

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

Mantė Turonienė

**VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS
TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMAS: LIETUVOS
SAVIVALDYBIŲ ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas
Doc. dr. Rūta Petrauskienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS
TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMAS: LIETUVOS
SAVIVALDYBIŲ ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas
Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

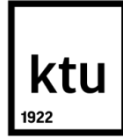
Recenzentas

Doc. dr. Rasa Šnapštienė

Projektą atliko

Mantė Turonienė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Mantė Turonienė

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 621N70001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimas: Lietuvos savivaldybių atvejis”

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 30 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Mantės Turonienės**, baigiamasis projektas tema „Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimas: Lietuvos savivaldybių atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Turonienė, Mantė. *Survey of Senior Public Executives Competencies: Case of Lithuanian Municipalities*: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. doc. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: Civil Service, Public Senior Executives, Competence, Competence Model, Human Resources Management.

Kaunas, 2016. 82 p.

SUMMARY

The novelty of the research: during the society development period, citizens of developed countries expect better results and performance from the authorities. In today's intensive social, economic and political development process, society expects nothing less than informed decisions, which ensure proper work of the modern country, from the government agencies. Competent managers is an absolute necessity for the successful operation of any organisation. For this reason, competencies of public servants in management positions are analysed in this thesis. The subject-matter of this study is relevant not only to the Lithuanian but to the world society. The relevance of research: in a competitive national economy, high-quality public sector is an integral part of the country's rapid growth. The public sector of Lithuania is influenced by the rapidly evolving society, globalization, technological development and ever-changing economic and social conditions. The implementation quality of public policy decisions is highly dependent on the professional skills of the institution's (or division's) executives. The overall well-being of the country depends on the civil servants' professionalism and competence. The activities carried out by the senior public executives that require both analytical and strategic thinking, as well as the ability to make the right decisions, bring leaders in the public service, who comply with the requirements of the public sector, such as: increasing institutions' efficiency level, implementing institutional goals and achieving evident results. This suggests that senior public executives have to constantly look for new ways to increase the efficiency of public sector management and ensure well-being of the country. Research object: competencies of civil servants. Research subject: competencies of senior public executives in the administrations of Lithuanian municipalities. Aim of the research: evaluate competencies of senior public executives in the administrations of Lithuanian municipalities. The main focus of this master's thesis is allocated to the senior public executives and their competencies in Lithuania's public sector. Another goal of this work is to analyse the functions and responsibilities of senior public executives. Objectives of research: analyse theoretical aspects of the competencies of civil servants in managerial positions. Also, examine EU and Lithuanian legal framework and strategic documents related to competencies of senior public executives. Last but not least, investigate the competency level of the aforementioned officers in Lithuanian municipal administrations. Results and application areas: in order to fully reveal the subject-matter of this thesis, theoretical literature as well

as legal and strategic documents' analysis, study results of senior public executives' competencies in Lithuanian municipal administrations were carried out to determine the core competencies lacking in the management positions of public servants. The research also showed the necessary aspects to focus on while planning personnel trainings. This study will help to reveal the current situation and offer proposals on how to solve future problems in this area. Furthermore, secondary data analysis showed that public senior executives are missing strategic and managerial competencies. Respondents think that these competencies are very important in their daily activities and should be upgraded. Research methods: analysis of scientific literature, legal and strategic documents, comparative analysis, secondary data analysis. Thesis structure: this master's thesis consists of three main structural parts: introduction, three main chapters and conclusion. The first part deals with the concept of competence and its models, as well as an overview of international practices. The second section of the thesis is devoted to the legal regulation and strategic documents' analysis of senior public executives' competencies'. The third part examines research methodology and results of managers' competencies' in public service. The final part is intended for conclusion and recommendations.

TURINYS

ĮVADAS	7
1.VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1 Kompetencijos samprata ir tipai.....	10
1.2 Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos reikšmė	17
1.3 Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio kūrimas ir taikymas	22
1.4 Valstybės tarnautojų kompetencijų modelių kūrimo ir taikymo tarptautinė patirtis.....	26
2. VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIAS APIBRĖŽIANČIŲ STRATEGINIŲ IR TEISINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ	30
2.1 Europos Sąjungos strateginių dokumentų analizė.....	30
2.1 Lietuvos strateginių dokumentų, apibrėžiančių vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas, analizė	35
2.3 Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	38
2.4 Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto analizė	43
3. LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO ANALIZĖ	53
3.1 Tyrimo metodika	53
3.2 Tyrimo duomenų analizė.....	54
IŠVADOS	64
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
ŠALTINIAI	70
PRIEDAI	73

