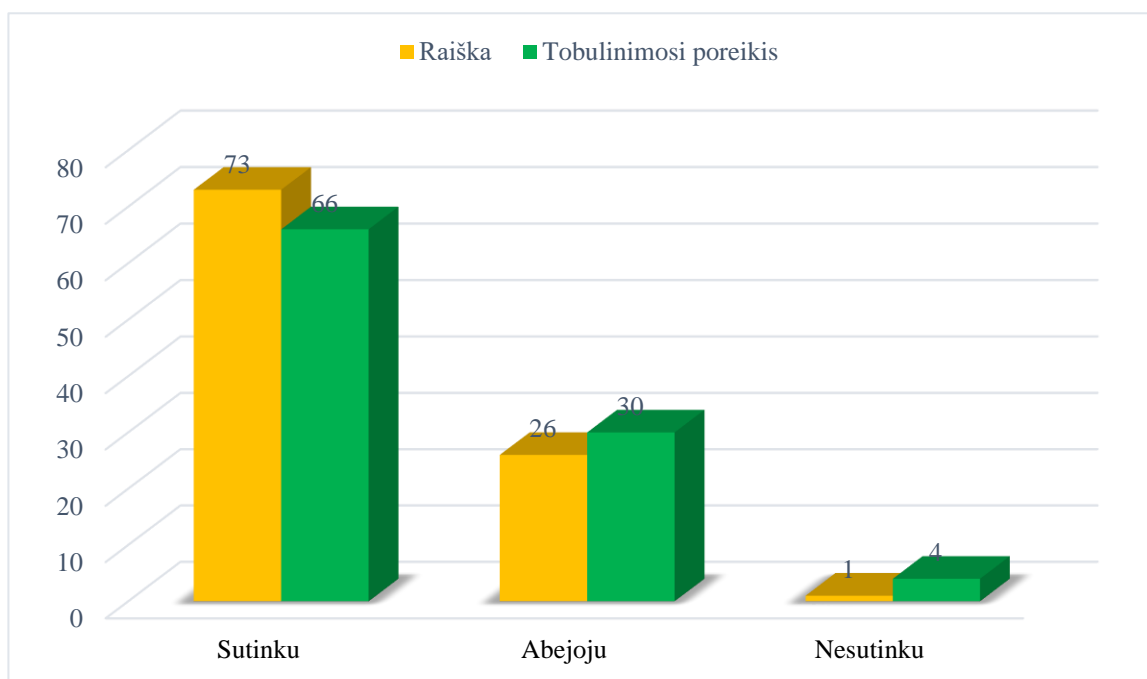
Gauti rezultatai rodo, kad tiriamieji savivaldybės darbuotojai geba interaktyviai bendrauti su vadovais, kolegomis ir gyventojais profesinės veiklos kontekste (bendravimas vaizdo konferencijose, nuotoliniuose susirinkimuose) (83 proc.). Tačiau išryškėjo ir tai, kad didesnė dalis (51 proc.) apklaustųjų abejoja esantys atsparūs stresui ir gebantys, dažniausiai, kontroliuoti situaciją.

Respondentai pritarė (67 proc.) tyrimo teiginiams apie tobulinimosi poreikį socialinių kompetencijų kontekste. Apklaustieji savivaldybės darbuotojai labiausiai siektų ugdyti interaktyvaus bendravimo su vadovais, kolegomis ir gyventojais gebėjimus (73 proc.), taip pat tobulintų bendradarbiavimo su kolegomis, kitų skyrių, padalinių darbuotojais, institucijomis įgūdžius (71 proc.). Tyrimo duomenys atskleidė mažą tiriamųjų atsparumą stresui ir gebėjimą kontroliuoti situaciją (45 proc.), tačiau išryškėjo teigiamas respondentų požiūris į šio socialinio gebėjimo ugdymą (62 proc.). Pagal gautus anketos atsakymus galima matyti, kad darbuotojai (80 proc.) tobulintų adekvataus elgesio skirtingose situacijose, aplinkinių elgesio numatymo ir objektyvaus žmonių vertinimo įgūdžius.

**Komunikacinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška (žr. 6 pav.).** Pagal gautus anketos atsakymus galima matyti respondentų (73 proc.) pritarimą komunikacinės kompetencijos raiškai, tai rodo, kad savivaldybės darbuotojai geba taisyklingai bendrauti valstybine kalba (92 proc.), o darbinėje aplinkoje visada laikosi elgesio ir dalykinio bendravimo etiketo (86 proc.). Borisovos (2015) nuomone, valstybės tarnautojas privalo žinoti ir laikytis pagrindinių bendravimo ir derybų taisyklių, suprantamai ir efektyviai žodžiu bei raštu bendrauti su kolegomis. Respondentai patvirtino šią nuomonę, o tai reiškia, kad savivaldybės darbuotojai geba žodiniu ir rašytiniu būdu efektyviai bendrauti su kolegomis, interesantais ir institucijomis (90 proc.). Kruyen'as ir Genugten'as (2020) valstybės tarnautoją mato orientuotą į klientą, skaidrų, komunikabilų, išklausančią ir suprantantį kitus, mokslininkų nuomonę atliepia tai, kad darbuotojai yra empatiški ir dėmesingi klausytojai, nes geba išklaudyti, suprasti kitus (87 proc.), tai pat bendraudami yra atviri ir dėmesį paskirsto visiems pokalbio dalyviams (81 proc.). Naumenko (2017) teigia, kad komunikacijai labai svarbūs tarnautojo verbaliniai ir neverbaliniai bendravimo įgūdžiai, tai atskleidžiama apklausos rezultatuose atsispindinčiu tiriamųjų gebėjimu bendrauti nežodine kalba (veido išraiškos, tono ir intonacijos keitimas, kūno kalba

ir gestai) (64 proc.). Analizuojant duomenis išaiškėjo, kad daugiau nei trečdalis apklaustųjų (39 proc.) bendraudami jaučiasi laisvai prieš įvairias auditorijas, todėl galima teigti, kad savivaldybės darbuotojams trūksta pasitikėjimo savimi ir viešojo kalbėjimo įgūdžių.

Gražulis ir Jankauskaitė (2013) savo darbuose teigia, kad siekiant užtikrinti sėkmingą darbuotojų ir interesantų komunikaciją, rekomenduotina, valstybės tarnautojams, ugdyti tarpusavio darnius santykius, o vadovams, suteikti galimybes darbuotojams tobulinti kompetencijas. Komunikacinės kompetencijos tobulinimosi poreikį patvirtina didesnė dalis (66 proc.) respondentų. Iš apklausos duomenų matyti, kad daugiausia tiriamieji tobulintų bendravimo valstybine kalba įgūdžius (69 proc.) ir žodinio bei rašytinio efektyvaus bendravimo su kolegomis, interesantais bei institucijomis, gebėjimus (69 proc.). Siekiant įgauti pasitikėjimo ir laisvo bendravimo prieš įvairias auditorijas, ši gebėjimą tobulintų ženkli dalis (69 proc.) savivaldybės darbuotojų.

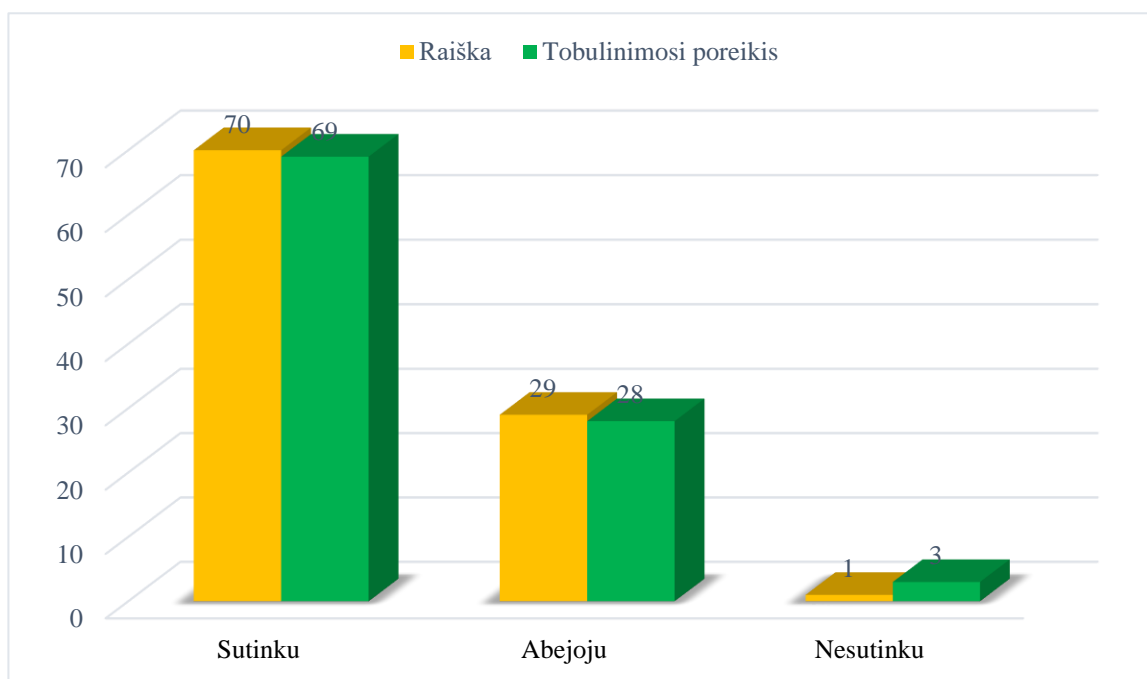


6 pav. Komunikacinės kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

**Vadovavimo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 7 pav.). Analizuojant savivaldybės darbuotojų apklausos duomenis stebima vadovavimo kompetencijos raiška, kurią patvirtina didesnė dalis (70 proc.) apklaustųjų, o tai rodo, kad darbuotojai geba planuoti darbinės veiklas, išsiskirti tikslus ir juos perteikti kitiems (78 proc.), be to įgyvendina ir efektyviai pritaiko praktikoje savo sprendimus (77 proc.). Raboca, Carbonean'o ir Jimborean'o (2013) nuomone, efektyviam valstybinio sektoriaus darbuotojo darbui ir užduočių atlikimui, nepakanka gebėti atlikti veiklas, apimančias atsakomybę, privalu mokėti pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus, šiai nuomonei pritaria didelė dalis (92 proc.) respondentų. Taip pat anketinės apklausos rezultatai atskleidė, kad savivaldybės darbuotojai geba ištraukti strateginių sprendimų priėmimą, svarsto ir diskutuoja apie organizacijos vizijos kūrimą ir perteikimą, strategijos formulavimą ir įdiegimą (56 proc.). Gauti duomenys patvirtina teorinėje dalyje analizuotų autorių, Dawson'o, Hepworth'o, Bugaian'o ir Williams'o (2020), vadovavimo kompetencijos supratimą vizijos kūrimo ir perteikimo, strategijos formulavimo bei įdiegimo, išteklių, finansų ir projektų valdymo aspektais. Pasak Martinez'o, Moreno ir Brage (2014), vadovavimo sritį reprezentuoja gebėjimai ir kompetencijos, darančios įtaką žmogiškųjų ir

finansinių išteklių valdymui, kryptingam veiklų planavimui ir organizavimui, tai atliepia respondentų kompetencija valdyti turimus išteklius (74 proc.) ir organizuoti bei kontroliuoti veiklas (72 proc.).

Tobulinimosi poreikio raišką vadovavimo kompetencijos kontekste atskleidžia dauguma tiriamųjų (69 proc.), tyrimo rezultatai rodo, kad savivaldybės darbuotojai ugdytų gebėjimus ir įgūdžius, orientuotus į aukštus darbinės veiklos rezultatus, atliepiančius jų išsikeltus asmeninius tikslus (73 proc.). Iš tyrimų analizės matyti, kad daugiau nei pusė (54 proc.) respondentų pasižymi strateginiu mąstymu ir turi tiek asmeninę, tiek organizacijos ateities viziją bei geba uždegti ir motyvuoti kolegas siekiant organizacijos ir individualių tikslų (54 proc.), tačiau didesnė dalis apklaustų darbuotojų (66 proc.) pareiškė tobulinimosi poreikį šiais aspektais. Nors tyrimo rezultatai rodo, kad vadovavimo kompetencija reiškiasi silpniausiai iš visų analizuojamų kompetencijų, bet tobulinimosi poreikio raiška yra viena didžiausių (69 proc.).

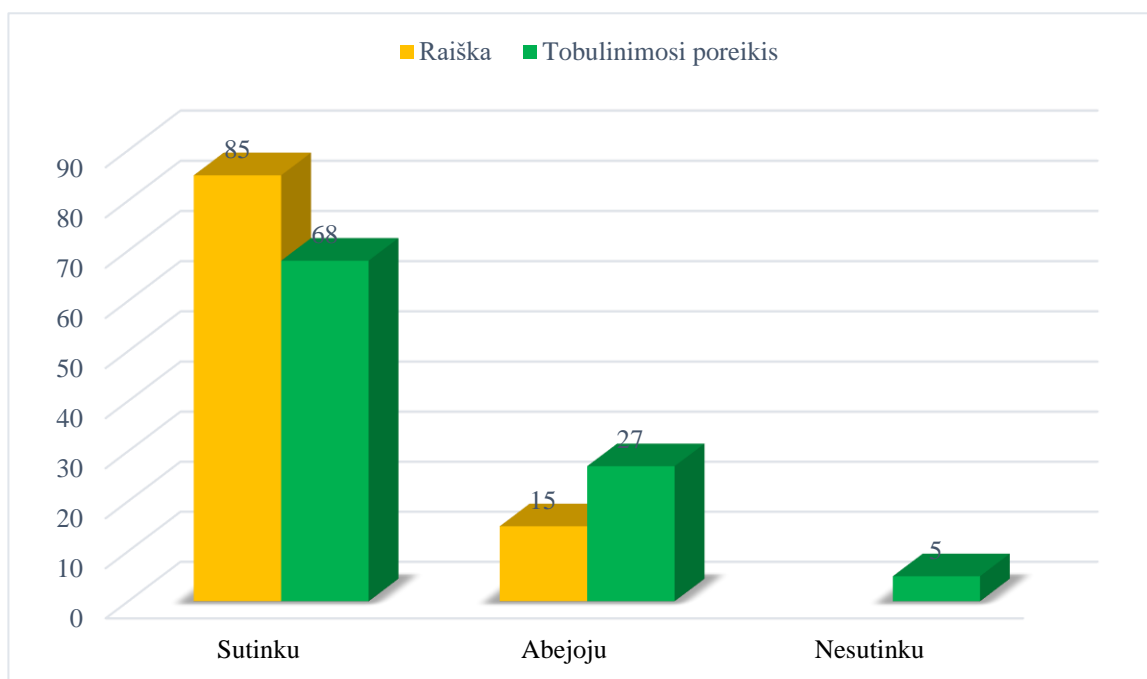


7 pav. Vadovavimo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

**Komandinio darbo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 8 pav.). Nadal'o, Manas'o, Bernado ir Mora'o (2015) teigimu, šiuolaikinė darbo rinka atliepia poreikį darbuotojų, turinčių įvairių įgūdžių, aukšto lygio specialių žinių, operatyviai reaguojančių ir gebančių dirbti komandoje. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia stiprią savivaldybės darbuotojų komandinio darbo kompetencijos raišką (85 proc.), o tai rodo, kad tiriamieji, siekdami komandos tikslų visada stengiasi bendradarbiauti su kolegomis (95 proc.) ir, dirbdami komandoje, suteikia reikiamą informaciją, pagalbą ir paramą (93 proc.). Mokslininkas Nurmasturah (2018) pabrėžia, kad komandinio darbo gebėjimų ir įgūdžių turintis darbuotojas, siekdamas komandinio tikslo, efektyviai bendradarbiauja su kolegomis, koordinuoja komandos užduotis, motyvuoja komandos narius, kuria pozityvią darbo aplinką, šią įžvalgą patvirtina respondentai, stengdamiesi komandoje visada palaikyti gerą darbinę nuotaiką ir pozityvią darbo aplinką (90 proc.). Pasak Phina, Arinze, Chidi ir Chukwuma (2018), įžvalgūs vadovai žino ir nuolatos pabrėžia komandinio darbo naudą, be to komanda, atskleisdama kiekvieno nario reikšmingą įnašą komandinio darbo rezultatui, sustiprina darbuotojo motyvaciją ir savivertę, tai patvirtina apklaustieji darbuotojai, vertinantys savo darbą kaip reikšmingą įnašą į komandinio darbo

rezultatus (84 proc.). Apklaustieji pažymi, kad laikosi bendrų komandos taisyklių ir kolegialiai sprendžia problemas ar atlieka užduotis (89 proc.).

Teorinėje darbo dalyje pateikiama Fidalgo-Blanco, Leris, Sein-Echaluce ir Garcia Penalvo (2015) ir Conde, Hernandez-Garcia, Garcia-Penalvo, Fidalgo-Blanco ir Sein-Echaluce (2016) nuomone, jog darbas komandoje yra viena iš dažniausiai reikalaujamų kompetencijų, o komandinio darbo kompetencijos ugdymas, ypač svarbus profesiniame kontekste, šį teiginį apklausoje patvirtina respondentai (68 proc.). Rezultatų analizė parodė, kad savivaldybės darbuotojai atsakingai žiūri į išsikeltus komandos tikslus ir noriai prisideda prie jų įgyvendinimo, šių įgūdžių tobulinimosi poreikis pasireiškė (71 proc.) tiriamųjų atsakymuose. Taip pat tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad darbuotojai tobulintų vadovavimo komandai ir komandos narių veiklų koordinavimo gebėjimus (68 proc.) bei atsakomybės už komandos veiklos rezultatus įgūdžius (70 proc.).

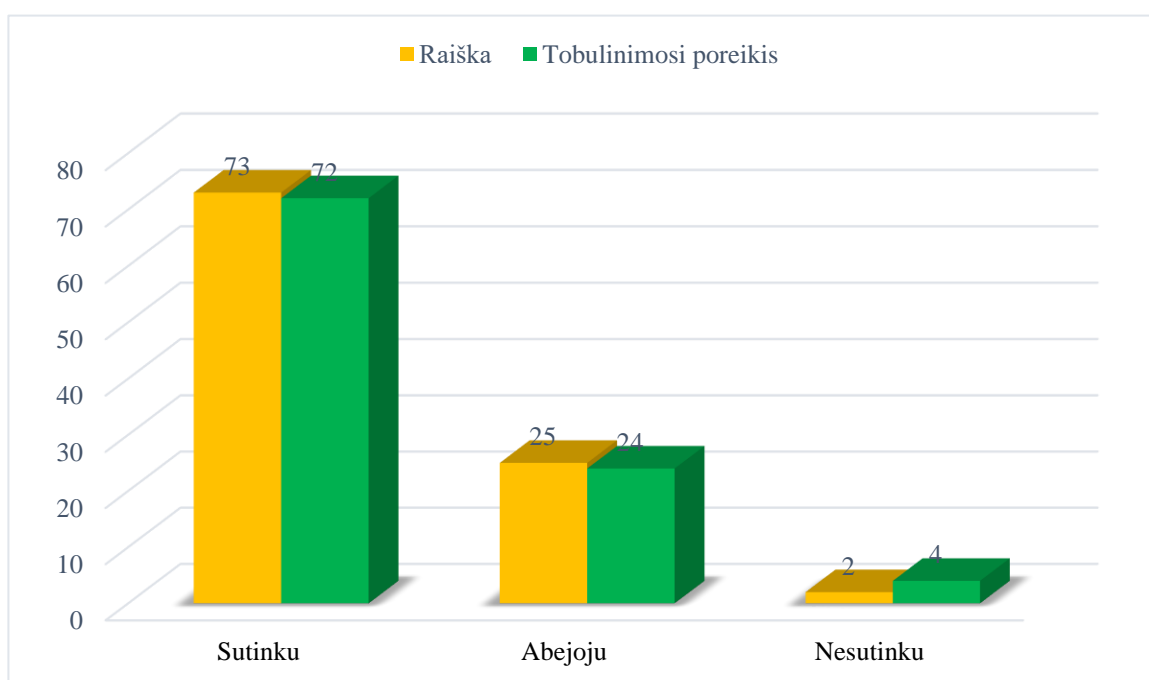


8 pav. Komandinio darbo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

**Informacinių technologijų valdymo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio raiška** (žr. 9 pav.). Remiantis anketinės apklausos metu gautais duomenimis matyti, kad savivaldybės darbuotojų informacinių technologijų valdymo kompetencijos raiškai pritaria (73 proc.) respondentų, o tai rodo, jog tiriamiesiems svarbu darbinėse situacijose orientuotis informacijos sraute ir su juo susidoroti (82 proc.). Mokslininko Oborin'o (2021) teigimu, informacinių technologijų naudojimas viešajame sektoriuje laikomas pagrindu valstybės plėtrai, žmonių gerovei ir galimybei realizuoti kiekvieno piliečio potencialą, nevaržant asmens laisvės ir užtikrinant informacijos duomenų konfidencialumo kontrolę, tai patvirtina respondentai pažymėdami, kad dirbdami ir skleidami informaciją visada laikosi intelektinės nuosavybės, privatumo ir konfidencialumo reikalavimų (84 proc.). Muhammadiev'o (2020) požiūriu, informacinių technologijų kompetenciją atspindi darbuotojų gebėjimas, naudojant šiuolaikinę kompiuterinę įrangą ir telekomunikacijų technologijas, gauti esminę ir naudingą informaciją iš įvairių šaltinių, tai atliepia respondentai, gaunantys tokią informaciją iš patikimų šaltinių (duomenų bazių, teisės aktų, mokslinių publikacijų) (87 proc.). Bepalov'o (2006) matymu, analizuojamos kompetencijos kontekste, būtiną valstybės tarnautojų efektyvumo lygį užtikrina gebėjimas, pasinaudojant telekomunikacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis,

apdoroti, perduoti ir saugoti informaciją, tai išvelgia net 88 proc. tyrimo respondentų. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog net 51 proc. tiriamųjų abejoja turintys pakankamai informacinių technologijų valdymo žinių ir įgūdžių, nors bendrame kontekste, informacinių technologijų valdymo kompetencija reiškiasi stipriai.

Tobulinimosi poreikio raišką, savo atsakymuose tvirtina 72 proc. respondentų. Tiriamieji tobulinimo poreikį išvelgė gebėjime orientuotis informacijos sraute (75 proc.), taip pat ugdytų tikslingos ir naudingos informacijos gavimo iš įvairių patikimų šaltinių įgūdžius (77 proc.). 72 proc. apklaustų savivaldybės darbuotojų išskiria poreikį tobulinti gebėjimą prasmingai ir efektyviai pasinaudojant naujausiomis ryšių technologijomis (pvz.: nuotoliniai vaizdo skambučiai, vaizdo konferencijos) su kolegomis ar vadovais, efektyviai spręsti darbinės situacijas ir profesines problemas. Iš duomenų analizės matyti, kad analizuojamos kompetencijos kontekste, tobulinimosi poreikis reiškiasi visais anketos klausimyne pateiktais aspektais (69 – 75 proc.).

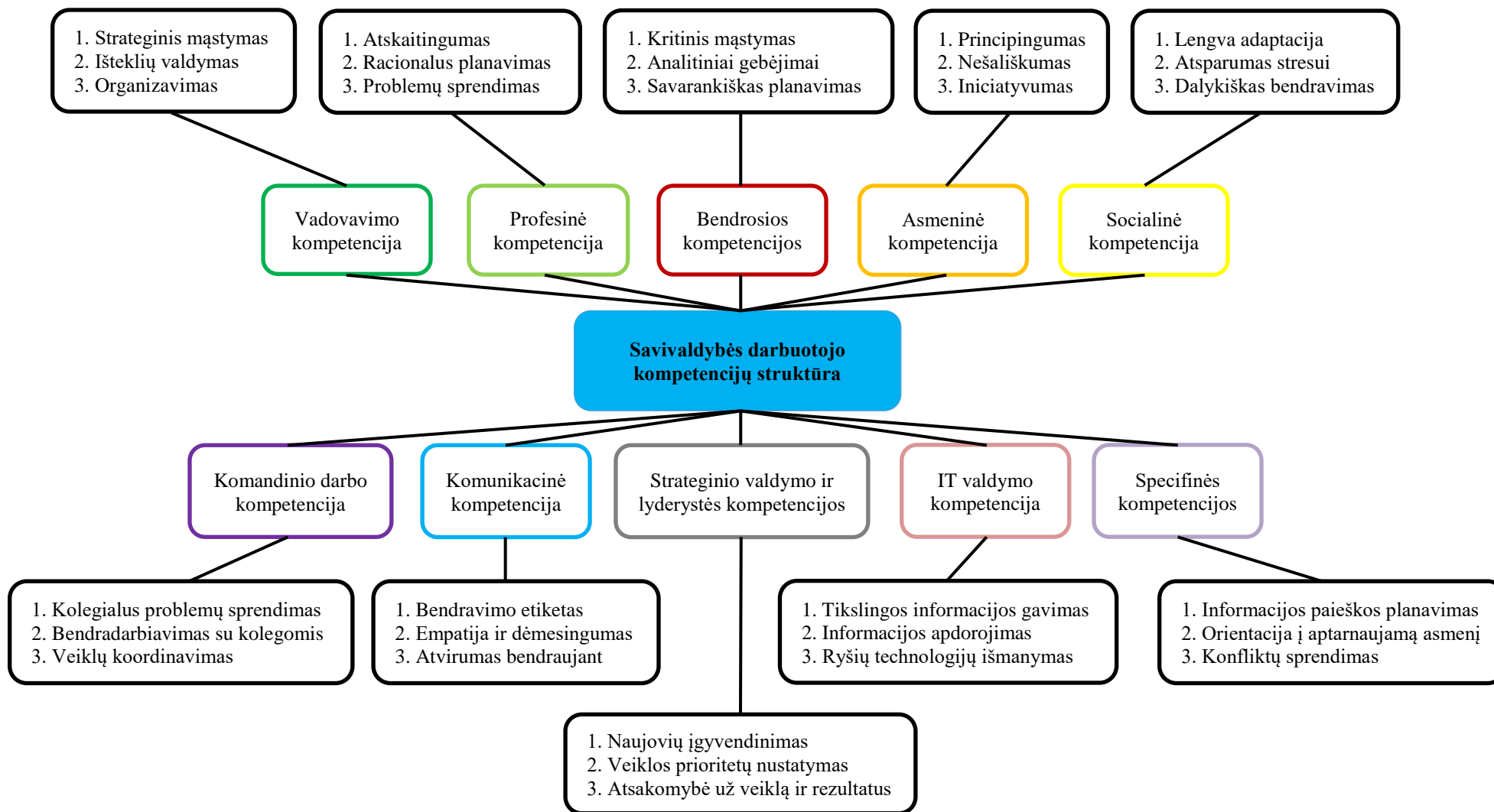


9 pav. Informacinių technologijų valdymo kompetencijos ir tobulinimosi poreikio vertinimas

### 3.3. Savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra

Atlikus kombinuotą tyrimą ir susisteminius gautus tyrimų rezultatus sudaryta savivaldybės darbuotojo kompetencijų struktūra (žr. 10 pav.).





10 pav. Savivaldybės darbuotojo kompetencijos struktūra

Strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos išskirtos teisiniuose dokumentuose užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą ir lemia darbuotojų efektyvumą (pvz.: gebėjimas atsižvelgiant į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes ir inicijuoti susijusius strateginius sprendimus), o *lyderystės gebėjimai* akcentuojami savivaldybių visų lygių vadovų pareiginiuose nuostatuose kaip vienas svarbiausių bruožų, požiūrių ar savybių, suteikiančių darbuotojams pasitikėjimą įstaiga ir vadovais (pvz.: vadovas – tai pavyzdys kitiems, kuris perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką).

Tyrimo rezultatuose strateginio valdymo ir lyderystės gebėjimai atskleidžiami vadovavimo kompetencijos kontekste, tačiau vadovavimo kompetencijos raiška yra mažiausia tarp apklaustų savivaldybės darbuotojų.

Teisės aktuose profesinei kompetencijai keliami reikalavimai išskiriami kaip mažiau svarbūs, tačiau kokybinis tyrimas parodė šios kompetencijos stiprią raišką (85 proc.), todėl galima teigti, jog savivaldybės darbuotojai yra savo darbo profesionalai, geba identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias įvairių abstrakčių, racionalių idėjų vietas – problemos, nuomonės ar požiūrio, susijusio su konkrečia problemine situacija, apibrėžti sprendimus bei alternatyvas išspręsti ją, kurti naujas idėjas ar dirbti su esamomis, taip išgaudami naujus, inovatyvius sprendimus.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad savivaldybės darbuotojai vertina komandinį darbą ir geba atlikti komandines užduotis, visada stengiasi bendradarbiauti, geba suteikti reikiamą pagalbą ir paramą kolegoms, jaučia atsakomybę už komandinio darbo rezultatus. Komandinio darbo kompetencija, išryškėjusi tyrimo metu, teisės aktuose įvardijama kaip strateginio valdymo ir lyderystės aspektas, užtikrinantis komandinį darbą, didesnę efektyvumą ir gerus darbinius santykius, darbą grupėje, kai kiekvienas atlieka savo darbą visos organizacijos kontekste, supranta ir gerbia kiekvieno komandos nario užimamas pareigas bei kompetencijas.

Tyrimo metu, asmeninės kompetencijos kontekste, atsiskleidė darbuotojų asmeninės savybės: atsakingi, besilaikantys išpareigojimų, disciplinuoti darbuotojai, tolerantiški skirtingoms kultūroms ir religijoms, gebantys sutelkti dėmesį į interesantų aptarnavimą ir paslaugų teikimą). Tačiau pažymėtina ir tai, kad savivaldybės darbuotojų iniciatyvumas yra vidutiniškas. Teisiniuose dokumentuose išskirta tarpkultūrinė komunikacija, vienas iš svarbesnių darbuotojo gebėjimų (pvz.: geba greitai prisitaikyti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje, efektyviai bendrauti ir dirbti) atliepia specifinę kompetenciją, kuri tyrime išryškėja kaip asmeninės kompetencijos aspektas.

Kokybinis tyrimas išryškino savivaldybės darbuotojų socialinę kompetenciją – tai rodo, kad darbuotojai geba ir stengiasi palaikyti gerus santykius su interesantais ir kolegomis, efektyviai bendradarbiauja su kitų skyrių, padalinių darbuotojais ir institucijomis. Beje, tyrime atsiskleidė darbuotojų mažas atsparumas stresui – vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į šį faktą, o patiems darbuotojams reiktų pasirūpinti psichologinės ir emocinės sveikatos stiprinimu.

Komunikacinė kompetencija, teisės aktuose, atsispindi bendrųjų kompetencijų kontekste, būtent kokybinė turinio analizė padėjo išskirti kokius reikalavimus keliami darbuotojams, nes savivaldybės veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų gebėjimo komunikuoti tarpusavyje ir su aukštesniais vadovais (pvz.: geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas, konstruktyviai

prisideda prie grupės diskusijų, laiku perduoda darbui reikalingą informaciją pavaldiniams ir kolegoms). Tyrimas parodė puikius taisyklingo bendravimo valstybine kalba, elgesio ir dalykinio etiketo gebėjimus, bei efektyvų žodinį ir rašytinį komunikavimą, tačiau laisvai ir užtikrintai prieš įvairias auditorijas jaučiasi tik nedidelė dalis darbuotojų – tai labai svarbus gebėjimas, kurį būtina tobulinti, kadangi darbuotojams dažnai tenka atstovauti savivaldybės interesus prieš įvairias auditorijas ar institucijas, derybose su rangovais. Pasitikėjimas yra kertinė sėkmingo darbo dalis.

Savivaldybės darbuotojams keliami reikalavimai informacinių technologijų valdymo gebėjimams, teisės aktuose, atliepiami profesinės kompetencijos kontekste (pvz.: geba dirbti su informacinėmis sistemomis). Raiškos tyrime šios kompetencijos raiška didelė. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai geba efektyviai naudotis naujausiomis informacinėmis technologijomis, orientuojasi informacijos sraute ir gauna tikslingą, naudingą informaciją iš patikimų šaltinių, bet išryškėjo tai, kad tik mažesnė dalis apklaustųjų turi pakankamai informacinių technologijų valdymo žinių. Atsižvelgiant į šio gebėjimo mažą raišką, būtina tobulinti šiuos gebėjimus, tuo užtikrinant kokybišką ir efektyvų darbą.

Analizuojant teisinius dokumentus vadovavimo kompetencija neišryškinta. Anketinės apklausos metu paaiškėjo, kad ši kompetencija reiškiasi, nors ir silpniausiai iš visų tirtų. Savivaldybės darbuotojai orientuoti į aukštus darbinės veiklos rezultatus, geba planuoti, išsikelti tikslus, įgyvendina praktikoje savo sprendimus, kompetentingai valdo turimus išteklius, o svarbiausia geba pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus.

*Apibendrinus susistemintus kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad darbuotojų atsparumas stresui yra mažas (socialinė kompetencija), tai daro neigiamą įtaką emocinei ir psichologinei sveikatai, tai nepilnai užtikrina gebėjimą suvaldyti kritines situacijas, konfliktus ir konfliktų prevenciją. Komunikacinės kompetencijos gebėjimai ypač svarbūs viešajame sektoriuje, anketinėje apklausoje atskleidžiama, kad darbuotojai nesijaučia laisvai bendraudami prieš įvairias auditorijas, tai neužtikrina tinkamo galutinio rezultato ir darbinės veiklos efektyvumo. Kokybinio tyrimo rezultatai išryškino, kad savivaldybės darbuotojams yra trūkumas informacinių technologijų valdymo žinių ir įgūdžių.*

## Išvados

1. Apibendrinus užsienio ir lietuvių mokslininkų darbuose pateikiamas kompetencijos apibrėžtis galima teigti, kad nėra vienareikšmiško kompetencijos apibūdinimo, tačiau mokslininkai išvelgia panašius kriterijus, pabrėžia vieną ar kitą aspektą, kuriuos savitai pateikia kompetencijos sąvokai pagrįsti. Susisteminius skirtingus mokslininkų požiūrius į kompetencijos sąvokos aiškinimą, kompetenciją galima apibrėžti kaip individo asmenines charakteristikas; žinias ar žinių visumą; plataus spektro / diapazono gebėjimus; profesinį pasirengimą ar kvalifikacijos raišką; daugiafunkcinį ir dinamišką žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirčių, motyvų, požiūrių ir nuostatų rinkinį.
2. Mokslinės literatūros analizės pagrindu galima teigti, kad esminės savivaldybės darbuotojų kompetencijos, nagrinėjamos užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose, yra bendrosios kompetencijos, asmeninė kompetencija, profesinė ir socialinė kompetencijos, komunikacinė ir vadovavimo kompetencijos, komandinio darbo kompetencija ir informacinių technologijų valdymo kompetencija.
3. Teisinių dokumentų kokybinės turinio analizės pagrindu identifikuoti savivaldybės darbuotojų kompetencijoms keliami reikalavimai:
  - bendrosios kompetencijos, kurios detalizuojamos šiomis dedamosiomis: vertės visuomenei kūrimo, organizavimo, analizės ir vertinimo, komunikacijos kompetencijomis;
  - strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijas, kurios detalizuojamos strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijomis;
  - specifinės kompetencijos reikalavimai, kurie detalizuojami šiomis dedamosiomis: informacijos valdymo, orientacijos į aptarnaujamą asmenį, derybų valdymo, tarpkultūrinės komunikacijos, konfliktų valdymo, kontrolės ir priežiūros proceso valdymo kompetencijomis;
  - profesinės kompetencijos, kurios grindžiamos veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo, teisės išmanymo, finansų, informacinių technologijų ir dokumentų valdymo kompetencijomis.
4. Teisinių dokumentų kokybinė turinio analizė atskleidžia, kad savivaldybės darbuotojams reikalingi gebėjimai:
  - organizuoti veiklą ir paskirstyti užduotis, atsakomybes, darbo krūvį ir išteklius;
  - daryti aiškias ir logiškas išvadas, prieš prisiimant įsipareigojimus įvertinti savo galimybes ir numatyti realius įsipareigojimo įvykdymo terminus;
  - išklausti ir suprasti pašnekovą, aiškiai reikšti mintis ir perduoti informaciją;
  - derinti įstaigos tikslus su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais, laiku numatyti įstaigai reikšmingas ateities galimybes, inicijuoti strateginius sprendimus;
  - dirbti komandoje, rodyti pagarbą ir supratimą visiems komandos nariams;
  - veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo, teisės išmanymo gebėjimai: numatyti veiklos būdus, metodus, kurie užtikrintų įstaigos tikslų pasiekimą ir užduočių įvykdymą;
  - darbuotojui, pagal savo veiklos pobūdį, būtina domėtis teisės naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir gebėti juos pritaikyti atsižvelgiant į savo ir įstaigos veiklos specifiką.
5. Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima teigti, kad:
  - savivaldybės darbuotojai labiausiai pasižymi bendrosiomis, profesinėmis ir komandinio darbo kompetencijomis, t. y. analitiniu mąstymu, geba darbinėje veikloje veiksmingai pritaikyti savo

turimas žinias, yra sąžiningi, atskaitingi, darbštūs, profesionaliai atlieka darbinę užduotį, siekdami komandos tikslų visada stengiasi bendradarbiauti su kolegomis, geba komandoje palaikyti gerą darbinę nuotaiką ir pozityvią darbo aplinką;

- mažiausiai savivaldybės darbuotojai pasižymi vadovavimo kompetencija, tačiau pažymėtini žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymo, kryptingo veiklų planavimo ir organizavimo gebėjimai bei mokėjimas pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus;
- tyrimo duomenys atskleidė mažą tiriamųjų atsparumą stresui ir gebėjimą kontroliuoti situaciją (socialinė kompetencija), nors tik mažesnė dalis apklaustųjų bendraudami jaučiasi laisvai prieš įvairias auditorijas. Tai atskleidžia, kad savivaldybės darbuotojams trūksta pasitikėjimo savimi ir viešojo kalbėjimo įgūdžių (komunikacinė kompetencija), tai pat stokojama informacinių technologijų ir valdymo žinių įgūdžių (informacinių technologijų valdymo kompetencija);
- savivaldybės darbuotojai jaučia poreikį tobulinti bendrąsias, socialines, informacinių technologijų valdymo kompetencijas. Atskleistas poreikis ugdyti gebėjimus, būtinus pritaikyti savo turimas žinias realiose darbinėse situacijose (bendrosios kompetencijos), adekvataus elgesio skirtingose situacijose, aplinkinių elgesio numatymo ir objektyvaus žmonių vertinimo (socialinė kompetencija) bei tikslingos ir naudingos informacijos gavimo iš įvairių patikimų šaltinių, įgūdžius (informacinių technologijų valdymo kompetencija).

6. Remiantis mokslinių šaltinių analize ir kokybinio bei kiekybinio tyrimų rezultatais parengta savivaldybės sektoriaus darbuotojų kompetencijų struktūra ir teikiamos rekomendacijos.

6.1. Savivaldybės sektoriaus vadovams rekomenduotina:

- parengti įstaigos savivaldybės darbuotojų kompetencijų apylanką, kuris padėtų įvertinti darbuotojų turimas kompetencijas ir jų tobulinimosi poreikį;
- darbuotojų kompetencijų apylankos pagrindu parengti interaktyvią anketą – testą, kurioje atsispindėtų realios darbinės situacijos, atsižvelgiant į darbuotojams pareiginiuose nuostatuose priskirtas funkcijas. Tai padėtų objektyviai įvertinti ne tik darbuotojo kompetencijas, bet ir jų tobulinimosi poreikį, nes šiuo metu mokymai organizuojami pagal principą – tai ką siūlo vadovai ar lektoriai, o ne pagal tai ko darbuotojams realiai reikia;
- įtraukti ne tik žemesnio lygio vadovus, bet ir specialistus į virtualius susitikimus su gyventojais, kurių metu tiesiogiai užduodami klausimai ir pateikiami atsakymai. Tai suteiktų galimybę gyventojams atsakymus gauti čia ir dabar, o specialistai įgautų viešojo bendravimo gebėjimus ir stiprintų pasitikėjimo savimi įgūdžius.