IVADAS

Temos aktualumas. Konkurencingoje šalies ekonomikoje aukštos kokybės viešasis sektorius yra neatsiejama Lietuvos spartaus augimo dalis. Lietuvoje viešąjį sektorių įtakoja sparčiai tobulėjanti visuomenė, globalizacija, technologijų plėtra bei nuolat besikeičiančios ekonominės ir socialinės veiklos sąlygos. Nuo institucijos (ar padalinio) vadovo profesionalumo itin priklauso viešosios politikos sprendimų įgyvendinimo kokybė. Juralevičienė (2003, 84 p.) teigia, kad valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų. Toks valdymas padeda plėtoti demokratiją, kurti teisinę valstybę, vystyti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą. Šalies gerovė priklauso nuo valstybės tarnautojų profesionalumo bei kompetencijos. Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veikla, reikalaujanti analitinio ir strateginio mąstymo, gebėjimo priimti sprendimus, į valstybės tarnybą atveda vadovus, kurie siekia atitikti iškeltus reikalavimus, didinti viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo lygį, įgyvendinti institucijų tikslus ir siekti konkrečių rezultatų. Tai leidžia teigti, jog vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje užimantys asmenys turi nuolatos ieškoti naujų būdų, kuriais galėtų didinti viešojo sektoriaus valdymo efektyvumą bei užtikrinti šalies gerbūvį. Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, nuolatos vyksta pokyčiai, kurie sąlygoja atitinkamų kompetencijų poreikį. Mokslininkai bando įvairiai klasifikuoti kompetencijas į tam tikras grupes, tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriamos šios kompetencijų grupės (Tabutienė ir Bajarūnienė, 2008, 375 p.): asmeninės, socialinės bei vadybinės kompetencijos. Analizuojamame tyrime, kuris buvo atliktas 2014 metais ir kurio metu buvo tiriama Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos, klasifikuojamos į tokias grupes: asmeninės, socialinės, profesinės, vadybinės ir strateginės. Šios kompetencijos yra esminės ir ypatingai svarbios valstybės tarnyboje, o juo labiau vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje užimantiems darbuotojams. Minėtą tyrimą atliko KTU docentė R. Petrauskienė ir MRU profesorė R. Adamonienė. Baigiamajame projekte atliekama šio tyrimo duomenų analizė. Tyrimo metu buvo išsamiai ir visapusiškai ištirtos vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų Lietuvos savivaldybių administracijose kompetencijos, buvo apklausiami ne tik šie darbuotojai, bet ir jų pavaldiniai, ypatingas dėmesys buvo skiriamas strateginių kompetencijų naudojimui bei jų svarbos įvertinimui.

Temos naujumas. Gustas (2003, 65 p.) teigia, jog visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Šiam autoriui paantrina Tabutienė ir Bajarūnienė (2008, 370 p.): „Intensyviu socialinės, ekonominės ir politinės raidos laikotarpiu visuomenė tikisi iš valstybinių įstaigų kompetentingų sprendimų, užtikrinančių šiuolaikinės valstybės funkcionavimą“. Ši problema yra aktuali šiandieniniame pasaulyje, o taip pat svarbi visai visuomenei. Dėl šios priežasties projekte

analizuojama vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos. Vadovų kompetencijos klausimus valstybės tarnyboje analizuoja autoriai Awortwi (2010), Kotze ir Venter (2011), Rekašienė ir Sudnickas (2014), Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė (2008) ir kt. Taip pat šia tema išleistos autorių knygos: Storey (2004) *Leadership in organizations, current issues and key trends*; Horton, Hondeghen ir Farnham (2002) *Competence management in the public sector*. Kompetencijų modelius nagrinėja: Wallace Ingraham ir Getha-Taylor (2004), Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer (2005), Vanagas ir Tumėnas (2008), Lapeška (2011). Vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas nagrinėja: Jarvalt ir Veisson (2002). Butkevičienė ir Vaidelytė (2009), Domarkas (2003) ir kt. Šiame baigiamajame projekte bus atlikta strateginių ir teisinių dokumentų, susijusių su valstybės tarnautojų kompetencijomis, analizė bei 2014 m. 30-yje Lietuvos savivaldybių administracijose atlikta vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimo analizė.

Baigiamajame projekte pasirinkta tirti būtent savivaldybių administracijose vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas, nes tiek užsienyje, tiek ir Lietuvoje šiam klausimui skiriama per mažai dėmesio. Šiai temai atskleisti, remiantis teorine literatūra bei teisinių ir strateginių dokumentų analize, išanalizavus Lietuvos savivaldybių administracijose vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimo rezultatus, siekiama nustatyti, kokių pagrindinių kompetencijų pasigendama vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų tarpe ir į ką reikėtų labiausiai susikoncentruoti planuojant šių tarnautojų mokymus. Siekiama atskleisti esamą situaciją bei pateikti pasiūlymų, kaip spręsti iškilusias problemas.

Darbo problema – Kokių kompetencijų labiausiai pasigendama vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų tarpe?

Darbo objektas – valstybės tarnautojų kompetencijos.

Darbo dalykas – vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos Lietuvos savivaldybių administracijose.

Darbo tikslas – įvertinti vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas Lietuvos savivaldybių administracijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teorinius aspektus.

2. Išnagrinėti vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinį reglamentavimą ir strateginius dokumentus ES ir Lietuvoje.