6.2. Įstatymų leidėjams rekomenduotina:

- peržiūrėti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką ir įtraukti privalomą bendrųjų gebėjimų vertinimo testą visiems specialistams – valstybės tarnautojams.

6.3. Savivaldybės sektoriaus darbuotojams rekomenduotina:

- tobulinti dokumentų valdymo gebėjimus ir informacinių technologijų valdymo žinias bei įgūdžius;
- ugdyti emocinį intelektą bei sudėtingų aptarnavimo situacijų ir konfliktų valdymo įgūdžius;
- įsitraukti į įvairias veiklas ar grupes organizacijoje;
- ugdyti viešojo kalbėjimo gebėjimus ir stiprinti pasitikėjimą savimi.

## Literatūros sąrašas

1. Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (5), 6-14.
2. Adomaitienė, J., & Zubrickienė, I. (2011). Kompetencijų plėtra karjeros perspektyvos planavimo aspektu. *Andragogika*, (1), 87-97.
3. Ayu, R., & AB, S. (2019). The Role of a Leadership Competence in Improving the Quality of the 21st Century Civil Servants: A Phenomenological Approach of Governmental Institutions in Jakarta. [žiūrėta 2021-12-29]. Prieiga per internetą [https://sarpublication.com/media/articles/SARJHSS\\_13\\_315-322\\_c.pdf](https://sarpublication.com/media/articles/SARJHSS_13_315-322_c.pdf)
4. Albin, A., Peres, A. M., & Almeida, M. D. L. D. (2021). Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą <https://www.scielo.br/j/rlae/a/D6VSYTCZ5Shhpwq88jCBLLJ/?format=pdf&lang=en>
5. Алашеев, С. Ю., Коган, Е. Я., Посталюк, Н. Ю., & Прудникова, В. А. (2017). Влияние общих компетенций работников на производительность их труда. *Профессиональное образование и рынок труда*, (1), 9-14.
6. Alonderienė, R. (2009). *Vadovų savaiminio mokymosi įtaka įmonės veiklos rezultatams* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
7. Amelina, S. M., Tarasenko, R. O., & Azaryan, A. A. (2019, March). Information and technology case as an indicator of information competence level of the translator. In *CTE Workshop Proceedings* (Vol. 6, pp. 266-278).
8. Andreevych, D. O., & Mykhailovych, N. O. (2017). The specificity of the sociological approach to the analysis of professional identity of civil servants. *Публічне урядування*, (4 (9)), 94-104.
9. Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 215-225.
10. Aušra, A. (2004). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. In *Dėstytojų respublikinė mokslinė konferencija. Praktinis mokymas–specialisto parengimo garantas* (pp. 48-60).
11. Averina, T., Avdeeva, E., & Perevalova, O. (2018). Introduction of management innovations in the work of municipal organizations. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 01121). EDP Sciences.
12. Bacevičiūtė, A., & Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 13-24.
13. Бахлова, Н. А., & Виноградский, В. Г. (2019). Информационно-технологическая деятельность, направленная на реализацию профессиональных компетенций будущих дизайнеров. *Проблемы современного педагогического образования*, (62-2), 24-27.
14. Balvočiūtė, R., & Skunčikienė, S. (2007). Mokymo (-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (42), 23-37.

15. Barabashev, A. G., & Prokofiev, V. N. (2014). Russian civil service management: How civil servants are recruited and promoted. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 7(1), 9-28.
16. Беспалов, П. В. (2006). Акмеологическая концепция развития информационно-технологической компетентности государственных служащих. *Москва*.
17. Bilbokaitė, I. (2013). Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste. *Jaunujų mokslininkų darbai*, (2), 67-74.
18. Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Richard\\_Boyatzis/publication/286056492\\_Emotional\\_and\\_social\\_intelligence\\_competencies/links/5e0b7781299bf10bc38558ef/Emotional-and-social-intelligence-competencies.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richard_Boyatzis/publication/286056492_Emotional_and_social_intelligence_competencies/links/5e0b7781299bf10bc38558ef/Emotional-and-social-intelligence-competencies.pdf)
19. Borisova, L. (2015). Professional and emotional competence of civil servants. *Economic Alternatives*, 3, 97-104.
20. Божков, О. Б., & Игнатова, С. Н. (2017). Профессиональные компетенции руководителей муниципальных образований. *Петербургская социология сегодня*, (8), 36-53.
21. Blaškova, M., Adamoniene, R., & Petrauskiene, R. (2017). Appliance of public senior executives competences for municipality activity efficiency development. *Engineering economics*, 28(5), 575-584.
22. Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*. [žiūrėta 2021-12-27]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Carley-Blixt/publication/315893713\\_Challenges\\_and\\_competencies\\_for\\_project\\_management\\_in\\_the\\_Australian\\_public\\_service/links/5ded929aa6fdcc283711d25c/Challenges-and-competencies-for-project-management-in-the-Australian-public-service.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carley-Blixt/publication/315893713_Challenges_and_competencies_for_project_management_in_the_Australian_public_service/links/5ded929aa6fdcc283711d25c/Challenges-and-competencies-for-project-management-in-the-Australian-public-service.pdf)
23. Budrienė, L., Kvekšienė, M., & Meškeliene, A. (2014). Challenges and trends of recognition of accountants' competences. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (16), 149-159.
24. Bulajeva, T., Jakubė, A., Lepaitė, D., Teresevičienė, M., & Zuzevičiūtė, V. (2011). Studijų programų atnaujinimas: kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodika. *Vilniaus Vilniaus universitetas*. [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą [https://www.vu.lt/site\\_files/SD/Studentams/Studiju\\_programu\\_atnaujinimas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/SD/Studentams/Studiju_programu_atnaujinimas.pdf)
25. Butkevičienė, E., & Vaidelytė, E. (2009). The managerial competencies of civil servants in Lithuania. *Public Policy and Administration*, 1(30), 68-81.
26. Butler, M., & Fleming, S. (2002). The effective use of competencies in the Irish Civil Service. [žiūrėta 2021-12-27]. Prieiga per internetą [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2009/1113/pdf/The\\_Effective\\_Use\\_of\\_Competencies1.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2009/1113/pdf/The_Effective_Use_of_Competencies1.pdf)
27. Ciobanu, A. (2015). Civil Servants' Recruitment And Selection Practices In European Union Member States. *Management Research and Practice*, 7(3), 21-33.
28. Chechel, A. (2016). CIVIL SERVANTS' LEADERSHIP DEVELOPMENT AS THE MEANS OF IMPROVING THE COMPETENCY-BASED MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CIVIL SERVICE. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (2).

29. Чертенко, А. Л. (2007). Социальная компетентность и профессионализм муниципальных служащих в контексте реформирования местного самоуправления в России. *Из фондов Российской государственной библиотеки*.
30. Чиняков, О. Е. (2017). Роль учебной и производственной практик в формировании профессиональных компетенций и трудоустройстве выпускников. *Мир науки и образования*, (3 (11)), 9.
31. Chumakov, A. N. (2019). FEATURES OF COMMUNICATION IN THE SYSTEM OF MUNICIPAL SERVICE (on the example of the Stary Oskol urban district of the Belgorod region). *In Proceedings of conferences of the Research Center Sociosphere* (No. 48, pp. 47-50). Vedecko vydavateľske centrum Sociosfera-CZ sro.
32. Conde, M. Á., Hernández-García, Á., García-Peñalvo, F. J., Fidalgo-Blanco, Á., & Sein-Echaluce, M. (2016, July). Evaluation of the CTMTC methodology for assessment of teamwork competence development and acquisition in higher education. *In International Conference on Learning and Collaboration Technologies* (pp. 201-212). Springer, Cham.
33. Čegyūtė, D., & Ališauskienė, S. (2009). Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (1), 33-45.
34. Čeidaitė, D. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ PORTFELIS: KAZLŲ RŪDOS SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ATVEJIS. *In Studentų mokslinė konferencija* (p. 57).
35. Čepienė, A. (2007). Ve rslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (13), 48-65.
36. Čiutienė, R., & Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija-organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67(2), 18-26.
37. Čiužas, R. (2013). Mokytojo kompetencijų svarba mokinių tautinio tapatumo formavimuisi. *Pedagogika*, (109), 27-32.
38. Dačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(4), 633-641.
39. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., & Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (45), 17-28. [žiūrėta 2021-10-23]. Prieiga per internetą [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36655/1/ISSN2335-8750\\_2008\\_N\\_45.PG\\_17-28.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36655/1/ISSN2335-8750_2008_N_45.PG_17-28.pdf)
40. Daukilas, S., & Kasperišienė, J. (2011). E. mokymosi kursų projektavimas ir realizavimas. [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per [http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/497/1/e\\_mokymo\\_kursu\\_projektavimas\\_ir\\_realizavimas\\_metodika.pdf](http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/497/1/e_mokymo_kursu_projektavimas_ir_realizavimas_metodika.pdf)
41. Daukilas, S. (2002). Žemdirbiškų profesijų ugdymo turinio metodologijos ypatumai. *Vagos*, (55), 72-78.
42. Dawson, D., Hepworth, J., Bugaian, L., & Williams, S. (2020). The drivers of Higher Education leadership competence: a study of Moldovan HEI's. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1217-1232.
43. Демьянченко, Н. В. (2009). Компетенция персонала как основа формирования конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной концепции



- менеджмента. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, (4-2), 99.
44. Denisov, V., Baziukė, D., Borisenko, I., & Juščenko, N. NEFORMALIUOJU IR SAVAIMINIŲ BŪDU ĮGYTŲ INFORMATIKOS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR PRIPAŽINIMO METODIKA. [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2014\\_Informatikos\\_metodika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_Informatikos_metodika.pdf)
45. Diskienė, D., Stankevičienė, A., & Marčinskas, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53, 7-19.
46. Distel, B., Ogonek, N., & Becker, J. (2019). eGovernment competences revisited—A literature review on necessary competences in a digitalized public sector. [žiūrėta 2021-12-29]. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/download/pdf/301380747.pdf>
47. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.
48. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). *The competency toolkit*. Human Resource Development. [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą <https://dpkapindo-kabbekasi.or.id/wp-content/uploads/2020/08/The-Competency-Toolkit-Volume-1.pdf>
49. Džiuvė, A., & Vilkelienė, G. (2012). Sporto pedagogo bendrųjų kompetencijų praktinė samprata ir vertinimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (5), 22-28.
50. Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 3, 1-9.
51. Fidalgo-Blanco, Á., Leris, D., Sein-Echaluce, M. L., & García Peñalvo, F. J. (2015). Monitoring indicators for CTMTC: Comprehensive training model of the teamwork competence in engineering domain. [žiūrėta 2022-01-28]. Prieiga per internetą [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/126530/IUCE\\_CTMTTC.pdf?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/126530/IUCE_CTMTTC.pdf?sequence=1)
52. Fidalgo Blanco, A. N. G. E. L., Sein Echaluce, M. L., García Peñalvo, F. J., & Sánchez Canales, M. (2020). Validation of a semantic search engine for academic resources on engineering teamwork. *Int. J. Eng. Educ*, 36, 341-351.
53. Filatova, M. N., Sheinbaum, V. S., & Shchedrovitsky, P. G. (2018). Ontology of competency “ability to work in a team” and approaches to its development in an engineering university. *Higher Education in Russia*, 27(6), 71-82.
54. Fokienė, A. (2007). Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimas profesijos mokytojų rengime: poreikiai ir prielaidos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (14), 36-51.
55. Gaidelis, A. (2011). Fizinio rengimo dėstytojo kompetencijų svarba rengiant teisėsaugos pareigūnus. *Public Security and Public Order*, (6).
56. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa.
57. Галий, Е. А., & Хуссамов, Р. Р. (2017). Модель «интегральная оценка компетенций муниципальных служащих». *Вестник НГИЭИ*, (7 (74)), 72-80.
58. Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139.
59. Gaulė, E. (2014). Smart Public Governance: Concept and Dimensions. *Public Policy And Administration*, 13(3), 372-385.

60. Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. *Frontiers in psychology*, 6, 1304.
61. Gevorgianienė, V. (2014). Asmeninių kompetencijų reikšmė tarpdisciplininės komandos veikloje. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 9, 81-93.
62. Горб, В. (2009). Методологические основы проектирования стандартов профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих. *Государственная служба*, (3), 39-44.
63. Gražulis, D., & Radžiukynas, D. (2011). Asmeninės kompetencijos raiška jaunujų futbolininkų rengimo vyksme. *Sporto mokslas*, (2), 16-22.
64. Gražulis, V., & Jankauskaitė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151.
65. Gražulis, V., Mockienė, L., Sudnickas, T., & Dačiulytė, R. (2021). Multikultūriškumo kompetencijos plėtra Lietuvoje: patirtis, problemos, perspektyvos.
66. Гриб, Е. В., Коломоец, Е. Н., & Латышева, В. В. (2020). Игровые методы формирования компетенции «командная работа и лидерство» в подготовке инженеров. *Высшее образование в России*, (10), 125-134.
67. Gudauskaitė, S. (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, (40), 66-72.
68. Gudzuka, S. (2009). Požiūris, kaip profesijos mokytojo profesinės kompetencijos aspektas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (17), 158-178.
69. Hager, P., & Gonczi, A. (1996). What is competence?. *Medical teacher*, 18(1), 15-18.
70. Hijazi, S. M. M. (2017). The relationship between leadership styles, communication competence and employees' job satisfaction in private Universities of the UAE. *Universiti Utara Malaysia*. [žiūrėta 2022-01-28]. Prieiga per internetą [https://etd.uum.edu.my/6685/1/s93765\\_01.pdf](https://etd.uum.edu.my/6685/1/s93765_01.pdf)
71. Horton, S. (2000). Managing competence in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą [https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50891136/Horton\\_\\_S.\\_Competency\\_Management\\_in\\_the\\_British\\_Civil\\_Service-with-cover-page-v2.pdf](https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50891136/Horton__S._Competency_Management_in_the_British_Civil_Service-with-cover-page-v2.pdf)
72. Иголкин, Р. Б., Подвальный, Е. С., & Соломахин, А. Н. (2015). Сущность понятия "компетенция" как предмет научного исследования определяющего содержания модели компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих. *Регион: государственное и муниципальное управление*, (3), 4-4.
73. Ильязова, М. Д. (2008). Компетентность, компетенция, квалификация основные направления современных исследований. *Научные исследования в образовании*, (1), 28-31.
74. Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). *Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
75. Юрьева, О. В. (2009). Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления: социологический анализ. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą [https://static.freereferats.ru/\\_avtoreferats/01004271164.pdf](https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004271164.pdf)
76. Yuryeva, O. V., Butov, G. N., Malganova, I. G., & Pratchenko, O. V. (2015). Professionalism of civil servants as the factor of public administration efficiency growth. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 481-481.

77. Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
78. Janušauskaitė, A. (2012). Atsakomybės ir profesinės kompetencijos svarba teisininko veikloje. *Public Security and Public Order*, (8).
79. Jokūbauskienė, S. (2013). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, (64), 90-112.
80. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Public Policy and Administration*, 1(5), 84-90.
81. Juralevičienė, J. (2007). Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. *Naujoji viešoji vadyba. Kaunas*.
82. Jucevičienė, P., & Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, (1), 44-50.
83. Каххаров, Ш. (2014). Над-профессиональные компетенции и управление ими. *Организационная психология*, 4(4), 102-120.
84. КАРАДЖОВА, М. (2013). ПРОФИЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В БОЛГАРИИ. *Вестник ТИСБИ*, (3), 31-39.
85. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodai ir metodologija. *Šiauliai: Liucilijus*.
86. Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 1-21.
87. Kaur, H., & Bains, A. (2013). Understanding the concept of entrepreneur competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(11), 31-33.
88. Келасьев, В. Н., & Первова, И. Л. (2019). Социальная компетентность: уровни, структура, стратегии формирования. [žiūrėta 2021-12-29]. Prieiga per internetą [https://pure.spbu.ru/ws/files/48890569/elibrary\\_39278424\\_34794442.pdf](https://pure.spbu.ru/ws/files/48890569/elibrary_39278424_34794442.pdf)
89. Kinman, G., & Grant, L. (2010). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *The British Journal of Social Work*, 41(2), 261-275.
90. Komarova, K. (2020). Models of formation and development of professional competence of civil servants and public servants of local government. *Public administration and local government*, 45(2), 184-195.
91. Kontvainas, R., & Subotkevičienė, R. (2003). Geografijos mokytojo profesinės kompetencijos problema ir jos sprendimo prielaidos. *Pedagogika*, 25-29.
92. Корнеева, Л. И., & Панасенков, Н. А. (2021). ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩИХ ЛИНГВИСТОВ В УСЛОВИЯХ КОМПЬЮТЕРИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЕРЕВОДА. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Проблемы языкознания и педагогики*, (1), 133-143.
93. Король, О. Ф. (2014). Социальная компетентность государственных служащих и компетентность социального взаимодействия: ключевые подходы к формированию понятий. *Новый взгляд. Международный научный вестник*, (5), 82-91.
94. Kozyryeva, O. V., & Demchenko, N. V. (2017). Professional competence of government employee as a condition for public authorities effectiveness. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4 (10)), 39-43.

95. Krynychna, I., & Gurkovskii, V. (2020). Professional competence as a factor of the efficiency of the activity of a public servant. *Public Administration and Law Review*, (1), 30-38.
96. Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533.
97. Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140.
98. Кудиков, О. Р., Данилов, В. А., & Матушанский, Г. У. (2021). Структура командной компетенции. *Казанский педагогический журнал*, (2 (145)), 81-87.
99. Kudryavtseva, E. I. (2013). Competence management in the system of public civil service. *Management consulting*, (6 (54)).
100. Kudrynska, H. (2021). Programme for the development of psychological competence of the employees of human resources services of the central executive bodies. *Public Administration and Law Review*, (2), 75-85.
101. Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 227, 255.
102. Lasauskienė, J. (2011). Muzikos mokytojo kompetencijos Europos kvalifikacijų sandaroje. *Pedagogika*, (102), 116-123.
103. Liučvaitienė, A., & Paunksnienė, J. (2011). Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje. [žiūrėta 2021-10-24]. Prieiga per internetą [http://dspace.vgtu.lt/jspui/bitstream/1/1306/1/Studijos\\_besikeiciancioje\\_verslo\\_aplinkoje\\_2011\\_Paunksniene.pdf](http://dspace.vgtu.lt/jspui/bitstream/1/1306/1/Studijos_besikeiciancioje_verslo_aplinkoje_2011_Paunksniene.pdf)
104. Mackevičius, J., & Subačienė, R. (2008). Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas. *Information & Media*, 44, 44-57.
105. Mayurov, N. P., & Trofimova, T. A. (2012). Application of interactive educational technologies in the process of professional development and retraining of police officers. *Gaps in Russian Legislation [Primenenie interaktivnyh obrazovatel'nyh tekhnologij v processe povysheniya kvalifikacii i perepodgotovki sotrudnikov policii. Probely v ros-sijskom zakonodatel'stve]*, *Law journal*, (2), 227-230.
106. Makauki, A. F., & Diedericks, M. (2021). Managerial Competency and Environmental Policy Implementation: A Review of the Case of Tanzania. *Journal of Public Administration*, 56(1), 125-138.
107. Markevičius, P., & Motuzienė, S. (2007). Žemės ūkio produkcijos perdirbimo įmonių vadovų ir specialistų kompetencija ir jos ugdymas. *Vagos*, (74), 46-53.
108. Martínez, P. Á. L., Moreno, J. J. M., & Brage, L. B. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 61-66.
109. Martišauskienė, E. (2009). Žinių sritys pedagogo kompetencijos ribose. *Acta Paedagogica Vilnensia*, (23), 52-62.
110. Masaev, S. N., Dorrer, G. A., Minkin, A. N., Bogdanov, A. V., & Salal, Y. K. (2020, November). Assessment of the application of the Universal Competencies. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1691, No. 1, p. 012020). IOP Publishing.

111. Maskaliūnienė, N., & Kaminskienė, L. (2012). Bendrosios kompetencijos ir vertėjų rengimas. *Vertimo studijos*, 5, 113-129.
112. Mau, T. A. (2009). Is public sector leadership distinct? A comparative analysis of core competencies in the senior executive service. In *Public Sector Leadership*. Edward Elgar Publishing.
113. McMahon, T., & Thakore, H. (2006). Achieving Constructive Alignment: Putting Outcomes First. *Quality of Higher Education*, 3, 10-19.
114. Miljković Krečar, I. (2010). Razvoj poduzetničkih kompetencija u sustavu cjeloživotnog obrazovanja. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 151(3-4), 417-432.
115. Mohd Kamil, N. L., Robert, C., & Rahman, N. H. A. (2021). Strengthening Civil Servants' Entrepreneurial Behaviour: An Integrated Framework. *International Journal of Public Administration*, 1-13.
116. Молотков, Ю. И. (2020). Онлайн-курс «Система управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации». *Профессиональное образование в современном мире*, 10(1), 3543-3555.
117. Мухаммадиев, Ф. Г. (2020). Формирование информационно-технологической компетентности будущих филологов в условиях цифровизации образования. *Наука и образование сегодня*, (5 (52)), 6-7.
118. Мухортова, Т. А., & Лидак, Л. В. (2014). Педагогическая модель формирования социальной компетентности муниципальных служащих. *Педагогическое образование в России*, (4), 36-41.
119. Naumenko, R. (2017). Management for the society of the future: new trends in the training for civil servants in Ukraine. *Философия и космология*, 19, 117-125.
120. Navikienė, Ž. (2010). Modulinio mokymo modeliavimas profesinio mokymo sistemoje. [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/123659/1/zivile\\_navikiene\\_dd.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/123659/1/zivile_navikiene_dd.pdf)
121. Ncube, M. S., & Chimucheka, T. (2019). The effect of managerial competencies on the performance of small and medium enterprises in Makana Municipality, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-15.
122. Nene, L. R. (2021). *Assessing managerial competencies of small enterprises in Okhahlamba Local Municipality* (Doctoral dissertation). [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą [https://ukzn-dspace.ukzn.ac.za/bitstream/handle/10413/19578/Nene%20Lindani\\_Rodgers\\_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ukzn-dspace.ukzn.ac.za/bitstream/handle/10413/19578/Nene%20Lindani_Rodgers_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
123. Niță, M. A. (2015). The new intelligence, the new leader and the organizational stress. *Revista de Management Comparat Internațional*, 16(3), 335-342.
124. Nurmasturah, M. (2018). The effect of service climate, organizational service orientation, service employees commitment and teamwork on employees' perception of customers' satisfaction (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia). [žiūrėta 2021-10-26]. Prieiga per internetą [https://etd.uum.edu.my/8026/1/822566\\_1.pdf](https://etd.uum.edu.my/8026/1/822566_1.pdf)

125. Оборин, М. С. (2021). Формирование цифровых компетенций управления государственных служащих в условиях нового экономического формата. *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*, 7(2), 69-81.
126. Ogonek, N., Gorbacheva, E., Räckers, M., Becker, J., Krimmer, R., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2016). Towards efficient e-government: identifying important competencies for e-government in European public administrations. *Electronic Government and Electronic Participation. Proceedings of IFIP EGOV*, 155-162.
127. Осина, В. А., & Хомутова, О. Ю. (2016). Сравнительный анализ профессионально-личностных компетенций муниципальных служащих разных видов муниципальных образований. *Управленческое консультирование*, (5 (89)), 8-18.
128. Pakalnienė, N. (2010). Utenos kolegijos buhalterinės apskaitos specialybės absolventų profesinės kompetencijos pakankamumas praktinei veiklai. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 6, 105-113.
129. Papadakis, N. (2015). Human Resource Development within Public Administration: Civil Servants' Capacity Building-Reskilling towards an Ethical Behavior and an Effective Daily Practice in PA. *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, 3(6).
130. Парыгина, Т. С. (2020). Компетенция сотрудничества: научные подходы к определению. *Глобальный научный потенциал*, (1), 72.
131. Peleckis, K., Peleckienė, V., & Peleckis, K. (2013). Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymas: struktūros ir turinio dimensijos. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(4), 346-357.
132. Pertiwi, A. N. F. I., & Surarso, B. (2021, July). Individual self-development information system based on the evaluation of civil servant performance appraisal with ELECTRE method and profile matching. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1943, No. 1, p. 012133). IOP Publishing.
133. Petkevičiūtė, N., & Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigu studijos*, (1), 65-80.
134. Phina, O. N., Arinze, A. S., Chidi, F., & Chukwuma, D. (2018). The effect of teamwork on employee performance: A study of medium scale industries in Anambra State. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 5(2), 174-194.
135. Pileičikienė, N., & Pukelis, K. (2010). Bendrųjų įgūdžių ugdymo galimybių gerinimas aukštųjų mokyklų studijų programose: absolventų požiūris. *Aukštojo mokslo kokybė*, (7), 108-131.
136. Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimension. *Aukštojo mokslo kokybė*, (06), 12-35.
137. Raboca, H. M., Carunarean, F., & Jimborean, O. D. (2013). LOCAL CIVIL SERVANTS' SKILLS ANALYSIS. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 6, 59.
138. Railienė, A. (2010). *Profesijos patarėjo kompetencijų ugdymas rengiant socialinius pedagogus* (Doctoral dissertation, Lithuanian University of Educational Sciences). [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/117249/1/asta\\_railiene\\_dd.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/117249/1/asta_railiene_dd.pdf)
139. Reikaitė, K. (2012). Vadovų korpuso viešajame sektoriuje stiprinimo prielaidos. *TILTAS Į ATEITĮ*, 144-149.

140. Rekašienė, R., & Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Public Policy and Administration*, 13(4), 590-600.
141. Rimdeikienė, S. (2001). Specialiųjų pedagogų kompetencijos problema jų rengimo kontekste. *Pedagogika*, 135-142.
142. Rimdeikienė, S., & Urbonienė, J. (2004). Neuniversitetinių studijų turinio analizė kaip prielaida socialinio darbuotojo kompetencijai formuoti. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (3), 143-151.
143. Rimkutė, S., & Dobržinskienė, R. (2017). Policijos pareigūnų kalbinė kompetencija kitų kompetencijų kontekste. *Public Security and Public Order*, (18), 220-229.
144. Rybakova, A. A. (2019). PEDAGOGICAL DESIGN IN THE FORMATION OF INFORMATION-TECHNOLOGICAL COMPETENCE OF THE FUTURE TEACHER. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/151531/posled.IFTE\\_2019\\_RINC\\_ch2\\_97\\_102.pdf?sequence=-1](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/151531/posled.IFTE_2019_RINC_ch2_97_102.pdf?sequence=-1)
145. Ryskulova M.N. (2020). Theoretical and methodological foundations of the method of forming the skills of students of technical universities to work in a team. *Monograph*, (51-53).
146. Рубцова, Е. В., & Волкова, Л. В. (2020). Методические подходы к оценке профессиональных компетенций кадров муниципальной службы. *Вестник Московского университета имени СЮ Вумте. Серия I: Экономика и управление*, (1 (32)), 102-108.
147. Rudžinskas, S. (2012). Jaunimo (studentų) verslumo kompetencijos ugdymas per programas. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*, 130-137.
148. Rusdi, M. F., Langkai, J., & Tangkau, C. H. (2020). CIVIL SERVANTS' COMPETENCE AS PUBLIC SERVICES. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(2), 114-123.
149. Sadauskas, J., & Leliūgienė, I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. [žiūrėta 2022-01-20]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11693/929-1737-1-SM.pdf?sequence=1>
150. Savkov, A., Suray, I., Kotliar, L., Polishchuk, L., Bushman, I., & Vasiuk, N. (2020). STEM education as the latest philosophy of lifelong learning to develop key competencies of a civil servant. *International Journal of Management (IJM)*, 11(2).
151. Schoon, I. (2009). Measuring social competencies. [žiūrėta 2022-01-20]. Prieiga per internetą [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40952/ssoar-2009-schoon-Measuring\\_social\\_competencies.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2009-schoon-Measuring\\_social\\_competencies.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40952/ssoar-2009-schoon-Measuring_social_competencies.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2009-schoon-Measuring_social_competencies.pdf)
152. Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Ž., Miškinienė, M., & Norkienė, E. (2014). Technologinių kompetencijų ugdymasis kaip mokymosi visą gyvenimą prielaida. *Pedagogika*, 123-131.
153. Shavelson, R. J. (2010). On the measurement of competency. *Empirical research in vocational education and training*, 2(1), 41-63.
154. Shih, M. L., Lin, S., Hsiao, S. H., Huang, L. M., Chiu, C., & Chen, K. Y. (2009). The study of the correlation among personality traits, leadership competence and organizational performance. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 1(6), 11-20.
155. Simonaitienė, B., & Targamadžė, V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai*, (3), 33-41.
156. Skaržauskienė, A., & Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Societal Studies*, 1(5), 41-61.

157. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., & Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. [žiūrėta 2021-12-27]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16474/1147-3122-1-PB.pdf?sequence=1>
158. Smaliukienė, R., Korsakienė, R., & Prakapas, R. (2010). Consulting skills of employees: expression and development problems. *Business: Theory and Practice*, 11(1), 12-19.
159. Смоляр, А. И., & Зоголь, С. Г. (2011). Динамика индивидуально-ориентированных способностей в составе персональной компетентности будущего учителя. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 13(2-2), 318-323.
160. Соболирова, З. Х. (2014). Некоторые особенности профессионального становления сотрудников полиции. *Проблемы в российском законодательстве. Юридический журнал*, (4), 229-230.
161. Сочинська-Сибірцева, І. М. (2021). УПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ ОЦІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ INTRODUCTION OF COMPETENCE APPROACH TO THE ASSESSMENT SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS. [žiūrėta 2021-12-29]. Prieiga per internetą [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4\\_2021/10.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf)
162. Stačinskaitė, S., & Petrauskienė, R. (2018). Application of the competency model in the human resources management process in the civil service: Experience of Lithuanian institutions. *Public Policy and Administration*, 17(3), 327-343.
163. Sterevas, N., Blagojevas, D. ir Kopeva, D. (2017). Darbuotojų ir savivaldybės administracijos vadovų motyvavimas. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (476), 18-29.
164. Stoof, A., Martens, R. L., Van Merrienboer, J. J., & Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human resource development review*, 1(3), 345-365.
165. Svirskienė, G., & Šileikienė, L. (2006). Paslaugų teikėjams reikšmingos kompetencijos. *Vadyba*, (2), 257-263.
166. Suleimenova, G. K., & Karamalayeva, Z. T. (2018). Assessing civil servants training needs: the case of Kazakhstan. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (спецвыпуск), 96-115.
167. Šalkauskienė, L. (2012). Vadybos ir administravimo studijų krypties neformaliu ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika. [žiūrėta 2021-12-29]. Prieiga per internetą <https://vb.svako.lt/object/elaba:5281374/5281374.pdf>
168. Šaparnienė, D., & Šaparnis, G. (2003). Kompiuterinis raštingumas: definicija ir turinys. *Pedagogika*, 198-207.
169. Šedžiuvienė, N., Tamutienė, L., & Urbonienė, L. (2009). Aukštųjų mokyklų dėstytojų profesinis kompetentingumas šiuolaikinių ugdymo tendencijų kontekste. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (5), 155-161.
170. Šilingienė V. (2012). Lyderystė . Vadovėliai aukštosioms mokykloms. Kaunas
171. Treinienė, D., Zajančkauskienė, Z., & Bartašiūnienė, V. (2008). Socialiniai ir biomedicinos mokslai: teorinis ir praktinis profesinių kompetencijų realizavimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (4), 100-108.



172. Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
173. Tubutienė, V. (2006). The Development of professional competences of public servants in Lithuania. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (4), 175-182.
174. Tubutienė, V., & Bajarūnienė, J. (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 370-380.
175. Turayev, B. Z. (2016). INFORMATION TECHNOLOGY COMPETENCE IN INFORMATION SOCIETY. In *Сборники конференций НИЦ Социосфера* (No. 52, pp. 20-23). Vedecko vydavatel'ske centrum Sociosfera-CZ sro.
176. Цуркан, М. В. (2018). Понятие " проектные компетенции" в контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (1), 62-74.
177. Turchak, S. (2021). Contribution of universal competencies of teachers to the transversal competences of schoolchildren, in the conditions of inclusive education. In *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere* (Vol. 39, pp. 28-33).
178. Vaicekauskienė, V. (2007). Socialinių darbuotojų rengimo turinio prielaidos. *Socialinis ugdymas*, (4), 22-36.
179. Valerio, L. C. (2018, March). An Assessment of Managerial and Leadership Competencies and Ethical Climate of Local Government Chief Executives and Senior Managers in the Municipality of Santa Maria, Bulacan: Basis for Good Governance. In *2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: " Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"(AAPA 2018)* (pp. 359-370). Atlantis Press.
180. Valiulienė, J. (2012). Kompetencijų perimamumas profesiniame rengime. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą <http://gs.elaba.lt/object/elaba:1802984/1802984.pdf>
181. Valkauskas, R. (2014). Specialistų kompetencijų vertinimas. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 16, 140-147.
182. Vanagas, R. (2008). Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1988805/>
183. Vladimirovna, V. N., Ivanovna, S. M., & Andriiovych, P. S. (2020). Effective forms of communicative competence as a basis for the development of technological competence of the modern manager in the conditions of public management. *Публічне урядування*, (3 (23)), 49-61.
184. Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 333-341.
185. Zhao, L. (2013, August). The research on the performance evaluation of civil servant based on competency model. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Software Engineering (ICAISE 2013)* (pp. 190-193). Atlantis Press.
186. Žydžiūnaitė, V. (2002). Įgalinimas kaip slaugytojų kompetencijų vystymo dimensija. *Specialusis ugdymas*, (1), 112-122.
187. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija*.

188. Wahjusaputri, S., & Fitriani, S. (2017, October). Competency Development of Civil State Apparatus in Term of Human Resource Management. In *International Conference on Learning Innovation (ICLI 2017)* (pp. 28-33). Atlantis Press.
189. Wanga, J., Tumbel, G., & Langkai, J. E. (2021). Development of Civil Servant Resources at the Silian Raya District Office, Southeast Minahasa Regency. *Technium Soc. Sci. J.*, 21, 176.
190. Wińska, J. (2010). Influence of superior-subordinate communication on employee satisfaction. [žiūrēta 2022-01-28]. Prieiga per internetą <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/749/JPM.2010.009,Winska.pdf>

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016-2019 m.* [žiūrėta 2022-01-11]. Prieiga per internetą [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita\\_galutin%C4%97%20.pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20.pdf)
2. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. (2020). *Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošinių ir Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymų patvirtinimo.* (2020 m. kovo 31 d. Nr. 27V-31). [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/40bbcf71744f11eaa38ed97835ec4df6?jfwid=32wfaf>
3. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. (2020). *Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių ir bendrosios veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymai.* (2020 m. kovo 31 d. Nr. 27V-31). [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/40bbcf71744f11eaa38ed97835ec4df6?jfwid=32wfaf>
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2018). *Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo.* (2018 m. lapkričio 28 d. Nr. 1176). [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bf12f4a6f6ee11e8b5e8d681eb86525b>
5. Directorate-General for Informatics (European Commission), Katholieke Universiteit Leuven, Trasy International. (2021). *Study on the development of a European framework for interoperability skills and competences in the public sector (EIFISC).* [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e07a84f-abbf-11eb-927e-01aa75ed71a1>

## Priedai

### 1 priedas. Kompetencijos apibrėžimas / samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas / samprata	Šaltinis, metai
Spencer ir Spencer (1993)	Kompetencija yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose.	Pakalnienė (2010)
Hager ir Gonczy (1996)	Kompetencija – tai ryšys tarp žmonių gebėjimų ar galimybių ir patenkinamo atitinkamos užduoties atlikimo.	Hager ir Gonczy (1996)
Mirabile (1997)	Kompetencija – yra žinios, įgūdžiai, gebėjimai ar savybė, susijusi su aukštu darbo našumu, pavyzdžiui, problemų sprendimu, analitiniu mąstymu ar vadovavimu.	Stoof, Martens, Van Merrienboer ir Bastiaens (2002)
Weinert (1999)	Kompetencija – tai apytikriai specializuoti individualūs ir (arba) kolektyviniai gebėjimai, įgūdžiai ar įgūdžių sistema, kuri yra būtina arba pakankama konkrečiam tikslui pasiekti.	Weinert (1999)
Athey ir Orth (1999)	Kompetencija – tai pamatuojamų veiklos dimensijų rinkinys, apimantis asmens įgytas žinias, įgūdžius, požiūrį ir elgesį, taip pat komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, kurie susiję su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikia organizacijai didelį konkurencinį pranašumą.	Gražulis ir Markuckienė (2013)
Athey ir Orth (1999)	Kompetencija – tai pritaikomų įgūdžių rinkinys, įskaitant asmenines žinias, įgūdžius, požiūrio kampus ir elgesį, taip pat komandinius, veiklos ir organizavimo gebėjimus, sietinus su našiu darbu, teikiantys organizacijai darnų konkurencinį pranašumą	Athey ir Orth (1999)
Dubois ir Rothwell (2000)	Kompetencija – tai įrankiai, kuriuos darbuotojai įvairiais būdais naudoja darbo užduotimis atlikti	Dubois ir Rothwell (2000)
Jucevičienė ir Lepaitė (2000)	Kompetencija – tai, kaip ugdymo programos tikslas, kuris turi būti apibrėžtas veikloje, kita vertus, kompetencijos ir veiklos lygių santykis tampa problemiškas dėl vis labiau kintančio veiklos pobūdžio bet kurioje profesinėje veikloje. Kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, lemiamas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.	Jucevičienė ir Lepaitė (2000)
Rimdeikienė (2001)	Kompetencija – tam tikros žinios, suteikiančios žmogui galimybę kvalifikuotai atlikti tam tikrą veiklą.	Rimdeikienė (2001)
Simonaitienė ir Targamadžė (2001)	Kompetencija – tai integruotas darinys, nes skirtingai veiklai atlikti reikalinga skirtinga kompetencija.	Simonaitienė ir Targamadžė (2001)
Žydžiūnaitė (2002)	Kompetencija – tai yra bendrinis įvertinimą reiškiantis terminas, nusakantis asmens, kaip konkrečios srities žinovo, gebėjimą atlikti darbą.	Žydžiūnaitė (2002)