3. Ištirti vadovujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų lygį Lietuvos savivaldybių administracijose.

Tyrimo metodai. Darbe naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių ir teisinių

dokumentų analizė, lyginamoji analizė, antrinių duomenų analizė. Naudojant mokslinės literatūros analizės metodą, išnagrinėta kompetencijos samprata, tipai bei modeliai, vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos, išanalizuotas teisinis vadovų kompetencijos reglamentavimas. Taikant lyginamosios analizės metodą išnagrinėti užsienio šalyse taikomi kompetencijų modeliai. Antrinių duomenų analizė buvo panaudota siekiant apibendrinti 2014 metais atlikto Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimo rezultatus. Tyrimą atliko KTU SHMMF Viešosios politikos ir administravimo instituto doc. R. Petrauskienė ir MRU profesorė R. Adamonienė. Tyrimui atlikti buvo adaptuota 2007 metais pagal Leonardo da Vinci pilotinį projektą „Individualių strateginių kompetencijų plėtra Europos integracijos kontekste“ vykdyto tyrimo metodologiją.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės struktūrinės dalys: įvadas, trys skyriai ir išvados. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama kompetencijos samprata bei jos modeliai, apžvelgiama tarptautinė patirtis. Antrasis skyrius skirtas vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos teisinės reglamentacijos ir strateginių dokumentų analizei. Trečiajame skyriuje analizuojama, vadovų kompetencijos valstybės tarnyboje tyrimo metodika bei jo rezultatai. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1.VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje, siekiant atskleisti vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos svarbą valstybės tarnyboje, analizuojama kompetencijos samprata ir tipai, vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos reikšmė. Siekiant išsiaiškinti kompetencijų modelio ypatumus, analizuojama valstybės tarnautojų kompetencijų modelio kūrimas ir taikymas, bei kompetencijų modelio tarptautinė patirtis.

1.1 Kompetencijos samprata ir tipai

Terminas „kompetencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *competentia*, kuris, kaip teigiama Tarptautinių žodžių žodyne, reiškia „priklausomybę pagal teisę“. Webster's žodyne kompetencijos sąvoka apibūdinama kaip asmeninių savybių, patirties ir išsilavinimo visuma, reikalinga tam tikrai užduočiai atlikti ar darbo vietai gauti. Adamonienė ir Ruibytė (2010, 6 p.) pabrėžia, kad kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje nors ir turi ne itin galias tradicijas, yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Šios problemos tyrimo pradininkais laikomi Boyatzis (1982), Drucker (1989), Prahalad ir Hamel (1990), Spencer (1990), Good (1994), Tiwana (2002) ir kt. Lietuvoje įvairius kompetencijos aspektus analizavo ir analizuoja Jovaiša (1997), Laužackas (1999), Lepaitė (2003) ir kt.

Analizuojant kompetencijos sampratą gali iškilti problema, jog ši sąvoka yra gana dažnai klaidingai sutapatinama su terminu „kvalifikacija“, tačiau tai nėra tas pats. Nors kompetencijos ir kvalifikacijos terminai gana artimi, tačiau yra esminių skirtumų. Juralevičienė (2003, 87 p.) teigia, kad kompetencija yra artimesnė veiklos sferai. Kvalifikacija dažniau yra siejama su ugdymo procesais. Bet kuriam individui ruošiantis profesinei veiklai daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų darbuotojui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas. Tubutienė ir Bajarūnienė (2008, 372 p.) teigia, kad kvalifikacija nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja nustatytos darbo funkcijos (rezultatas - atliktas darbas). Tuo tarpu kompetencija yra traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. Jucevičienė, 2007 teigia (cit. iš Tubutienė ir Bajarūnienė 2008, 372 p.), kad aukštesniuose veiklos lygiuose apie kvalifikaciją galima kalbėti tik kaip apie pradinę kompetencijos užuomazgą. O kad darbuotojas galėtų gerai atlikti aukštesnio lygio veiklą, jis turi išplėtoti bei nuolat tobulinti savo kompetenciją ir ją panaudoti reikiamoje situacijoje. Kuo aukštesnis veiklos lygis, tuo labiau tai veiklai atlikti reikalinga kompetencija skiriasi nuo pagrindo - kvalifikacijos. Galima

apibendrinti, jog yra žmonių, kurie šias sąvokas sutapatina, tačiau, autoriai Juralevičienė (2003), Tubutienė ir Bajarūnienė (2008) išskiria tokius skirtumus tarp sąvokų kompetencija ir kvalifikacija: kvalifikacija – tai gebėjimas atlikti ribotas užduotis, tai tiesiog yra pradinė kompetencijos užuomazga.

Sąvoka „kompetencija“ akademinėje literatūroje ir kasdieniniame gyvenime paprastai yra apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį, pasinaudojus savo patirtimi bei įgūdžiais. Kompetencijų valdymas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų. Mokslinėje literatūroje egzistuoja įvairių kompetencijos sąvokos interpretacijų ir apibrėžimų. Gražulis ir Markuckienė (2013, 143 p.) pastebi, kad šiuo metu sąvoka „kompetencija“ mokslinėje literatūroje paprastai vartojama siekiant apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. Autorės Savanavičienė, Stukaitė ir Šilingienė (2008, 87 p.) teigia, jog kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje. Šiuo atveju svarbiausia yra organizacija ir jos poreikiai, o individas svarbus tik kaip darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas. Šių autorių išsakyta nuomonė tokia, tarsi kompetencijos reikalingos ne individo tobulėjimui, o tik organizacijos sėkmei užtikrinti. Toks požiūris yra gana dviprasmiškas ir ne visiškai atitinka realybę. Individas stengiasi tobulėti ir tapti labiau kompetentingu ne tik dėl organizacijos, kurioje dirba, veiklos rezultatų, bet ir dėl savęs, savo užsibrėžtų tikslų ir siekių. Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003, 66 p.) nuomone, kompetencijos sąvoka paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. Galima teigti, kad patirtis yra labai svarbus kompetencijos aspektas. Kompetenciją lemia žinios, įgytos studijų metu, sukaupti įgūdžiai, darbinė veiklos patirtis, taip pat įvairių seminarų, mokymų metu įgytos žinios ir gebėjimai.