Autorius, metai	Apibrėžimas / samprata	Šaltinis, metai
	Kompetencija – tai suprantama kaip asmenybės, atliekančios atitinkamą veiklą socialinio ir technologinio darbo skirstymo sistemoje, kokybinė charakteristika.	
Rychen ir Salganik (2002)	Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis.	Jokūbauskienė (2013)
Kurz ir Bartram (2002)	Kompetencija – yra elgesio modelių rinkinys, kuris būtinas pareigas užimančiam asmeniui, kompetentingai atlikti paskirtas užduotis ir funkcijas.	Kurz ir Bartram (2002)
Daukila (2002)	Kompetencija – tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta profesiniais ir asmeniniais sugebėjimais, vertybinėmis orientacijomis, atitinkama socialine elgsena, emociju bei moraliniu kompetentingumu.	Daukila (2002)
Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)	Kompetencija – tai dažniausiai akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti.	Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)
Juralevičienė (2003)	Kompetencija – tai specialusis bazinis pasirengimas, nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumas, pageidautinos asmeninės valstybės tarnautojo savybės.	Juralevičienė (2003)
Kontvainas ir Subotkevičienė (2003)	Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.	Kontvainas ir Subotkevičienė (2003)
Šaparnienė ir Šaparnis (2003)	Kompetencija – žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti žmogaus gebėjimus atlikti užduotis labai gerai.	Šaparnienė ir Šaparnis (2003)
Aušra (2004)	Kompetencija – dažnai vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai, arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.	Aušra (2004)
Čiutienė ir Šarkiūnaitė (2004)	Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsizvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.	Čiutienė ir Šarkiūnaitė (2004)
Rimdeikienė ir Urbonienė (2004)	Kompetencija – tai profesinių žinių, patirties, asmenybės savybių visuma ir gebėjimas efektyviai jas taikyti besikeičiančiose veiklos srityse	Rimdeikienė ir Urbonienė (2004)
Svirskienė ir Šileikienė (2006)	Kompetencija – tai kvalifikacijos raiška, lemiamą individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių, kuri reiškiasi individo veiklos rezultatais praktinėje veikloje, kai asmuo sugeba atlikti veiksmus, efektyviai naudojant savo pastangas.	Svirskienė ir Šileikienė (2006)
McMahon ir Thakore (2006)	Kompetencija – tai turimas įgūdis (gebėjimas ką nors atlikti) ar žinios (informacija apie ką nors).	McMahon ir Thakore (2006)
Draganidis ir Mentzas (2006)	Kompetencija – yra numanomų ir aiškiai išreikštų žinių, elgesio ir įgūdžių derinys, suteikiantis galimybę efektyviai atlikti užduotis.	Draganidis ir Mentzas (2006)

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas / samprata</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
Gangani, McLean ir Braden (2006)	Kompetencija – tai įgūdžiai, žinios, elgesys, asmeninės savybės ir motyvacijos, susijusios su sėkme darbe.	Gangani, McLean ir Braden (2006)
Markevičius ir Motuzienė (2007)	Kompetencija – tai plataus spektro sugebėjimai, kurie susiję su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir gebėjimu spręsti problemas.	Markevičius ir Motuzienė (2007)
Gudauskaitė (2007)	Kompetencija – tai kompleksinė veiksmų sistema, kuri apima žinias ir žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas, efektyvų šių kompetencijų valdymą.	Gudauskaitė (2007)
Čepienė (2007)	Kompetencija – apibūdinama kaip sklandus ir profesionalus žinių ir gebėjimų taikymas.	Čepienė (2007)
Fokienė (2007)	Kompetencija – yra objektyvusis mokymosi ar studijų rezultatas.	Fokienė (2007)
Darškvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008)	Kompetencijos – tai, kaip sinonimas įgūdžiams, žinioms, požiūriams arba esminėms asmeninėms savybėms, kurios apibrėžia elgesį.	Darškvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008)
Treininė, Zajančkauskienė ir Bartašiūnienė (2008)	Kompetencija – tai gebėjimas taikyti įgūdžius veikloje, santykis – su kitais darbo atlikėjais, darbuotojais arba su darbu, kuris turi būti atliktas.	Treininė, Zajančkauskienė ir Bartašiūnienė (2008)
Gudzuka (2009)	Kompetencija – yra ir grupė gebėjimų, reikalingų atlikti veiksmą, ir veiksmo rezultatas.	Gudzuka (2009)
Pukelis (2009)	Kompetencija – tai asmens gebėjimas, formaliai patvirtintas konkrečiu dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiai nustatytu kokybės lygiu) ir patikimai (tiksliai ir greitai, efektyviai ir efektingai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį ar funkciją.	Pukelis (2009)
Čegyte ir Ališauskienė (2009)	Kompetencija – tai apibrėžiama kaip tobulėjanti praktinė veikla, lemianti sėkmingą darbo rezultatą konkrečiame profesiniame kontekste ir leidžianti specialistams veikti nenumatytose sudėtingose situacijose.	Čegyte ir Ališauskienė (2009)
Iždonaitė-Medžiūnienė (2009)	Kompetencija – tai individualūs gebėjimai ir asmeninės savybės, kurios pasireiškia tam tikroje darbinėje aplinkoje tam tikromis situacijomis, kai individas siekia konkretaus tikslo ar veiklos rezultato.	Iždonaitė-Medžiūnienė (2009)
Alonderienė (2009)	Kompetencija – žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų (angl. KSAA) visuma, pasireiškianti individui atliekant darbą, veiklą.	Alonderienė (2009)
Šedžiuvienė, Tamutienė ir Urbonienė (2009)	Kompetencija – tai sfera santykių, egzistuojančių tarp žinojimo ir veiksmo žmogaus praktikoje.	Šedžiuvienė, Tamutienė ir Urbonienė (2009)
Miljković Krečar (2010)	Kompetencijos – tai daugiafunkcinis žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinys, būtinas kiekvienam asmeniui jo asmeniniam išsipildymui ir vystymuisi, socialinei įtraukčiai ir užimtumui.	Miljković Krečar (2010)

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas / samprata</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
Diskienė, Stankevičienė ir Marčinskas (2010)	Kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis. Tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys.	Diskienė, Stankevičienė ir Marčinskas (2010)
Lasauskienė (2010)	Kompetencija – tai asmenų sugebėjimas suderinti turimas asmenines žinias, gebėjimus ir įgūdžius, atsižvelgiant į besikeičiantį aplinkos kontekstą. Kompetencija suprantama kaip integralus lydinys, orientuotas į asmenį.	Lasauskienė (2010)
Adamonienė ir Ruibytė (2010)	Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms.	Adamonienė ir Ruibytė (2010)
Pileičikienė ir Pukelis (2010)	Kompetencija – reikalavimas asmens mokėjimui, apibrėžtas profesijos standarte ir užtikrinantis pagrįstą (tinkamą, kvalifikuotą, konkrečiu kokybės lygiu) ir patikimą (tikslų ir greitą) tam tikros profesinės veiklos dalies atlikimą nenuspėjamoje darbinėje situacijoje.	Pileičikienė ir Pukelis (2010)
Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010)	Kompetencija – tai plataus diapazono sugebėjimų apibūdinimas, vienaip arba kitaip susijusių su patirtimi: meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu.	Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010)
Railienė (2010)	Kompetencija – dažniausiai apibrėžiama kaip gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, kurie yra grindžiami individo žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, polinkiais, asmenybės savybėmis ir vertybėmis.	Railienė (2010)
Pakalnienė (2010)	Kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, pasitelkiant žinias, įgūdžius, gabumus, asmenines savybes, vertybes, požiūrį į darbą.	Pakalnienė (2010)
Navikienė (2010)	Kompetencija – suvokiama kaip gebėjimas, grįstas kognityvine kompetencija (žiniomis), funkcinė kompetencija (įgūdžiais), socialine kompetencija (pasireiškiančiu elgesiu) ir etine kompetencija (vertybinėmis nuostatomis).	Navikienė (2010)
Shavelson (2010)	Kompetencija – fizinis ar intelektinis gebėjimas, įgūdis, gebėjimai veikti pagal tam tikrą veiklos lygį ar standartą, vertinami kaip tinkami, pakankami arba kvalifikuoti, tobulintini, tam tikrose gyvenimo situacijose.	Shavelson (2010)
Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011)	Kompetencija – tai gali būti suprantama kaip funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, arba panaudoti žinias naujose situacijose.	Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011)
Gražulis ir Radžiukynas (2011)	Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti pakankamai jai būtinų žinių, gebėjimų, įgūdžių, energijos.	Gražulis ir Radžiukynas (2011)
Gaidelis (2011)	Kompetencija – tai yra apibrėžiama kaip žmogaus galių pritaikymas tam tikroje praktinėje veikloje, kuri lemia efektyvų ir aukštesnės darbo kokybės atlikimą. Kompetencija – tai ne tik sugebėjimas rasti reikalingus sprendimus įvairiose situacijose,	Gaidelis (2011)

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas / samprata</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
	pritaikant turimas žinias, įgūdžius, bet ir galimybė išreikšti save	
Adomaitienė ir Zubrickienė (2011)	Kompetencija – tai funkcionalumo rinkinys, apimantis sugebėjimus, žinias, gebėjimus ir asmenines savybes, kurios kartu paėmus lemia sėkmingą veiklą.	Adomaitienė ir Zubrickienė (2011)
Bulajeva, Čepienė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011)	Kompetencija – dinamiškas žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų derinys, įgalinantis tinkamai atlikti veiklą.	Bulajeva, Čepienė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011)
Daukila ir Kasperičienė (2011)	Kompetencija – individo savastimi, jam būdingomis vertybinėmis nuostatomis ir profesiniu žinojimu bei sugebėjimais pagrįsta raiška.	Daukila ir Kasperičienė (2011)
Maskaliūnienė ir Kaminskienė (2012)	Kompetencija – tai gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.	Maskaliūnienė ir Kaminskienė (2012)
Janušauskaitė (2012)	Kompetencija yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis	Janušauskaitė (2012)
Valiulienė (2012)	Kompetencija – suprantama kaip dinamiškas kognityvinių ir meta kognityvinių įgūdžių, žinių ir supratimo, tarpasmeninių, intelektinių ir praktinių įgūdžių, etinių vertybių ir požiūrių derinys.	Valiulienė (2012)
Rudžinskas (2012)	Kompetencija – tai tam tikrų gebėjimų visuma, kurių dėka asmuo geba atlikti jam paskirtus darbus.	Rudžinskas (2012)
Šalkauskienė (2012)	Kompetencija – tai perteikiama daugiafunkcinė žinių, gebėjimų, nuostatų visuma, reikalinga visiems asmenims, siekiantiems individualaus pasitenkinimo ir tobulinimosi visą gyvenimą, įsitraukimo į aktyvų pilietinį dalyvavimą visuomeniniame gyvenime ir galimybės gauti paklausų darbą darbo rinkoje.	Šalkauskienė (2012)
Džiuvė ir Vilkėlienė (2012)	Kompetencija – tai individualus sinergetinis efektas, tai įgytų žinių, gebėjimų, nuostatų / pažiūrų, vertybių ir kitų žmogaus patirties elementų, įskaitant asmenines savybes, visuma.	Džiuvė ir Vilkėlienė (2012)
Bilbokaitė (2013)	Kompetencija – tai sąsaja su holistiškai suprantamu asmeniniu potencialu ir galimybėmis pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis, patirtimi, vertybinėmis nuostatomis.	Bilbokaitė (2013)
Gražulis ir Markuckienė (2013)	Kompetencijos – tai, kaip pageidautinų žinių rinkinys, įgūdžiai, motyvai dirbti, požiūriai ir asmeninės charakteristikos, kurios, sudarydamos darnią visumą, leidžia asmeniui, jomis naudojantis, pasiekti užsibrėžtų profesinių (organizacijos) tikslų.	Gražulis ir Markuckienė (2013)
Peleckis, Peleckienė ir Peleckis (2013)	Kompetencija – tai sąvoka apibūdinanti profesinį tam tikro asmens pasirengimą santykiams su išorine aplinka.	Peleckis, Peleckienė ir Peleckis (2013)



<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas / samprata</b>	<b>Šaltinis, metai</b>
Kaur ir Bains (2013)	Kompetencija – tai patirčių suma: žinių, įgūdžių ir požiūrio, kuriuos įgyjame gyvenimo eigoje, veiksmingai atlikdami užduotį ar darbą.	Kaur ir Bains (2013)
Čiužas (2013)	Kompetencija – tai asmens žinių visuma ir gebėjimai jas įgyvendinti profesinėje veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriais ir vertybėmis.	Čiužas (2013)
Budrienė, Kvekšienė ir Meškėlienė (2014).	Kompetencija – apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.	Budrienė, Kvekšienė ir Meškėlienė (2014).
Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Miškinienė ir Norkienė (2014)	Kompetencija – tai esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su veiksmingu aukštesnio lygio veiklos atlikimu konkrečiame darbe ar situacijoje.	Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Miškinienė ir Norkienė (2014)
Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė (2021)	Kompetencija tai – pagrindinės individo charakteristikos ir jo gebėjimai ne tik veiksmingai naudotis įgytomis žiniomis ir įgūdžiais standartinėse situacijose, bet ir tinkamai reaguoti į naujus iššūkius. Kompetencija apima asmeninių charakteristikų visumą – žmogaus savybes, vertybines nuostatas, ugdymo rezultatus (žinias, gebėjimus) ir sukauptą gyvenimo patirtį.	Gražulis, Mockienė, Sudnickas ir Dačiulytė (2021)
Denisov, Baziukė, Borisenko ir Juščenko	Kompetencija – tai perteikiama daugiafunkcinė žinių, gebėjimų, nuostatų visuma, reikalinga visiems asmenims, siekiantiems individualaus pasitenkinimo ir tobulinimosi visą gyvenimą, įsitraukimo į aktyvų pilietinį dalyvavimą visuomeniniame gyvenime ir galimybės gauti paklausų darbą darbo rinkoje.	Denisov, Baziukė, Borisenko ir Juščenko

## 2 priedas. Esminės savivaldybės darbuotojų kompetencijos

<b>Autorius, metai</b>	<b>Kompetencijos</b>				<b>Šaltinis, metai</b>
Horton (2000)	Vadovavimo	Vadybinė	Komunikacinė	Asmeninio efektyvumo	Horton (2000)
	Profesinė				
Butler ir Fleming (2002)	Asmeninio efektyvumo	Tarpasmeninė	Analitinio mąstymo	Problemų sprendimo	Butler ir Fleming (2002)
	Komandinė	Valdymo			
Juralevičienė (2003)	Užduočių atlikimo	Žinių	Tobulinimosi		Juralevičienė (2003)
Tubutienė (2006)	Socialinė	Valdymo	Dalykinė	Asmeninė	Thorn ir Ritz(2004)
Juralevičienė (2007)	Profesinė	Vadybinė			Juralevičienė (2007)
Vaicekauskienė (2007)	Tarpasmeninė	Konceptuali	Instrumentinė	Integracinė	Vaicekauskienė (2007)
	Adaptacinė / prognostinė	Aplinkos			
	Užduoties	Dalykinė	Administracinė	Politinė	Virtanen (2000)

Tubutienė ir Bajarūnienė (2008)	Etinė				
Tubutienė ir Bajarūnienė (2008)	Asmeninė	Socialinė	Vadybinė	Specialioji/ profesinė	Tubutienė ir Bajarūnienė (2008)
Vanagas (2008)	Specialybės	Vadybinės			Vanagas (2008)
Mackevičius ir Subačienė (2008)	Asmeninė	Socialinė	Bendro mokymosi	Profesinė	Mackevičius ir Subačienė (2008)
Mau(2009)	Intelektinė	Ateities kūrimo	Valdymo	Santykių	Mau(2009)
	Asmeninės				
Diskienė (2009)	Strateginė	Socialinė	Funkcinė	Vadovavimo	Diskienė (2009)
	Profesinė				
Butkevičienė ir Vaidelytė (2009)	Komandinio darbo	Komunikacijos	Darbuotojų įtraukimo	Orientacijos į organizacijos tikslus	Butkevičienė ir Vaidelytė (2009)
	Orientacijos į paslaugos kokybę				
Boyatzis (2009)	Kognityvinės	Emocinio intelekto	Socialinio intelekto	Pasiekimų	Boyatzis (2009)
Jurieva (2009)	Kertinės / raktinės	Specialiosios	Išskirtinės		Jurieva (2009)
Gorb (2009)	Asmeninė	Socialinė	Dalykinė	Profesinė	Gorb (2009)
Smaliukienė, Korsakienė ir Prakapas (2010)	Dalykinė	Kognityvinė	Socialinė		Smaliukienė, Korsakienė ir Prakapas (2010)
Adamonienė ir Ruibytė (2010)	Profesinė	Asmeninė	Socialinė	Metodinė	Adamonienė ir Ruibytė (2010)
Šilingienė (2012)	Techninė	Tarpasmeninė	Vadovavimo	Asmeninė	Šilingienė (2012)
	lyderystės				
Čeidaitė (2013)	Asmeninė	Socialinė	Profesinė	Metodinė	Čeidaitė (2013)
	valdymo				
Raboca, Carburnarean ir Jimborean (2013)	Profesinė	Komunikacinė	Etinė	Valdymo	Raboca, Carburnarean ir Jimborean (2013)
	socialinė	Profesionalumo			
Gražulis ir Jankauskaitė (2013)	Bendradarbiavimo	Profesionalumo	Komunikacinė	Organizuotumo	Gražulis ir Jankauskaitė (2013)
	Vertybių laikymosi	Problemų sprendimo	Žinių ir patirties	Vadovavimo	
	Asmeninio efektyvumo				
Kudryavtseva (2013)	Bendradarbiavimo	Lankstumo	Strateginio mąstymo	Kūrybinio mąstymo	Kudryavtseva (2013)
Rekašienė ir Sudnickas (2014)	Kognityvinė	Emocinė	Socialinė	Pasiekimų	Rekašienė ir Sudnickas (2014)

Martínez, Moreno ir Brage (2014)	Intrapersonalinė	Tarpasmeninė	Vadybinė	Valdymo	Martínez, Moreno ir Brage (2014)
Gaulė (2014)	Pagrindinės	Specifinės	Strateginės	Valdymo	Gaulė (2014)
Jałocha, Krane, Ekambaram ir Prawelska-Skrzypek (2014)	Techninė	Vadovavimo	Etinė		Bowman, West, Berman ir Wart (2004)
Jałocha, Krane, Ekambaram ir Prawelska-Skrzypek (2014)	Intelektinė	Vadovavimo	Emocinė		Dulewics ir Higgs (2003)
Barabashev ir Prokofiev (2014)	Standartinės	Funkcinės	Specialiosios		Barabashev ir Prokofiev (2014)
Borisova (2015)	Socialinė	Komunikacinė	Intelektualinė	Vadybinė	Borisova (2015)
	Asmeninė	Emocinė			
Papadakis (2015)	Asmeninė	Profesinė	Strateginė	Funkcinė	Bossaert (2010)
Igolkin, Podvalny ir Solomakhin (2015)	Administracinė	Asmeninė	Socialinė	Techninė	Igolkin, Podvalny ir Solomakhin (2015)
	Organizacinė				
Ciobanu (2015)	Komandinio darbo	Socialinė	Vadovavimo	Planavimo	Ciobanu (2015)
	Analitinė	Profesinė	Techninė	Bendravimo	
Yuryeva, Butov, Malganova ir Pratchenko (2015)	Strateginė	Analitinio mąstymo	Veiklos valdymo	Komandinė	Yuryeva, Butov, Malganova ir Pratchenko (2015)
	Bendravimo	Atsakingumo			
Ogonek, Gorbacheva, Räckers, Becker, Krimmer, Broucker ir Crompvoets (2016)	Socialinė	Profesinė / techninė	Organizacinė	Vadybinė	Ogonek, Gorbacheva, Räckers, Becker, Krimmer, Broucker ir Crompvoets (2016)
	Administracinė				
Osina ir Khomutova (2016)	Bendrosios	Specifinės	Valdymo		Osina ir Khomutova (2016)
Chechel (2016)	Administracinė	Funkcinė	Komunikacinė	Valdymo	Chechel (2016)
	Moralinė / etinė				
Rimkutė ir Dobržinskienė (2017)	Bendrosios	Vadybinė / lyderystės	Specifinė / profesinė	Komunikacijos	Rimkutė ir Dobržinskienė (2017)
Naumenko (2017)	Emocinio reguliavimo	Elgesio / Veiklos	Komunikacinė	Socialinė / Psichologinė	Mudrik (2012)
	Speciali / Profesinė				
Naumenko (2017)	Kognityvinė	Funkcinė	Asmeninė	Etinė	Cheatham ir Chivers (1996)
	Mokymosi				

Galiy ir Khussamov (2017)	Dalykinė	Asmeninė	Socialinė		Galiy ir Khussamov (2017)
Stereov, Blagoev ir Kopeva (2017)	Esminė / Pagrindinė	Profesinė	Socialinė	Tarpasmeninė	Stereov, Blagoev ir Kopeva (2017)
	Pasitikėjimo	Tvarumo	Asmeninės motyvacijos	Lankstumo	
Kozyryeva ir Demchenko (2017)	Funkcinė	Teisinė	Laiko valdymo	Ekonominė	Kozyryeva ir Demchenko (2017)
	Socialinė	Politinė	Asmeninė	Intelektualinė	
	Vadybinė				
Blixt ir Kirytopoulos (2017)	Bendroji	Elgesio	Techninė		Blixt ir Kirytopoulos (2017)
Blaškova Adamoniene ir Petrauskiene (2017)	Asmeninė	Strateginė	Profesionalumo	Vadovavimo	Blaškova Adamoniene ir Petrauskiene (2017)
Wahjusaputri ir Fitriani (2017)	Techninė	Vadybinė	Socialinė	Intelektualinė	Joko (2003)
	Strateginė				
Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018)	Pagrindinės	Lyderystės	Vadybinės	Funkcinės	Ashkezari ir Aeen (2012)
Suleimenova ir Karamalayeva (2018)	Profesionalumo	Specifinė	Sprendimų priėmimo	Etinė	Suleimenova ir Karamalayeva (2018)
Valerio (2018)	Bendradarbiavimo	Veiklos valdymo	Pokyčių	Strateginio mąstymo	Valerio (2018)
	Efektyvumo				
Averina, Avdeeva ir Perevalova (2018)	Profesinės	Asmeninės	Bendrosios		Averina, Avdeeva ir Perevalova (2018)
Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras (2018)	Vadybinės	Technologinės	Operacinės	Mokymosi	Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras (2018)
Distel, Ogonek ir Becker (2019)	Techninė	Socialinė	Organizacinė	Vadybinė	Distel, Ogonek ir Becker (2019)
	Administracinė				
Ayu ir AB (2019)	Lyderystės	Intelektinė	Vadovavimo	Emocinės	Ayu ir AB (2019)
Kruyen ir Genugten (2020)	Valdymo	Kognityvinės	Komunikacinė	Saviugdos	Kruyen ir Genugten (2020)
Rusdi, Langkai ir Tangkau (2020)	Profesinė	Valdymo	Socialinė / kultūrinė		Rusdi, Langkai ir Tangkau (2020)
Komarova (2020)	Funkcinės	Kognityvinės	Individualios (asmeninės)	Etinės	Komarova (2020)
Savkov, Suray, Kotliar,	Vadovavimo	Sprendimų priėmimo	Bendravimo	Valdymo	Savkov, Suray, Kotliar,

Polishchuk, Bushman ir Vasiuk (2020)	Profesinė	Informacijos valdymo	Asmeninės		Polishchuk, Bushman ir Vasiuk (2020)
Krynychna ir Gurkovskii (2020)	Specialioji	Komunikacinė	Socialinė	Bendradarbiavimo	Krynychna ir Gurkovskii (2020)
	Asmeninė				
Pertiwi ir Surarso (2021)	Techninė	Vadybinė	Socialinė / kultūrinė	Organizacinė	Pertiwi ir Surarso (2021)
Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frendlovská ir Spiesová (2021)	Efektyvaus bendravimo	Organizavimo	Vadovavimo	Komandinio darbo	Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frendlovská ir Spiesová (2021)
Sochinskaya - Sibirtseva (2021)	Integrali	Bendroji / universali	Specialioji / Profesinė		Sochinskaya - Sibirtseva (2021)
Albini, Peres ir Almeida (2021)	Tarpasmeninė	Techninė	Koncepcinė	Sprendimų priėmimo	Albini, Peres ir Almeida (2021)
	Valdymo				

### 3 priedas. Savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimo ir tobulinimo(si) poreikio raiškos tyrimo instrumentarius

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<b>I diagnostinis blokas – kompetencijų raiška</b>	
1. Bendrosios kompetencijos	1. Darbinėje srityje visada siekiate užsibrėžtų tikslų ir geresnių rezultatų.
	2. Siekdami profesinio tobulėjimo ir saviugdodami jūs mieliai mokotės naujų dalykų (pvz.: naują užsienio kalbą, naują specialybę ir pan.).
	3. Jūs gebate savo turimas žinias pritaikyti realiose darbinėse situacijose (pvz.: jums pavestos sutarties (projekto) vykdymo kontrolei atlikti pasitelkiate savo turimas žinias).
	4. Gebate kritiškai mąstyti (pvz.: kritiškai vertinate gaunamą informaciją, savo ir kolegų darbo rezultatus).
	5. Jūs gebate analitiškai vertinti informaciją (pvz.: ieškote patikimų informacijos šaltinių, įvertinate informacijos kokybę ir pan.).
	6. Gebate savarankiškai priimti racionalius sprendimus (pvz.: pagrįstus faktais, argumentuotus, turinčius pagrindą tolimesniam darbui).
	7. Jūs gebate generuoti naujas idėjas.
	8. Gebate realiai įsivertinti savo galimybes ir sugebėjimus, veiklos rezultatus ir nusimatyti jos tobulinimo galimybes.
	9. Jūs gebate savarankiškai planuoti savo darbą, kuris visada yra orientuotas į galutinį rezultatą.
	10. Galite teigti, kad esate patenkintas savo darbine veikla.
2. Asmeninė kompetencija	1. Esate principingas ir darbinėje veikloje stengiatės vadovautis savo įsitikinimais.
	2. Esate nešališkas (pvz.: gebate sutelkti dėmesį į interesantų aptarnavimą, paslaugų teikimą be išankstinio nusistatymo).

	<p>3. Galėtumėte save apibūdinti kaip atsakingą, besilaikantį įsipareigojimų ir disciplinos darbuotoją.</p> <p>4. Esate iniciatyvus, nes visada noriai imatės veiksmų ir pasinaudojate bet kokia galimybe įsitraukti į įvairias veiklas ar grupes organizacijoje.</p> <p>5. Galite teigti, kad esate atviras pokyčiams ir gebate prie jų prisitaikyti.</p> <p>6. Esate tolerantiškas, neturite išankstinio nusistatymo, skirtingoms etninėms kultūroms ir religijoms.</p> <p>7. Jums puikiai sekasi dirbti su skirtingas kultūras, religijas atstovaujančiais ar vertybes pripažįstančiais kolegomis.</p> <p>8. Jūsų asmeniniai požiūriai ir vertybės yra artimi organizacijos vertybėms.</p> <p>9. Jūsų asmeniniai siekiai sutampa su organizacijos tikslais.</p> <p>10. Jūs visada prisidedate prie valstybės tarnautojo įvaizdžio išsaugojimo ir socialinės padėties visuomenėje formavimo.</p>
3. Profesinė kompetencija	<p>1. Jūs manote, kad gebate atliepti profesinius ir darbo standartus, profesionaliai atlikti jums priskirtas funkcijas.</p> <p>2. Pasižymite tokiais asmeninėmis savybėmis kaip, sąžiningumas, atskaitingumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, kas padeda profesionaliai atlikti darbinės užduotis.</p> <p>3. Esate socialiai atsakingas už savo darbo rezultatus (pvz.: atsakomybė už savo sprendimų ir veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei).</p> <p>4. Vykdamas darbinės veiklas Jums būdingas psichologinis ir emocinis stabilumas.</p> <p>5. Atlikdamas savo funkcijas, vadovaujatės dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisyklėmis.</p> <p>6. Darbinėje veikloje gebate spręsti profesines problemas (pvz.: ieškote informacijos, aiškinatės faktus, identifikuojate problemą, ieškote problemos sprendimų).</p> <p>7. Gebate racionaliai planuoti darbo laiką ir užduotis atliekate laiku.</p> <p>8. Planuojate savo tolesnį profesinį tobulėjimą.</p> <p>9. Noriai dalyvaujate skirtingose mokymo(-si) veiklose, nes tai padeda tobulinti kvalifikaciją ir profesiskai tobulėti.</p> <p>10. Jūs didžiuojatės savo profesija ir suvokiate darbo svarbą.</p>
4. Socialinė kompetencija	<p>1. Jūs manote, kad gebate pažinti save (pvz.: savęs supratimas, konstruktyvi savo veiksmų kritika, savęs palyginimas su kitais), savo jausmus ir išgyvenimus, įvardinti savo stipriąsias ar silpnąsias puses.</p> <p>2. Jūs lengvai adaptuojatės prie naujos ar pasikeitusios socialinės aplinkos (pvz.: perėjus dirbti į naują skyrių ar naują kolektyvą, pasikeitus tiesioginiam vadovui), darbinėms sąlygoms (pvz.: perėjus dirbti į nuotolinį darbą).</p> <p>3. Manote, kad Jūsų kaip specialisto elgesys yra adekvatus skirtingose situacijose (pvz.: jūs visada reaguojate į kolegų ar interesantų pastebėjimus, esate empatiškas) ir tinkamas jūsų pasirinktai profesinei veiklai.</p> <p>4. Konkrečiose darbinėse veiklose jūs gebate numatyti aplinkinių elgesį, objektyviai vertinate žmones.</p> <p>5. Esate atsparus stresui, todėl dažniausiai gebate kontroliuoti situaciją.</p> <p>6. Dalykiškai bendraujate ne tik su kolegomis, bet ir aptarnaudamas interesantus.</p>

	7. Darbinėje aplinkoje jūs visada stengiatės palaikyti gerus santykius su kolegomis, interesantais.
	8. Gebate interaktyviai bendrauti su vadovais, kolegomis ir gyventojais profesinės veiklos kontekste (pvz.: bendraujate vaizdo konferencijose, nuotoliniuose susitikimuose).
	9. Profesinėje veikloje gebate bendradarbiauti su kolegomis, kitų skyrių, padalinių darbuotojais ir institucijomis.
	10. Gebate asmeniniu pavyzdžiu įtikinti, motyvuoti ir įkvėpti kolegas.
5. Komunikacinė kompetencija	1. Gebate taisyklingai bendrauti valstybine kalba.
	2. Darbinėje aplinkoje visada laikotės elgesio ir dalykinio bendravimo etiketo.
	3. Bendraudamas jaučiatės laisvai ir pasitikinčiai prieš įvairias auditorijas.
	4. Gebate užmegzti ir palaikyti ilgalaikius dalykinius santykius su skirtingais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų.
	5. Esate empatiškas ir dėmesingas klausytojas, nes gebate išklausti, suprasti kitus.
	6. Esate atviras bendraujant, gebate paskirstyti dėmesį visiems pokalbio dalyviams.
	7. Gebate žodiniu ir rašytiniu būdu efektyviai bendrauti su kolegomis, interesantais, kitų organizacijų atstovais.
	8. Gebate bendrauti nežodine kalba (pvz.: veido išraiškos, tono ir intonacijos keitimas, kūno kalba ir gestai).
	9. Darbinėse situacijose jums lengvai sekasi įtikinti kolegas siūlomo sprendimo teisingumu.
	10. Gebate bendrauti su kitų kultūrų atstovais, tačiau visada paisote jų įsitikinimų ir vertybių.
6. Vadovavimo kompetencija	1. Jūs pasižymite strateginiu mąstymu ir turite tiek asmeninę, tiek organizacijos ateities viziją.
	2. Gebate visapusiškai matyti ir vertinti situaciją (pvz.: numatyti įvykių raidą, nustatyti ir pagrįsti strateginius prioritetus, įžvelgti rizikas ir galimybes).
	3. Esate orientuotas į aukštus darbinės veiklos rezultatus, kurie atliepia jūsų išsikeltus asmeninius tikslus.
	4. Darbinėse veiklose gebate planuoti, iškelti tikslus ir juos perteikti kitiems.
	5. Jūs manote, kad gebate įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą (pvz.: svarstant ir diskutuojant apie organizacijos vizijos kūrimą ir perteikimą, strategijos formulavimą ir įdiegimą).
	6. Gebate įgyvendinti ir efektyviai pritaikyti praktikoje savo sprendimus.
	7. Esate kompetentingas valdyti turimus išteklius (pvz.: žmogiškuosius, finansinius).
	8. Gebate organizuoti ir kontroliuoti veiklas, įgyvendinant individualius ir organizacinius tikslus.
	9. Gebate uždegti ir motyvuoti kolegas siekiant organizacijos ir individualių tikslų.
	10. Darbinėse situacijose gebate pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus.

7. Komandinio darbo kompetencija	1. Esate komandos žmogus.
	2. Jūs gebate greitai prisitaikyti naujoje komandoje ir sėkmingai dirbti su naujais jos nariais.
	3. Jūs visada atsakingai žiūrite į išsikeltus komandos tikslus ir noriai prisidedate prie jų įgyvendinimo.
	4. Gebate kolegialiai spręsti problemas ar atlikti užduotis, laikantis bendrų komandos taisyklių.
	5. Dirbdamas komandoje gebate suteikti reikiamą informaciją, pagalbą ir paramą kolegoms (pvz.: konsultuojate kolegas, palaikote sėkmės ir nesėkmės atveju).
	6. Siekdamas komandos tikslų, jūs visada stengiatės bendradarbiauti su kolegomis.
	7. Esant poreikiui galite imtis vadovauti komandai ir koordinuoti komandos narių veiklas.
	8. Komandoje visada stengiatės palaikyti gerą darbinę nuotaiką, kurti pozityvią darbo aplinką.
	9. Jaučiate atsakomybę už komandos veiklos rezultatus.
	10. Jūs vertinate savo darbą kaip reikšmingą įnašą į komandinio darbo rezultatus.
8. Informacinių technologijų valdymo kompetencija	1. Jūs domitės naujausiomis technologijomis, mokslo ir technikos atradimais.
	2. Turite pakankamai informacinių technologijų valdymo žinių ir įgūdžių.
	3. Dirbdamas ir skleisdamas informaciją jūs visada laikotės intelektinės nuosavybės, privatumo ir konfidencialumo reikalavimų.
	4. Pozityviai vertinate naujai atsirandančias informacines technologijas ir visada stengiatės įsisavinti jų panaudojimą darbinėje veikloje.
	5. Darbinėse situacijose gebate orientuotis informacijos sraute ir su juo susidoroti.
	6. Gebate gauti tikslingą ir naudingą informaciją iš įvairių patikimų šaltinių (pvz.: duomenų bazių, teisės aktų, mokslinių publikacijų).
	7. Pasinaudodamas telekomunikacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis jūs gebate apdoroti, perduoti ir saugoti informaciją.
	8. Gebate prasmingai ir efektyviai panaudoti naujausiomis ryšių technologijomis (pvz.: nuotoliniai vaizdo skambučiai, video konferencijos) efektyviam darbinių situacijų ar profesinių problemų sprendimui su kolegomis ar vadovais.
	9. Darbinėje veikloje jūs sėkmingai dirbate ne tik įvairiais skaitmeniniais įrenginiais, bet ir su sistemomis (pvz.: internetas, debesų kompiuterija, socialinė žiniasklaida).
	10. Esant poreikiui, jūs konsultuojate interesus ne tik kontaktiniu būdu, bet ir nuotoliu, pasitelkiant Zoom, Teams ar kitas programas.
<b>II diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos</b>	
1. Lytis	Vyras Moteris
2. Amžius	18-25 m. 26-35 m. 36-50 m.



	51 m. ir daugiau
3. Išsilavinimas	Pagrindinis Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis
4. Darbo stažas organizacijoje	iki 1 metų 1-5 metai 6-10 metų 11-15 metų 16 -20 metų 21-25 metai 26 ir daugiau
5. Organizacija, kurioje dirbate	Ukmergės r. sav. Anykščių r. sav. Širvintų r. sav. Jonavos r. sav. Molėtų r. sav.

#### 4 priedas. Anketa

### ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistro studijų studentas atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti savivaldybės darbuotojų kompetencijų į(si)vertinimą ir tobulinimo(-si) poreikį.

Anketa yra anoniminė, o gauta informacija bus panaudota mokslinio tyrimo rezultatų analizei.

Įvertinkite teiginius, geriausiai atspindinčius Jūsų, kaip savivaldybės darbuotojo kompetencijų lygį.

Tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

*Dėkoju už skirtą laiką ir Jūsų atsakymus.*

#### 1. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų bendrąsias kompetencijas.

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Darbinėje srityje visada siekiate užsibrėžtų tikslų ir geresnių rezultatų.						
Siekdami profesinio tobulėjimo ir saviugdos jūs mielai mokotės naujų dalykų (pvz.: naują užsienio kalbą, naują specialybę ir pan.).						
Jūs gebate savo turimas žinias pritaikyti realiose darbinėse situacijose (pvz.: jums pavestos sutarties (projekto) vykdymo kontrolei atlikti pasitelkiate savo turimas žinias).						
Gebate kritiškai mąstyti (pvz.: kritiškai vertinate gaunamą informaciją, savo ir kolegų darbo rezultatus).						
Jūs gebate analitiškai vertinti informaciją (pvz.: ieškote patikimų informacijos šaltinių, įvertinate informacijos kokybę ir pan.).						
Gebate savarankiškai priimti racionalius sprendimus (pvz.: pagrįstus faktais, argumentuotus, turinčius pagrindą tolimesniam darbui).						
Jūs gebate generuoti naujas idėjas.						

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Gebate realiai įsivertinti savo galimybes ir sugebėjimus, veiklos rezultatus ir nusimatyti jos tobulinimo galimybes.						
Jūs gebate savarankiškai planuoti savo darbą, kuris visada yra orientuotas į galutinį rezultatą.						
Galite teigti, kad esate patenkintas savo darbine veikla.						

**2. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų asmenines kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Esate principingas ir darbinėje veikloje stengiatės vadovautis savo įsitikinimais.						
Esate nešališkas (pvz.: gebate sutelkti dėmesį į interesantų aptarnavimą, paslaugų teikimą be išankstinio nusistatymo).						
Galėtumėte save apibūdinti kaip atsakingą, besilaikantį įsipareigojimų ir disciplinos darbuotoją.						
Esate iniciatyvus, nes visada noriai imatės veiksmų ir pasinaudojate bet kokia galimybe įsitraukti į įvairias veiklas ar grupes organizacijoje.						
Galite teigti, kad esate atviras pokyčiams ir gebate prie jų prisitaikyti.						
Esate tolerantiškas, neturite išankstinio nusistatymo, skirtingoms etninėms kultūroms ir religijoms.						
Jums puikiai sekasi dirbti su skirtingas kultūras, religijas atstovaujančiais ar vertybes pripažįstančiais kolegomis.						
Jūsų asmeniniai požiūriai ir vertybės yra artimi organizacijos vertybėms.						
Jūsų asmeniniai siekiai sutampa su organizacijos tikslais.						
Jūs visada prisidedate prie valstybės tarnautojo įvaizdžio išsaugojimo ir socialinės padėties visuomenėje formavimo.						

**3. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų profesines kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs manote, kad gebate atliepti profesinius ir darbo standartus, profesionaliai atlikti jums priskirtas funkcijas.						
Pasižymite tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip, sąžiningumas, atskaitingumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, kas padeda profesionaliai atlikti darbinės užduotis.						
Esate socialiai atsakingas už savo darbo rezultatus (pvz.: atsakomybė už savo sprendimų ir veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei).						
Vykdant darbinės veiklas Jums būdingas psichologinis ir emocinis stabilumas.						
Atlikdamas savo funkcijas, vadovaujate dalykinės korespondencijos ir elektroninių ryšių taisyklėmis.						
Darbinėje veikloje gebate spręsti profesines problemas (pvz.: ieškote informacijos, aiškinatės faktus, identifikujete problemą, ieškote problemos sprendimų).						
Gebate racionaliai planuoti darbo laiką ir užduotis atliekate laiku.						
Planuojate savo tolesnį profesinį tobulėjimą.						
Noriai dalyvaujate skirtingose mokymo(-si) veiklose, nes tai padeda tobulinti kvalifikaciją ir profesiskai tobulėti.						
Jūs didžiuojatės savo profesija ir suvokiate darbo svarbą.						

**4. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų socialines kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs manote, kad gebate pažinti save (pvz.: savęs supratimas, konstruktyvi savo veiksmų kritika, savęs palyginimas su kitais), savo jausmus ir išgyvenimus, įvardinti savo stipriąsias ar silpnąsias puses.						