Savanavičienė, Stukaitė ir Šilingienė (2008, 87 p.) teigia, jog mokslinėje literatūroje pateikiamos logiškos kompetencijos struktūros, apimančios „kietąją“ dalykinę kompetenciją, kurią sąlygoja organizacijos vykdomos veiklos pobūdis ir „minkštąją“ kompetenciją, kuri apibrėžiama darbuotojo savybėmis, elgsena, būtina gerai atlikti darbą. Kaip teigiama šių autorių darbuose, „kietoji“ kompetencija tai būtų darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir gebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas, o „minkštoji“ kompetencija – tai gebėjimas bendrauti ir dirbti su žmonėmis, t. y. individo savybės ir gebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje. Pukelio (2009, 13p.) nuomone, kompetentingumas – tai patikima ir kokybiška (efektyvi ir efektinga) asmens profesinė veikla nespėjamoje darbinėje situacijoje, kurią užtikrina įgyta kvalifikacija ir sukaupta patirtis profesinėje veikloje (patikrintas gebėjimas nespėjamoje profesinės veiklos situacijoje arba profesinė praktika). Galima teigti, jog autoriai kompetenciją mato kaip žinias, reikalingas atlikti darbinę veiklą bei asmenines savybes, kurios yra nemažiau svarbios ir reikalingos bendravime su kitais žmonėmis bei palaikant draugiškus santykius darbinėje atmosferoje.

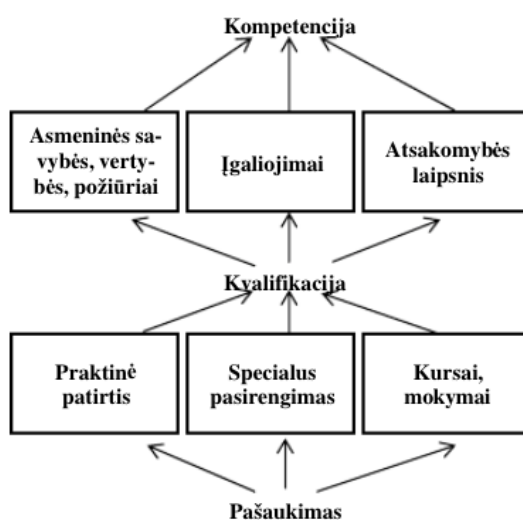
Kompetencijų sąvoką mokslinėje literatūroje nagrinėja daug autorių, kiekvienas papildydamas bei įžvelgdamas kažką naujo. Kompetencijos sąvokos sampratos lyginamoji analizė yra pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius, metai, puslapis	Kompetencijos sąvokos apibrėžimas
Jonuševičienė, Stonienė ir Žvinienė (2012, 53 p.)	Tai gebėjimas analizuoti ir apibendrinti, bendrosios žinios, europinio ir tarptautinio lygmens suvokimas, bendravimas ir bendradarbiavimas, atkaklumas, gebėjimas vadovauti, organizaciniai ir planavimo gebėjimai, kurie naudojami daugelyje ne tik su konkrečia dalykine sritimi susijusių situacijų.
Šalkauskienė ir Tamoševičienė (2012, 5 p.)	Tai absoliuti galimybė atlikti konkretų darbą pagal nustatytus standartus. Kompetentingumas susijęs su nustatytų vaidmenų atlikimu ir konkrečių uždavinių sprendimu, o kompetentingumo apibrėžimas apima gebėjimų ir įgūdžių, žinių ir gabumų, reikalingų sėkmingai konkretiems vaidmenims ir užduotims atlikti, derinį.
Pacevičius ir Kekytė (2008, 321 p.)	Tai žinių ar gebėjimų sinonimas, todėl tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose ji paprastai vartojama gebėjimams apibūdinti. Traktuojant šią sąvoką griežčiau, manoma, jog tam, kad žmogų būtų galima vadinti kompetingą, jam neužtenka turėti tam tikrų įgūdžių, žinių ar gebėjimų. Reikia, kad jis sugebėtų juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms.
Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer (1993,9 p.), cit. pagal Rekašienę ir Sudnicką (2014, 591 p.)	Tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje. Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija – tai reikalingų darbo uždaviniams atlikti įgūdžių, gebėjimų ir žinių rinkinys.
Pukelis (2009,13 p.)	Tai asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte.
Gražulis ir Markuckienė (2013, 144 p.)	Kompetencijos sąvokos analizė leidžia teigti, jog kompetencijos apibrėžtyje turėtų būti vertintinos tokios dimensijos, kaip pageidautinų žinių rinkinys, įgūdžiai, motyvai dirbti, požiūriai ir asmeninės charakteristikos, kurios, sudarydamos darnią visumą, leidžia asmeniui jomis naudojantis, pasiekti užsibrėžtų profesinių (organizacijos) tikslų.
Lee ir Beard 1994, cituojant pagal Diskienę, Stankevičienę ir Marčinskas 2010, 10 p.)	Tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis. Tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys.
Rekašienė ir Sudnickas (2014, 591 p.)	Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje.
Teresevičienė, Zuzevičiūtė ir Kabišaitytė (2008, 78 p.)	Kompetencija apima: individo žinias, įgūdžius ir gebėjimus, patirtį, požiūrius, įsitikinimus ir vertybines nuostatas.
Adamonienė ir Ruibytė (2010, 8 p.)	Kompetencija yra svarbus veiksnys individo karjerai. Iš kitos pusės, tai svarbu ir organizacijai – darbuotojų kompetencija ir jos ugdymas leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.
Lepaitė 2003, cit. pagal Tubutienę ir Bajarūniene (2008, 371 p.)	Kompetencijos koncepcijoje, kurioje kompetencija traktuojama ne kaip sudėtinė kvalifikacijos fenomeno dalis, o kaip holistinė (visuminė) asmens potencialo raiška, akcentuojamos asmeninės individo savybės, vertybinės nuostatos bei gebėjimas realizuoti sukaupą potencialą ir patirtį veikloje.

1 lentelės duomenimis, kompetencijos sąvoka yra plačiai analizuota jau daugelį metų bei daugybės autorių. Galima teigti, kad organizacijai labai svarbu kompetetingi darbuotojai. Kompetentingas individas yra įvairiapusiškas savo asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis ir gebantis nepriekaištingai atlikti užduotis, kurios jam yra priskirtos. Pati sąvoka kompetencija išanalizavus autorių nuomonę yra vartojama apibūdinti gebėjimus, kurie kyla iš individo patirties, ir kuriuos jis pritaiko savo kasdienėje veikloje.

Kompetencija – tai tarsi tam tikras lygis, kurį reikia pasiekti, ji ateina su laiku, tam tikrais patyrimais, netgi su iššūkiais, kuriuos reikia įveikti, kad pasisemti patirties, ir pasimokyti iš savo klaidų. Kompetencijai reikalingas nuolatinis tobulėjimas ir savęs ugdymas. Adamonienė ir Ruibytė (2010, 3 p.) pabrėžia, kad reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencijos sąvoką vaizduoja autorė Juralevičienė (2003) 1 paveiksle.



1 pav. Kompetencijos sąvokos schema (Juralevičienė, 2003)

Autorė paveiksle vaizduoja kompetenciją kaip aukščiausią lygį. Pirmasis yra pašaukimas, iš kurio kyla specialus pasirengimas, mokymai, praktinė patirtis. Visa tai veda į kvalifikaciją, iš kurios ir kyla kompetencija. Kompetencija kyla iš įgaliojimų, atsakomybės laipsnio bei asmeninių savybių, vertybių ir požiūrių. Ši kompetencijos sąvokos schema aiškiai parodo, kaip sudėtinga, pasiekti kompetencijos laipsnį, ir kad tai pasiektum reikia daug darbo, užsispyrimo, mokymosi ir nuolatinio savęs tobulinimo.

Kadangi kompetencijos sąvoka analizuojama daugybės autorių, tačiau labai svarbu įvardinti, kokie yra kompetencijų tipai. Schroderis ir Huntas (cit. pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010, 46 p.)) pabandė identifikuoti kompetencijas, kurios dinamiškoje aplinkoje užtikrintų sėkmingą vadovo veiklą. Šios kompetencijos apibūdina elgesį, kuris nenuspėjamoje, sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje, suteikia galimybes lyderiui pasiekti išskirtinį efektyvumo lygį. Skiriamos 4 kompetencijų grupės:

- mąstymo,
- plėtros,
- inspiracijos,
- pasiekimų.

Šios keturios kompetencijos puikiai atskleidžia lyderio elgesį. Kompetentingas lyderis turi sugebėti nuolatos viską apmąstyti, gebėti įkvėpti savo pavaldinius bei nuolatos siekti aukštesnių tikslų.

Rekašienė ir Sudnickas (2014, 591 p.) išskiria penkis kompetencijų tipus:

- motyvai,
- individualios savybės ir bruožai,
- asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas,
- žinios,
- įgūdžiai.

Ši autorė, išskirdama kompetencijų tipus, puikiai įvardija svarbiausius kompetencijos aspektus. Kompetentingas individas privalo būti motyvuotas, žinoma labai svarbus aspektas yra individualumas bei bruožai, kurie individą daro išskirtiniu, turėti asmeninius nusistatymus bei tvirtą nuomonę, labai svarbu turėti žinių ir patirties.

Petrauskienės ir Adamonienės (2014) atliktame tyrime, kurio metu tirtos Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos, kompetencijos vertinamos pagal tokias grupes: asmeninės, socialinės, profesinės, vadybinės, strateginės.