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs lengvai adaptuojatės prie naujos ar pasikeitusios socialinės aplinkos (pvz.: perėjus dirbti į naują skyrių ar naują kolektyvą, pasikeitus tiesioginiam vadovui), darbinų sąlygų (pvz.: perėjus dirbti į nuotolinį darbą).						
Manote, kad Jūsų kaip specialisto elgesys yra adekvatus skirtingose situacijose (pvz.: jūs visada reaguojate į kolegų ar interesantų pastebėjimus, esate empatiškas) ir tinkamas jūsų pasirinktai profesinei veiklai.						
Konkrečiose darbinėse veiklose jūs gebate numatyti aplinkinių elgesį, objektyviai vertinate žmones.						
Esate atsparus stresui, todėl dažniausiai gebate kontroliuoti situaciją.						
Dalykiškai bendraujate ne tik su kolegomis, bet ir aptarnaudamas interesantus.						
Darbinėje aplinkoje jūs visada stengiatės palaikyti gerus santykius su kolegomis, interesantais.						
Gebate interaktyviai bendrauti su vadovais, kolegomis ir gyventojais profesinės veiklos kontekste (pvz.: bendraujate vaizdo konferencijose, nuotoliniuose susitikimuose).						
Profesinėje veikloje gebate bendradarbiauti su kolegomis, kitų skyrių, padalinių darbuotojais ir institucijomis.						
Gebate asmeniniu pavyzdžiu įtikinti, motyvuoti ir įkvėpti kolegas.						

**5. Perskaitytą teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų komunikacines kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Gebate taisyklingai bendrauti valstybine kalba.						
Darbinėje aplinkoje visada laikotės elgesio ir dalykinio bendravimo etiketo.						
Bendraudamas jaučiatės laisvai ir pasitikinčiai prieš įvairias auditorijas.						
Gebate užmegzti ir palaikyti ilgalaikius dalykinius santykius su skirtingais žmonėmis organizacijoje ir už jos ribų.						

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Esate empatiškas ir dėmesingas klausytojas, nes gebate išklausyti, suprasti kitus.						
Esate atviras bendraujant, gebate paskirstyti dėmesį visiems pokalbio dalyviams.						
Gebate žodiniu ir rašytiniu būdu efektyviai bendrauti su kolegomis, interesantais, kitų organizacijų atstovais.						
Gebate bendrauti nežodine kalba (pvz.: veido išraiškos, tono ir intonacijos keitimas, kūno kalba ir gestai).						
Darbinėse situacijose jums lengvai sekasi įtikinti kolegas siūlomo sprendimo teisingumu.						
Gebate bendrauti su kitų kultūrų atstovais, tačiau visada paisote jų įsitikinimų ir vertybių.						

**6. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų vadovavimo kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs pasižymite strateginiu mąstymu ir turite tiek asmeninę, tiek organizacijos ateities viziją.						
Gebate visapusiškai matyti ir vertinti situaciją (pvz.: numatyti įvykių raidą, nustatyti ir pagrįsti strateginius prioritetus, išvelgti rizikas ir galimybes).						
Esate orientuotas į aukštus darbinės veiklos rezultatus, kurie atliepia jūsų išsikeltus asmeninius tikslus.						
Darbinėse veiklose gebate planuoti, iškelti tikslus ir juos perteikti kitiems.						
Jūs manote, kad gebate įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą (pvz.: svarstant ir diskutuojant apie organizacijos vizijos kūrimą ir perteikimą, strategijos formulavimą ir įdiegimą).						
Gebate įgyvendinti ir efektyviai pritaikyti praktikoje savo sprendimus.						
Esate kompetentingas valdyti turimus išteklius (pvz.: žmogiškuosius, finansinius).						
Gebate organizuoti ir kontroliuoti veiklas, įgyvendinant individualius ir organizacinius tikslus.						

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Gebate uždegti ir motyvuoti kolegas siekiant organizacijos ir individualių tikslų.						
Darbinėse situacijose gebate pripažinti klaidas ir savo veiklos trūkumus.						

**7. Perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų komandinio darbo kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Esate komandos žmogus.						
Jūs gebate greitai prisitaikyti naujoje komandoje ir sėkmingai dirbti su naujais jos nariais.						
Jūs visada atsakingai žiūrite į išsikeltus komandos tikslus ir noriai prisidedate prie jų įgyvendinimo.						
Gebate kolegialiai spręsti problemas ar atlikti užduotis, laikantis bendrų komandos taisyklių.						
Dirbdamas komandoje gebate suteikti reikiamą informaciją, pagalbą ir paramą kolegoms (pvz.: konsultuojate kolegas, palaikote sėkmės ir nesėkmės atveju).						
Siekdamas komandos tikslų, jūs visada stengiatės bendradarbiauti su kolegomis.						
Esant poreikiui galite imtis vadovauti komandai ir koordinuoti komandos narių veiklas.						
Komandoje visada stengiatės palaikyti gerą darbinę nuotaiką, kurti pozityvią darbo aplinką.						
Jaučiate atsakomybę už komandos veiklos rezultatus.						
Jūs vertinate savo darbą kaip reikšmingą įnašą į komandinio darbo rezultatus.						

**8. Perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų Informacinių technologijų valdymo kompetencijas.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Raiška			Tobulinimo(-si) poreikis		
	Sutinku	Abejoju	Nesutinku	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs domitės naujausiomis technologijomis, mokslo ir technikos atradimais.						
Turite pakankamai informacinių technologijų valdymo žinių ir įgūdžių.						
Dirbdamas ir skleisdamas informaciją jūs visada laikotės intelektualinės nuosavybės, privatumo ir konfidencialumo reikalavimų.						
Pozityviai vertinate naujai atsirandančias informacines technologijas ir visada stengiatės įsisavinti jų panaudojimą darbinėje veikloje.						
Darbinėse situacijose gebate orientuotis informacijos sraute ir su juo susidoroti.						
Gebate gauti tikslingą ir naudingą informaciją iš įvairių patikimų šaltinių (pvz.: duomenų bazių, teisės aktų, mokslinių publikacijų).						
Pasinaudodamas telekomunikacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis jūs gebate apdoroti, perduoti ir saugoti informaciją.						
Gebate prasmingai ir efektyviai panaudoti naujausiomis ryšių technologijomis (pvz.: nuotoliniai vaizdo skambučiai, video konferencijos) efektyviam darbinių situacijų ar profesinių problemų sprendimui su kolegomis ar vadovais.						
Darbinėje veikloje jūs sėkmingai dirbate ne tik įvairiais skaitmeniniais įrenginiais, bet ir su sistemomis (pvz.: internetas, debesų kompiuterija, socialinė žiniasklaida).						
Esant poreikiui, jūs konsultuojate interesantus ne tik kontaktiniu būdu, bet ir nuotoliu, pasitelkiant Zoom, Teams ar kitas programas.						

### 9. Prašome atsakyti keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą (X).

Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijoje	Organizacija, kurioje dirbate
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> 18-25 m. <input type="checkbox"/> 26-35 m. <input type="checkbox"/> 36-50 m. <input type="checkbox"/> 51 m. ir daugiau	<input type="checkbox"/> Pagrindinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-5 metai <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16 -20 metų <input type="checkbox"/> 21-25 metai <input type="checkbox"/> 26 ir daugiau	<input type="checkbox"/> Ukmergės r. sav. <input type="checkbox"/> Anykščių r. sav. <input type="checkbox"/> Širvintų r. sav. <input type="checkbox"/> Jonavos r. sav. <input type="checkbox"/> Molėtų r. sav.



## 5 priedas. Savivaldybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų identifikuotų kompetencijų kategorizacija

Kriterijai	Teiginiai
<p>Bendrosios kompetencijos:</p> <p>Vertės visuomenei kūrimas</p> <p>Organizavimas</p> <p>Analizė ir vertinimas</p>	<p>„Supranta ir geba paaiškinti, kaip jis, dirbdamas valstybės tarnyboje, kuria vertę visuomenei“ [2; 1]; „Parengia pasiūlymus, kaip tobulinti veiklą, kad ji geriau atitiktų viešąjį interesą ir valstybės tarnybos misiją“ [2; 1]; „Priima sprendimus, vadovaudamasis viešuoju interesu“ [2; 3]; „Atsižvelgdamas į visuomenės poreikius, inicijuoja visuomenei naudingus projektus, veiklą“ [2; 3]; „Užtikrina visuomenei naudingų iniciatyvų (projektų, veiklų) tęstinumą“ [2; 3]; „&lt;...&gt; supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir pasiūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo“ [3; 9]; „Savo veiklą grindžia skaidrumo principu“ [4; 1]; „Sprendimus priima atsižvelgdamas į viešąjį interesą“ [4; 1]; „Atsižvelgdamas į visuomenės poreikius gerina įstaigos teikiamų paslaugų kokybę“ [4; 1]; „Užtikrina visuomenei naudingų įstaigos iniciatyvų tęstinumą“ [4; 1]; „Gebą paaiškinti ir pagrįsti klausimų, susijusių su korupcijos prevencija, ypatumus“ [2; 102].</p> <p>„Naudoja išteklius taip, kad tai turėtų teigiamą poveikį įstaigos rezultatams“ [4; 1]; „Tobulina įstaigos veiklos organizavimą“ [4; 1]; „Gebą organizuoti veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą“ [2; 5]; „Gebą organizuoti veiklą, atsižvelgdamas į veiklos atlikimo rodiklius“ [2; 67]; „Į klausimų, problemų aptarimą ir sprendimą įtraukia suinteresuotas šalis&lt;...&gt;“ [2; 33]; „Užtikrina sukurto ryšių tinklo gyvybingumą“ [2; 45]; „Gebą organizuoti veiklą – paskirstyti užduotis, atsakomybę, darbo krūvį, išteklius“ [2; 25]; „Gebą koordinuoti atskirų veiklų vykdymą, užtikrindamas užduočių atlikimo, komunikacijos ir kitų veiksmų suderinimą“ [2; 26]; „Su darbuotojais organizuoja veiklos aptarimo susitikimus&lt;...&gt; siekiant tobulinti esamus procesus“ [2; 27]; „Darbuotojams deleguoja užduotis ir atsakomybes“ [4; 3]; „Efektyviai organizuoja tarpfunkcinę ir / arba tarpinstitucinę veiklą“ [4; 3]; „Atsižvelgdamas į besikeičiančius prioritetus perskirsto užduotis ir išteklius“ [4; 3]; „Nustatęs neatitiktis siekia, kad jos būtų laiku pašalintos ir nesikartotų“ [2; 103]; „Veiklos prioritetus koreguoja reaguodamas į pasikeitusią situaciją“ [4; 2]; „Gebą administruoti turtą“ [2; 88]; „Gebą vykdyti statinių, statybos ir remonto darbų techninę priežiūrą“ [2; 90]; „Gebą administruoti ir (arba) valdyti įstaigos interneto svetainės turinį“ [2; 92]; „Domisi ŽI valdymo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir geba juos taikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 79]; „Suformuluoja užduotis taip, kad darbuotojai suprastų, kokio rezultato iš jų laukiama“ [4; 3]; „Darbuotojus įtraukia į padaliniiui, įstaigai svarbių sprendimų priėmimą“ [2; 29]; „Įtraukia darbuotojus į įstaigai svarbių sprendimų priėmimą“ [4; 4]; „Įgyvendindamas užduotis veikia kryptingai, nuosekliai, detalčiai planuodamas darbus, suranda įvairių būdų ir metodų numatytiems tikslams pasiekti“ [2; 68];</p> <p>„Gebą išskaidyti situaciją &lt;...&gt; į atskiras sudėtines dalis“ [2; 10]; „Analizuodamas situaciją &lt;...&gt; geba išskirti esminę informaciją“ [2; 11]; „Gebą nustatyti tarpusavio &lt;...&gt; ryšius tarp atskirų situacijos &lt;...&gt; dalių“ [2; 11]; „Pasirenka analizės būdus, priemones atsižvelgdamas į situacijos &lt;...&gt; pobūdį“ [2; 12]; „Įvertina kiekvieną pasiūlymo, idėjos aspektą, užtikrindamas, kad, prieš priimant galutinį sprendimą, būtų įvertintos jų</p>

<p>Komunikacija</p>	<p>galimos pasekmės“ [2; 12]; „Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas &lt;...&gt;“ [2; 13]; „&lt;...&gt; geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus“ [3; 9]; „Analizuodamas situaciją išskiria svarstomo dalyko esmę“ [4; 2]; „Išsiaiškina problemos priežastis“ [4; 2]; „Ivardija galimų sprendimų pasekmes“ [4; 2]; „Daro logiškas, aiškias išvadas“ [4; 2]; „Greitai ir tiksliai suvokia esmes analizuojant informacijos šaltinius, valdo žodyną, kuriuo galima paaiškinti tai, kas nėra apibrėžta konkrečia sąvoka“ [5; 32]; „Peržiūri ir suteikia grįžtamąjį ryšį apie techninius (arba netechninius) brėžinius, juodraštinis dokumentus“ [5; 34]; „Geba sistemaiškai analizuoti teisės šaltinius, įvertinti ir kvalifikuoti faktines aplinkybes, remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas&lt;...&gt;“ [2; 101]; „Geba įvertinti įtakos metodų, priemonių teisėtumą, etiškumą ir pasirenka tik teisėtus ir etiškus įtakos metodus, priemones &lt;...&gt;“ [2; 62]; „Geba išsiaiškinti tikslinės grupės poreikius, situaciją &lt;...&gt;“ [2; 63]; „Geba identifikuoti įtakingus asmenis&lt;...&gt;ir užsitikrinti jų teisėtą ir etišką paramą įtakos darymo procese“ [2; 65]; „Geba įvertinti įtakos veiksmingumą, ir prireikus koreguoti savo veiksmus“ [2; 65]; „Prisiimdamas įsipareigojimus įvertina savo galimybes ir numato realius įsipareigojimo įvykdymo terminus &lt;...&gt;“ [2; 7]; „Prieš veikdamas įvertina savo veiksmų ir (arba) sprendimų poveikį aplinkai, kurioje veikia“ [2; 7]; „Geba nustatyti su savo veiklos sritimi susijusius nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualius poreikius, problemas, jų priežastis ir prognozuoti tolesnę raidą“ [2; 32]; „Analizuoja ir tobulina asmenų aptarnavimo kokybę“ [2; 42]; „Geba analizuoti veiklos procesus, vartotojų poreikius ir, į juos atsižvelgdamas, parengti ir suderinti veiklos procesų optimizavimo ir automatizavimo sprendimus“ [2; 75]; „Geba atrinkti ir parengti viešinimui tinkamą informaciją apie įstaigą ir jos veiklą“ [2; 91]; „Geba parengti reikalavimus atitinkančias ataskaitas“ [2; 99]; Geba vidaus audito pastebėjimus, išvadas, rekomendacijas pagrįsti įrodymais ir nuosekliai pateikti darbo dokumentuose“ [2; 99]; „Geba pažangos procedūrų metu įvertinti rekomendacijoms įgyvendinti parinktų priemonių veiksmingumą“ [2; 99]; „Analizuoja veiklos organizavimo procesą ir siūlo pagrįstus sprendimus, kaip jį tobulinti“ [2; 6]; „Geba įvertinti tikslų pasiekimo progresą, atlikdamas veiklos stebėseną ir vertinimą“ [2; 26]; „Reguliariai vertina tikslų pasiekimo progresą“ [4; 3]; „Geba taikyti vidaus audito procedūras ir metodus“ [2; 98]. „Stebi ir įvertina veiklos tarpinius, galutinius rezultatus, siedamas juos su įstaigos tikslais, laiku atlikti veiklos korekcijas“ [2; 68];</p> <p>„Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas“ [2; 14]; „Geba išklausti ir suprasti kitus“ [2; 15]; „Geba pasirinkti bendravimo stilių &lt;...&gt; priemones ir aplinką &lt;...&gt; atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą“ [2; 16]; „Geba konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo“ [2; 17]; „Geba įtaigiai kalbėti viešumoje“ [2; 17]; „Bendraudamas geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį santykį“ [2; 18]; „&lt;...&gt;geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą“ [3; 9]; „Atidžiai išklauso pašnekovą“ [4; 2]; „Palaiko dalykišką ir pozityvų kontaktą su įvairiais žmonėmis“ [4; 2]; „Konstruktyviai dalyvauja grupės diskusijoje“ [4; 2]; „Įtaigiai kalba viešumoje“ [4; 2]; „Informuoja pavaldinius apie įstaigoje priimtus sprendimus, vykstančius pasikeitimus“ [4; 2]; „Bendradarbiauja, palaiko ryšį bei derasi su kitais žmonėmis, kuria sprendimus, planus ar specifikacijas daiktų ar sistemų dizainui, rašo tekstą ar muziką, artistiški gebėjimai prieš auditoriją ir žinių sklaidą žmonėms“ [5; 33]; „Keičia ir perduoda informaciją, idėjas, konceptus, mintis ir jausmus per bendrų semiotinių taisyklių žodžių bei gestų terpę“ [5; 33]; „&lt;...&gt; geba daryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis“ [3; 10]; „Užtikrina</p>
---------------------	--

	<p>visos aktualios informacijos perdavimą vadovui, suinteresuotoms šalims, net kai informacija yra susijusi su problema &lt;...&gt;“ [2; 8]; „Konstruktyviai priima grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą iš kitų“ [4; 2]; „&lt;...&gt;kuria, palaiko ir plėtoja dalykinių ryšių tinklą“ [3; 10]; „Sukuria partnerystę ir bendradarbiavimu grįstą ryšių tinklą, padedantį įstaigai įgyvendinti tikslus“ [2; 44]; „Kuria aljansus, užmezga kontaktus ar partnerystes, keičiasi informacija su kitais“ [5; 33]; „Geba suteikti kolegoms kvalifikuotas konsultacijas viešųjų pirkimų klausimais“ [2; 82]; „Turi viešųjų ryšių ir komunikacijos žinių &lt;...&gt;“ [2; 91]; „Geba kurti partnerystę ir bendradarbiavimu grįstus tarptautinius ryšius, padedančius įstaigai įgyvendinti jos tikslus“ [2; 94]; „Domisi viešųjų ryšių ir komunikacijos valdymo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir geba juos pritaikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 93]; „Laiku perduoda darbui reikalingą informaciją pavaldiniams ir / ar kolegoms“ [4; 3]; „Suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie jų veiklą“ [4; 4];</p>
<p>Strateginio valdymo ir lyderystės kompetencijos:</p> <p>Strateginis valdymas</p> <p>Lyderystė</p>	<p>„Žino su įstaigos veikla susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas bei įstaigos indėlį juos įgyvendinant“ [2; 20]; „Geba suderinti padalinio ir (arba) įstaigos tikslus su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais“ [2; 20]; „Siekdamas didesnio efektyvumo, rezultatų, geba pritaikyti naujoves įstaigos veikloje&lt;...&gt;“ [2; 21]; „Inicijuoja pokyčius, siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo“ [2; 21]; „Įgyvendindamas įstaigai naudingus pokyčius (naujoves), geba užtikrinti jų tęstinumą“ [2; 22]; „Atsižvelgdamas į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numato įstaigai naudingas ateities galimybes ir inicijuoja susijusius strateginius sprendimus“ [2; 22]; „&lt;...&gt;tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti“ [3; 9]; „Įstaigos veiklos prioritetus nustato vadovaudamasis įstaigos misija ir valstybės prioritetais“ [4; 3]; „Įstaigos tikslus suderina su valstybės prioritetais“ [4; 3]; „Siekdamas didesnio efektyvumo ir rezultatų, pritaiko naujoves įstaigos veikloje“ [4; 3]; „Įstaigos viduje diegia naujoves, kurios tampa pavyzdžiu kitoms įstaigoms“ [4; 3]; „Siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo inicijuoja ir įgyvendina pokyčius“ [4; 3]; „Pakeičia požiūrį ar elgesį taip prisitaiko prie darbovietės pokyčių“ [5; 33]; „Geba numatyti ir suprasti galimus ateities scenarijus, randant sprendimus kurie yra atsparūs neapibrėžtumams ateityje ir yra tvarūs ilginiui“ [5; 33]; „Žino ryšių tinklo kūrimo strategijas, būdus&lt;...&gt;“ [2; 43]; „Siekdamas plėsti ryšių tinklą, parengia su įstaigos poreikiais suderintas ilgalaikės partnerystės strategijas“ [2; 46]; „Žino su savo veiklos sritimi susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas“ [2; 31]; „Geba parengti ŽI valdymo politiką ir strategiją, suderintą su įstaigos strateginiais tikslais, misija“ [2; 78]; „Žino su savo veiklos sritimi susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas“ [2; 31]; „Žino Lietuvos Respublikos užsienio politikos kryptis“ [2; 96]. „Geba parengti ir įgyvendinti viešųjų ryšių ir komunikacijos strategijas, jų įgyvendinimo programas, planus“ [2; 92];</p> <p>„Vadovas yra tinkamo elgesio pavyzdys (elgesys atitinka valstybės tarnybos vertybes, dirbdamas siekia maksimaliai atitikti veiklos standartus ir tikslus, kelia pasiekimų, rezultatų „kartelę“, korektiškai bendrauja ir pan.)“ [2; 28]; „Perteikia darbuotojams misiją, viziją, tikslus ir įkvepia jų siekti“ [2; 28]; „Suteikia darbuotojams reikalingą emocinę paramą, sukuria pozityvų psichologinį klimatą“ [2; 28]; „Ugdo darbuotojus sukurdamas įvairių mokymosi ir tobulėjimo galimybių“ [2; 30]; „Geba motyvuoti darbuotojus, formuodamas į įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimą orientuotą įstaigos kultūrą“ [2; 30]; „&lt;...&gt;pavyzdys kitiems,</p>