Asmeninės kompetencijos sąvoką apibrėžia Vaivadienė (2013, 81p) Asmeninė kompetencija – pasitikėjimas savimi, gebėjimas spręsti gyvenimiškas problemas. Nuostatos: teigiamai vertinti save, pasitikėti savo jėgomis, tikėti, kad gali sėkmingai ką nors padaryti, siekti tarpusavio supratimo, nusiteikti kompromisams, siekti būti dvasiškai ir fiziškai sveikam, išsvermingam, vengti ir netoleruoti žalingų įpročių. Halász, Michel 2011; Bulajeva et al. 2011 ir kt. (cit. pagal Gevorgianienė (2014, 82 p.)) teigia, jog asmenines kompetencijas apibendrintai galima apibūdinti kaip asmens integralumą, kuris santykiuose su kitais ir savimi reiškiasi asmens orumu, pasitikėjimu savimi, atsakomybe už savo veiksmus, savigarba, išsipareigojimu prasmingiems tikslams ir gebėjimu jų siekti. Šių autorių išsakytos mintys apie asmeninę kompetenciją atskleidžia, jog sėkmingai karjerai neužtenka tik teorinių žinių, reikalingi įvairūs asmeniniai bruožai bei savybės, kurie daro individą vertą pagarbos bei pasitikėjimo.

Socialinės kompetencijos sąvoką tyrinėja Antinienė ir Lekavičienė (2012, 89 p.). Autorės teigia, kad socialinis asmenybės kompetentingumas – vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos jos psichosocialinei adaptacijai. Psichologijoje vyraujančiu požiūriu, socialinės kompetencijos konstruktas yra siejamas su kontekstu, orientuotas į veiksmą, aktyvumą, susijęs su specifiniais asmenybės tikslais ir sąveikomis. Malinauskaitė (2011, 77 p.) teigia, jog apie socialinės kompetencijos pagrindinių įgūdžių galima priskirti, pavyzdžiui, tinkamą žvilgsnio išlaikymą pokalbio metu, kūno laikyseną, tinkamą pokalbio dalyvių kalbėjimo ir tylėjimo trukmės santykį ar tokį elgesį, kai pokalbio partneriai įsiklauso ir įsijaučia į tai, ką sako kiti bei tinkamai įtraukia pokalbio metu gautą naują informaciją į tolimesnę pokalbio eigą.

Būtent šių autorių mintys leidžia suprasti socialinės kompetencijos reikšmę, kaip būtiną aspektą siekiant išlaikyti malonų bendravimą su žmonėmis, kurio dėka galima surasti kompromisus su žmonėmis vardan užsibrėžtų tikslų. Antinienė ir Lekavičienė (2012, 91 p.) pastebi, kad kai kurie autoriai, nusivylę neproduktyviais bandymais išgryninti socialinės kompetencijos sąvoką, renkasi priešingą ir, matyt, lengvesnį kelią – apibrėžia socialiai nekompetentingą elgesį: mokslininkai juokauja, jog išties suprasti, koks yra socialiai kompetentingas elgesys, lengviau tada, kai tokio elgesio pasigendama realiame gyvenime. Stanišauskienė (2005, 5 p.) teigia, kad socialinė kompetencija – tai sugebėjimas ir pasiruošimas drauge ir komunikabiliai dirbti su kitais žmonėmis, dalyvauti darbo ir aplinkos kūrime. Galima apibendrinti, kad socialinė kompetencija yra tarsi individo teigiama savybė, kuri parodo, jog jam paskirtas užduotis, jis gali atlikti ne tik vienas, bet ir dirbdamas komandoje.

Profesinė kompetencija yra viena iš pačių svarbiausių kompetencijų grupių. Kaip pastebi Juralevičienė (2003, 84 p.), profesinės kompetencijos kaitą lemia mokymasis ir mokymosi turinys, naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita. Pasak Stanišauskienės (2005, 5 p.), profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai bei savybės, susiję su žmogaus darbine veikla. Juralevičienė (2003, 89 p.) teigia, jog profesinės kompetencijos reikalavimas apima specialų bazinį pasirengimą, nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumą, pageidautinas asmenines darbuotojo savybes. Galima teigti, kad ši kompetencija – tai įvairūs profesiniai sugebėjimai, sukaupta patirtis, jos pritaikymas kasdienėje veikloje. Adamonienė ir Ruibytė (2010, 5 p.) pastebi, kad profesinė kompetencija reikalinga konkretiems įstaigų vadovų profesiniams uždaviniams atlikti, ji pasižymi ne tik originaliu, nepakartojamų funkcijų ir kompetencijų santykiu, bet ir jų sąveikos kompleksiskumu. Apibendrinant šią kompetenciją galime teigti, jog jai būtinas nuolatinis tobulėjimas, naujų žinių įsisavinimas, technologinių naujovių išmanymas.

Pasak Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003, 67 p.), *vadybinės kompetencijos* įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais ir pan. bei priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu. Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) teigia, (cit. iš Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010, 43 p.) pastebi, jog vadybinę kompetenciją galima apibrėžti kaip elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų. Galima teigti, jog šios autorės vadybinę kompetenciją sieja su efektyviu darbo atlikimu, per trumpiausią laiką pasiekti maksimalių tikslų. Butkevičienė ir Vaidelytė (2009, 73 p.) teigia, kad kaip pagrindinės sėkmingo viešojo sektoriaus vadybinės kompetencijos įvardijamos efektyvi komunikacija, mokėjimas išklaudyti, efektyvus užduočių paskirstymas ir komandinis darbas. Galima pastebėti, kad vadybinės kompetencijos reikalingos organizacijai dirbti išvien, siekiant bendrų tikslų kartu, kaip komandai. Tam ypač svarbu vadovo vadybinės kompetencijos.

Strateginės kompetencijos yra svarbus organizacijos sėkmės garantas. Tozer 2012, p. 49 teigia, kad (cit. iš Jokūbauskienė 2014, 48 p.) strateginė kompetencija tai gebėjimai kurti viziją, tikslą, vertybes,

uždavinius, strategiją, organizacijos politiką ir struktūras. Savanavičienė, Stukaitė ir Šilingienė (2008, 87 p.) pastebi, jog galima apibrėžti strategines individo kompetencijas, kurios būtų universalios, nepriklausančios nuo veiklos srities, iš kitos pusės, nustatyti šių kompetencijų ugdymo galimybes dviem lygmenimis: organizacijos ir individo. Tik derinant strateginių individo kompetencijų ugdymą abiem lygmenims įmanomas optimalus rezultatas. Galima teigti, kad ši kompetencija reikalinga, tam, kad organizacija būtų pirmaujanti, atvira pokyčiams, generuotų naujas idėjas, išsikėlusi ilgalaikius tikslus. Siekiant pilnai atskleisti, kokios kompetencijos yra svarbiausios valstybės tarnyboje, 2 lentelėje pateikiama vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų detalizavimas pagal Petrauskienės ir Adamonienės (2014) atliktą tyrimą. Lentelėje išskirtos penkios kompetencijų grupės, reikalingos vadovaujančias pareigas einančiam asmeniui.

2 lentelė. Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų detalizavimas remiantis (sudaryta autorės, remiantis R.Petrauskiene ir R.Adamoniene, 2014)

Asmeninės kompetencijos	Socialinės kompetencijos	Profesinės kompetencijos	Vadybinės kompetencijos	Strateginės kompetencijos
Gebėjimas sėkmingai save pristatyti kitiems, Turėjimas savo nuomonės, Gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus, Nepasidavimas, Susitvardymas, Aiški pozicija, Pasitikėjimas savimi, Geras pirmas įspūdis, Ryžtingas elgesys, Tvirtumas principiniais klausimais, Iniciatyvumas naujose veiklose, Nepersitempimas darbuose, Žinojimas kaip įveikti emocines problemas, Išlikimas ramiu stresinėse situacijose.	Tolerancija, Išklausymas, Gebėjimas patarti, Gerų santykių palaikymas, Bendradarbiavimas, Tikslingas kalbėjimas, Tobulėjimas, Įvairių nuomonių priėmimas, Konfliktų sprendimas, Pavaldinių lavinimas, Efektyvus pirmininkavimas pasitarimuose, Pavaldinių pritarimas, Priešingos nuomonės gerbimas, Gebėjimas aiškiai dėstyti mintis.	Vadybos žinios, Profesinės žinios, Užsienių kalbų mokėjimas, Gebėjimas dirbti su technika, kompiuteriu, Siekimas užsibrėžtų tikslų, Gebėjimas veikti greitai kintančioje aplinkoje, Situacijos analizavimas ir vertinimas, Gebėjimas ir panaudoti perprasti sunkią informaciją, Esamos situacijos analizavimas ir vertinimas, Tikslaus karjeros plano turėjimas, Sunkumų įveikimas, Nepasidavimas jei problema nepavyksta išspręsti iš pirmo karto.	Permainų siekis, Naujų idėjų generavimas, Gebėjimas vadovauti, Nuolatinis veiklos stebėjimas, Alternatyvų ieškojimas, Diskusijų skatinimas, Efektyvus darbų paskirstymas, Eksperimentavimas, Ilgalaikių planų kūrimas, Sisteminis požiūris į problemų sprendimą, Kitų įtraukimas į problemų sprendimo procesą.	Pasitikėjimas savimi, Objektyvumas, Atkaklus siekimas tikslų, Yra geras oratorius, Supratingumas, Nuomonės išsakymas, Aktyvumas, Tinkamas emocijų reiškimas, Etinių moralinių principų laikymasis, Atvirumas naujovėms, Inicijuoja ir įgyvendina pokyčius, Prisaikymas prie naujų sąlygų, Įžvalgumas ir kūrybingumas, Generavimas ir pateikimas naujų idėjų, Pastabų argumentavimas, Orientacija į ilgalaikius tikslus, Prioritetų nustatymas, Nuolatinis tobulėjimas, Padėjimas komandos nariams, Grįžtamo ryšio pateikimas.

Lentelės duomenimis, kompetencijų grupėse išskiriamos darbuotojo individualios savybės bei sugebėjimai, kurie reikalingi vadovaujančias pareigas užimančiam asmeniui atlikti savo darbą. Visos šios kompetencijų grupės yra vienodai svarbios siekiant nepriekaištingai atlikti darbą bei užtikrinti

organizacijos sėkmę. Tačiau svarbu suprasti, kad kiekviena organizacija yra unikali ir savita, todėl būti kompetentingu reiškia atitikti ir prisitaikyti prie tos organizacijos poreikių ir kultūros.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, jog kompetencijos sąvoka yra labai kompleksiška. Iš įvairių autorių darbų galima suprasti, jog kompetencija – tai tam tikrų įgūdžių, žinių bei gebėjimų visuma. Kompetentingas darbuotojas kiekvienai organizacijai vertingas įrankis kelyje į sėkmę. Šiandieniniame pasaulyje, kuris nuolatos tobulėja ir keičiasi, reikalingi kompetentingi valstybės tarnautojai, o ypač vadovaujančias pareigas užimančias asmenys, kurie efektyviai dirbtų, motyvuotų bei skatintų personalo darbą, gebėtų realizuoti novatoriškas idėjas bei būtų pavyzdys ir autoritetas kitiems darbuotojams. Dėl šios priežasties vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencija bus analizuojama kitame poskyryje.