	<p>perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką“ [3; 9]; „Asmeniniu pavyzdžiu motyvuoja kitus“ [4; 4]; „Darbuotojams perteikia įstaigos viziją, misiją, tikslus, įkvepia jų siekti“ [4; 4]; „Įstaigoje kuria pozityvų psichologinį klimatą“ [4; 4]; „Įstaigoje kuria bendradarbiavimo kultūrą“ [4; 4]; „Ugdo darbuotojus sudarydamas įvairias mokymosi ir tobulėjimo galimybes“ [4; 4]; „Dirba užtikrintai grupėje kai kiekvienas atlieka savo darbą visos organizacijos kontekste, supranta ir gerbia kiekvieno komandos nario užimamas pareigas bei kompetencijas“ [5; 33]; „Įgyvendina organizacijos viziją, įkvėpti ir uždegti kitus pasiekti pozityvių pokyčių(pabrėžiama ne kiek vadybinius, kiek komandos įkvėpimo, motyvavimo gebėjimus)“ [5; 33]; „Užsibrėžia sau tikslus tobulėjimui ir jų siekia, planuoja asmeninį tobulėjimą analizuojant darbo patirtį bei įvardina sritis, kuriose reikia tobulėti, dalyvauja mokymuose įvertinus savo gebėjimus, galimybes ir grįžtamąjį ryšį“ [5; 33]; „Imasi iniciatyvos teigiamiems pokyčiams“ [5; 33]; „Rodo empatiją, taip užkertant kelią simboliniam smurtui bei atskirčiai, užtikrinant deramą dėmesį kiekvienam (gebėjimas suprasti įvairius žodinius bei nežodinius nuotaikos bei jausenos ženklus)“ [5; 33]; „Prisiima asmeninę atsakomybę už klaidas ir nesėkmes ir iš jų mokosi“ [2; 8]; „Padeda kitiems įvykdyti jų įsipareigojimus, kai tokia pagalba būtina&lt;...&gt;“ [2; 9]; „&lt;...&gt;vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą“ [3; 9]; „Įvykdo prisiimtus įsipareigojimus“ [4; 2]; „Pripažįsta savo klaidas“ [4; 2]; „Prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus“ [4; 2]; „Geba diegti ir (arba) formuoti organizacijos kultūrą“ [2; 78]; „Geba motyvuoti darbuotojus, kurti ir palaikyti įstaigoje pozityvų psichologinį klimatą“ [2; 77].</p>
<p>Specifinės kompetencijos:</p> <p>Informacijos valdymas</p> <p>Orientacija į aptarnaujamą asmenį</p>	<p>„Žino, kokie yra informacijos šaltiniai&lt;...&gt;, paieškos įrankiai&lt;...&gt;paieškos ir gavimo būdai &lt;...&gt; ir geba jais naudotis“ [2; 35]; „Geba užtikrinti surinktos informacijos patikimumą ir kokybę“ [2; 35]; „Geba planuoti informacijos paieškos procesą&lt;...&gt;“ [2; 36]; „Geba atlikti informacijos paiešką&lt;...&gt;“ [2; 36]; „Geba susisteminti surinktą informaciją ir jos pagrindu parengti informacinę medžiagą“ [2; 37]; „Geba tvarkyti ir kaupti, saugoti informaciją&lt;...&gt;“ [2; 38]; „&lt;...&gt; geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti“ [3; 10]; „&lt;...&gt; geba efektyviai naudoti informacijos ir komunikacijos technologijas pasiekti darbo tikslus &lt;...&gt; geba rinkti, saugoti, tikrinti ir naudoti informaciją; atlikti studijas, tyrimus bei testus; saugoti įrašus; valdyti, vertinti, apdoroti, analizuoti ir tikrinti informaciją bei numatomas išvadas“ [5; 34].</p> <p>„Supranta ir geba paaiškinti reikalavimus, keliamus asmenų aptarnavimui valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose“ [2; 39]; „Su įvairiais aptarnaujamais asmenimis&lt;...&gt;geba bendrauti vienodai pagarbiai, kurti lygiaverčius santykius“ [2; 39]; „Geba išsiaiškinti aptarnaujamo asmens poreikius, kreipimosi tikslą“ [2; 40]; „Geba patenkinti aptarnaujamo asmens poreikius, atsakyti į kliento užklausas“ [2; 40]; „Atsisako vykdyti asmens prašymus (pasako korektišką „ne“), kai jie yra nesuderinami su valstybės tarnybos vertybėmis ir (arba) teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškindamas klientams atsisakymo vykdyti jų prašymą priežastis“ [2; 41]; „&lt;...&gt; pagarbiai bendrauja su aptarnaujamais asmenimis, išsiaiškina aptarnaujamų asmenų poreikius ir suranda aptarnaujamų asmenų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę“ [3; 10]; „Atlieka užduotį atsižvelgus į visas suinteresuotas šalis, nepaisant jų reikšmingumo“ [5; 33]; „Laikosi lygiateisiškumo principo“ [4; 2]; „Supranta paslaugos gavėją kiekvienoje situacijoje, suvokti sąsajas tarp mikro, mezo ir makro socialinių problemų dimensijų, socialinio vystymosi bei socialinės politikos“ [5; 33].</p>

<p>Derybų valdymas</p>	<p>„Geba pasirengti deryboms&lt;...&gt;“ [2; 46]; „Derybose geba įtaigiai pristatyti atstovaujamos šalies poziciją, pagrįsdamas ją argumentais“ [2; 47]; „Derybose geba išsiaiškinti kitos šalies poziciją, tikslus, interesus“ [2; 47]; „Geba įveikti prieštaravimus ir kliūtis, atsiradusius derybų procese, ir pasiekti susitarimų“ [2; 48]; „Geba taikyti įvairias derybų strategijas ir taktikas“ [2; 49]; „Geba sukurti ir palaikyti pozityvius, pasitikėjimu grįstus santykius su kita derybų šalimi&lt;...&gt;“ [2; 50]; „&lt;...&gt; geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą, siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas“ [3; 10]; „Apsikeičia idėjomis analizuojant problemas bei aktualius interesus, leidžiant oponuojančiai pusei spręsti nesutarimus ir siekti sutarimo arba priimti sprendimus idant išspręsti konfliktą ar priimti teisingą visoms pusėms sprendimą“ [5; 33].</p>
<p>Tarpkultūrinė komunikacija</p>	<p>„Supranta tarpkultūrinius skirtumus ir jų įtaką bendravimui, veiklos efektyvumui“ [2; 51]; „Pozityviai (neutraliai) vertina kultūrinius skirtumus&lt;...&gt;ir pagarbiai bendrauja su įvairių kultūrų atstovais“ [2; 51]; „Geba greitai prisitaikyti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje, efektyviai bendrauti ir dirbti“ [2; 52]; „Geba išspręsti tarpkultūrinius nesutarimus, konfliktus ir užkirsti kelią jų atsiradimui“ [2; 52]; „Geba elgtis pagal tarptautinį protokolą“ [2; 53]; „Dirbdamas su kitų šalių atstovais (tarptautinėse komandose) konstruktyviai prisideda prie tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumo didinimo“ [2; 53]; „&lt;...&gt;supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje“ [3; 10]; „Geba prognozuoti ir valdyti su tarptautiniais ryšiais susijusią riziką“ [2; 95]; „Žino tarptautinio protokolo reikalavimus ir geba juos taikyti“ [2; 96].</p>
<p>Konfliktų valdymas</p>	<p>„Konfliktinėje situacijoje geba išlaikyti savo emocinę pusiausvyrą&lt;...&gt;“ [2; 54]; „Konfliktinėje situacijoje geba nuraminti kitų konflikto dalyvių emocijas&lt;...&gt;“ [2; 55]; „Geba išsiaiškinti konflikto priežastis&lt;...&gt;“ [2; 55]; „Geba surasti konflikto sprendimą“ [2; 56]; „Geba taikyti įvairius konflikto sprendimo stilius&lt;...&gt;atsižvelgdamas į situaciją“ [2; 57]; „Geba vykdyti konfliktų prevenciją, užtikrina, kad jie nesikartotų“ [2; 58]; „&lt;...&gt;geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus“ [3; 10].</p>
<p>Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas</p>	<p>„Žino savo veiklos srities kontrolės ir priežiūros standartus, taisykles, procedūras, metodus“ [2; 59]; „Geba taikyti savo veiklos srities kontrolės ir priežiūros standartus, taisykles, procedūras, metodus, atsižvelgdamas į atliekamos užduoties pobūdį“ [2; 59]; „Geba aiškiai ir tiksliai suformuluoti kreipimosi, užklauso, tikrinimo tikslą ir reikalavimus subjektui, kurį kontroliuoja ir kurio priežiūrą atlieka“ [2; 60]; „Geba nustatyti neatitiktis“ [2; 60]; „Nustatęs neatitiktis siekia, kad jos būtų pašalintos laiku ir nesikartotų&lt;...&gt;“ [2; 61]; „Geba parengti pasiūlymus dėl kontrolės ir priežiūros procedūrų, metodų ir (arba) sistemų tobulinimo, siekdamas užtikrinti kontrolės proceso efektyvumą“ [2; 61]; „&lt;...&gt;geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų ir prižiūrimų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatoms ir keliamiems reikalavimams“ [3; 10].</p>
<p>Profesinės kompetencijos:</p> <p>Veiklos planavimas ir sprendimų priėmimas</p>	<p>„Žino įstaigos veiklos planavimo dokumentus“ [2; 66]; „Geba išanalizuoti ir įvertinti situaciją, jos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, išskiria veiklos prioritetus“ [2; 67]; „Geba taikyti veiklos planavimo principus&lt;...&gt;ir numato veiklos atlikimo rodiklius“ [2; 67]; „Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtingesnę veiklos</p>

	<p>dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.)“ [2; 4]; „Siekdamas tikslų veikia atkakliai, nuosekliai&lt;...&gt;“ [2; 5]; „Kuria naujas idėjas ar operuoja esamomis, taip išgaunant naujus, inovatyvius sprendimus“ [5; 33]; „Geba planuoti įtakos darymo procesą&lt;...&gt;“ [2; 62]; „Formuluojamus pasiūlymus ir sprendimus pagrindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu nustatytų aktualių poreikių, problemų analize“ [2; 32]; „Geba parengti pasiūlymų praktinio įgyvendinimo modelius“ [2; 33]; „Teikdamas pasiūlymus geba įvertinti politinę riziką ir pasiūlo jos prevencijos priemones“ [2; 34]; „&lt;...&gt;teikiamus pasiūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato pasiūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kitų veiklų tęstinumą“ [3; 10]; „&lt;...&gt; efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas dalykinių ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas“ [3; 10]; „Geba planuoti ryšių tinklo kūrimo procesą&lt;...&gt;“ [2; 44]; „Geba planuoti tarptautinių ryšių kūrimo procesą&lt;...&gt;atsižvelgdamas į įstaigos funkcijas ir įstaigos veiklos planus“ [2; 94]; „Geba planuoti vidaus audito ir (arba) vertinimo užduoties atlikimą“ [2; 98]; „Planuodamas padalinio ir /arba įstaigos veiklą, prioritetus nustato atsižvelgdamas į įstaigos strateginius tikslus&lt;...&gt;“ [2; 22]; „&lt;...&gt;planuoja veiklą kasdienę ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas“ [3; 9]; „Planuoja savo veiklą orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą“ [4; 1]; „Pasiekia ilgalaikių tikslų nuosekliai planuodamas žingsnius“ [4; 1]; „Numato veiklos būdus, metodus, užtikrinančius padalinio ar įstaigos tikslų pasiekimą ir užduočių atlikimą“ [2; 24]; „&lt;...&gt; nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą“ [3; 9]; „Nustato tikslų pasiekimo rodiklius“ [4; 3]; „Pasirenka sprendimą iš kelių alternatyvų“ [5; 33]; „Veiklai trukdančias problemas sprendžia neatidėliodamas“ [2; 5]; „Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją&lt;...&gt;“ [2; 6]; „Priima tvirtus ir aiškius sprendimus“ [4; 1]; „Neatidėliodamas sprendžia išylančias problemas“ [4; 2]; „Identifikuoja stipriąsias ir silpnąsias įvairių abstrakčių, racionalių idėjų vietas, pavyzdžiui, problemos, nuomonės ar požiūrio, susijusio su konkrečia problemine situacija siekiant apibrėžti sprendimus bei alternatyvas išspręsti ją“ [5; 32]; „Išsprendžia veiklos problemas, pasinaudodamas sukurtu ryšių tinklu“ [2; 45]; „Parengia pagrįstus pasiūlymus, kaip įstaigoje optimizuoti išteklių&lt;...&gt; naudojimą, atsižvelgdamas į optimizavimo poveikį rezultatams“ [2; 2]; „Geba parengti pagrįstus įstaigos turto ir lėšų poreikio pasiūlymus ir preliminarinius skaičiavimus“ [2; 89];</p>
Finansų valdymas	<p>„Geba analizuoti su finansų valdymu ir (arba) buhalterine apskaita susijusią informaciją“ [2; 69]; „Žino finansinius rodiklius, kurie atspindi įstaigos ir atskirų padalinių veiklos efektyvumą, ir geba juos įvertinti“ [2; 70]; „Geba parengti įstaigos finansines ataskaitas ir (arba) biudžeto vykdymo ataskaitas“ [2; 70]; „Geba vykdyti finansinės veiklos stebėseną ir atlikti analizę“ [2; 71]; „Atlieka finansines operacijas (pvz.: skaičiavimai, kaštų analizė, biudžeto valdymas naudojant aktualius komercinius bei statistinius duomenis kaip kad duomenys apie medžiagas, gaminius bei žmogiškuosius išteklius)“ [5; 34].</p>
Informacinių technologijų valdymas	<p>„Turi žinių apie IT inžineriją bei saugą ir (arba) IT infrastruktūros projektavimą, diegimą, eksploatavimą, modernizavimą“ [2; 72]; „Geba užtikrinti esamų IS plėtrą ir (arba) naujų IS kūrimą ir (arba) IT projektų valdymą“ [2; 73]; „Geba užtikrinti esamos IT infrastruktūros veikimą ir diegimą“ [2; 74]; „Geba pritaikyti IS saugumo užtikrinimo metodus, priemones“ [2; 74]; „Naudoja kompiuterius ir kitus skaitmeninius įrankius vystyti, įrašyti ir prižiūrėti IT programinę įrangą bei infrastruktūrą ir naršyti, ieškoti, filtruoti, rūšiuoti, saugoti, išgauti bei analizuoti duomenis, bendradarbiauti bei komunikuoti su kitais, sukurti ar redaguoti naują turinį“ [5; 34]; „Geba dirbti su informacinėmis sistemomis“ [2; 71]; „Geba</p>

<p>Teisės išmanymas</p>	<p>naudotis Viešųjų pirkimų įstatyme nustatytais elektroninėmis pirkimų sistemomis“ [2; 81].</p> <p>„Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus&lt;...&gt;teisminę praktiką, teisės doktriną ir geba juos taikyti“ [2; 83]; „Geba sistemškai analizuoti teisės šaltinius, įvertinti ir kvalifikuoti faktines aplinkybes“ [2; 83]; „Geba parengti teisės aktų projektus&lt;...&gt;sutarčių (sutarčių pakeitimo) projektus“ [2; 83]; „Geba parengti procesinius dokumentus“ [2; 84]; „Geba parengti, pristatyti ir apginti poziciją konkrečiu teisės taikymo klausimu&lt;...&gt;“ [2; 84]; „Domisi teisės naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir geba juos pritaikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 85]; „Geba vertinti ir parengti teisės aktų projektus &lt;...&gt;“ [2; 101]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojama korupcijos prevencija ir geba juos taikyti“ [2; 100]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus, kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojama buhalterinė apskaita, biudžeto sandara, planavimas ir biudžeto vykdymas, finansinių ataskaitų sudarymas ir geba juos taikyti“ [2; 69]; „Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas IT&lt;...&gt;taikymas viešajame sektoriuje“ [2; 72]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojami su darbo santykiais susiję klausimai, ir geba juos taikyti atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 76]; „Geba parengti pirkimo dokumentus“ [2; 81]; „Geba nustatyti pirkimo būdą, atsižvelgdamas į teisės aktų reikalavimus, pagal jį atlikti pirkimo procedūras“ [2; 82]; „Žino Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą ir kitus Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojama pirkimų sritis ir geba juos taikyti“ [2; 80]; „Žino viešųjų pirkimų sritį reglamentuojančias įstaigos vidaus procedūras ir geba jas taikyti“ [2; 81]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus, kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas dokumentų (nepaisant jų formos) valdymas, perdavimas saugoti“ [2; 86]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojamas turto valdymas, ir geba juos taikyti; [2; 88]; „Geba parengti specialiuosius reikalavimus pirkimo objektui ir tiekėjui“ [2; 90]; „Žino Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriuose reglamentuojama Lietuvos užsienio politika ir tarptautiniai santykiai“ [2; 93]; „Žino Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, kuriuose reglamentuojamas visuomenės informavimas, ir geba juos taikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 91]; „Žino, kokiuose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose teisės aktuose reglamentuojamas vidaus auditas, audituojamų subjektų veikla ir audituojama sritis, ir geba juos taikyti“ [2; 97].</p>
<p>Dokumentų valdymas</p>	<p>„Geba rengti ir (arba) registruoti ir (arba) sisteminti dokumentus į bylas teisės aktų nustatyta tvarka“ [2; 86]; „Geba tvarkyti užbaigtas bylas ir užtikrinti jų saugojimą nustatytą laiką ir (arba) priimdamas bylas geba įvertinti, ar jos sudarytos ir sutvarkytos pagal reikalavimus, ir (arba) geba saugomus dokumentus perduoti nustatyta tvarka“ [2; 86]; „Geba pateikti naudoti dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka“ [2; 87]; „Geba rengti įstaigos dokumentacijos planą ir kitus dokumentų apskaitos dokumentus“ [2; 87]; „Domisi dokumentų valdymo ir jų naudojimo naujovėmis, gerosios praktikos pavyzdžiais ir geba juos taikyti, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką“ [2; 87]; „Geba parengti statinių statybos, rekonstrukcijos, remonto darbų dokumentaciją“ [2; 89].</p>