1.2 Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos reikšmė

Kad organizacijos veikla būtų rezultatyvi, jai reikalingas kompetentingas vadovas. Ši sąvoka apibūdina vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų profesinius sugebėjimus, asmenines savybes ir vertybes, gebėjimą suburti kolektyvą bendriems tikslams, siekti organizacijos produktyvumo bei užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Galima daryti prielaidą, kad vadovai, turintys stiprią orientaciją ir susitelkimą ties darbuotojais, juos mato kaip svarbius įrankius sėkmei pasiekti, ir dėl to organizacija gali teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Galime teigti, kad valstybės tarnautojai vykdo vadovų jiems pavestas užduotis bei įgyvendina valstybės politiką priimtus sprendimus. Darbuotojus bei vadovus, dirbančius viešosiose įstaigose, pasak Houstono (2000) (cit. Rusteika, Diržytė, 2014, p. 574), galima apibūdinti kaip besidominčius politika, įsipareigojusius visuomenei, gailestingus bei pasiaukojančius. Pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai yra aprašyti LR Valstybės tarnybos įstatymo (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) 3 straipsnyje. Tai yra: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas ir pavyzdingumas. Šios vertybės yra svarbios ir reikalingos siekiant išlaikyti gerą valstybės tarnautojų ir valstybės tarnybos reputaciją. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo išvadose (2015, 34 p.) rašoma: „Valstybės tarnautojai vadovaujasi skaidrumo ir mokymosi visą gyvenimą principais: netoleruoja korupcijos, siekia nuolatinio profesinio ir asmeninio tobulėjimo. Valstybės tarnyboje veikia aiški darbuotojų motyvacijos sistema, skatinanti kurti aukštesnę pridėtinę vertę, atsisakoma geresnių rezultatų neskatinančių „progrinių“ premijų. Valstybės tarnautojų darbo užmokestis skaidrus ir remiasi veiklos rezultatais.“

Valstybės tarnautojo sampratą plačiau pateikia Gruodytė (2006, 88p). Ji teigia, kad asmenys valstybės tarnautojams priskiriami pagal du požymius: pagal specialią darbo vietą – valstybės ar savivaldybių institucijos ar įstaigos, teisminės, teisėsaugos, valstybės kontrolės bei priežiūros ar joms

prilygintos institucijos, ir pagal atliekamas funkcijas: atlieka valdžios atstovo funkcijas arba turi administracinius įgaliojimus, t. y. ne visi asmenys, dirbantys išvardintose institucijose, yra valstybės tarnautojai, o tik tie, kurie atlieka nurodytas funkcijas. Galima teigti, kad valstybės tarnautojai tai asmenys, kurie dirba valstybinėse ir savivaldybių institucijose ir atlieka su viešojo administravimo veikla susijusias funkcijas. LR Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) yra pabrėžta, kad valstybės tarnautojai suskirstyti į 20 kategorijų, nuo mažiausios 1 iki didžiausios 20, ir būtent nuo kategorijos priklauso pagrindinė valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalis. Valstybės tarnautojai, kaip nurodyta LR Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) skirstomi į grupes:

- *Karjeros valstybės tarnautojai*. Priimti į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę į karjerą valstybės tarnyboje;
- *Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai*, priimti į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui;
- *Įstaigų vadovai*, priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai;
- *Statutiniai valstybės tarnautojai*. Asmenys, kurių tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, LR Diplomatinės tarnybos įstatymas (1998) ir (ar) turintys viešojo administravimo įgaliojimus jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Valstybės tarnautojai, kaip ir visi dirbantys žmonės, turi ir teisių ir pareigų. Kaip teigia Raguckienė ir Vaisvalavičiūtė (2012, 213 p.), nepriklausomai nuo valstybės tarnautojų užimamų pareigų, jie turi teisę gauti darbo užmokesį, įvairias kompensacijas, išeiti atostogų, mokytis, kelti kvalifikaciją ir pan., t. y. jie turi teisę į įvairius motyvavimo sistemos elementus. Valstybės tarnautojas turi turėti įvairių gebėjimų, nuolat kelti savo kvalifikaciją. J.Palidauskaitė (2003, 83p) teigia: Lietuvos Respublikos pagrindinis įstatymas, Konstitucija, neturi atskiro skyriaus, skirto valstybės valdymo gairėms apibrėžti, tačiau tai nėra išimtinis atvejis Vakarų demokratinių valstybių konstitucionalizmo praktikoje. Pagal savo atliekamo darbo svarbą valstybės tarnautojų veikla ne mažiau svarbi nei parlamentarų ar Vyriausybės atstovų, ypač dėl jų veiklos apimties ir mastų, kurie šiandieniniame pasaulyje turi tendenciją nuolat plėstis. Jasaitis ir Raipa (1999, 6-16 p.) teigia, kad (cit. Juralevičienė, 2003, p. 86) valstybės tarnautojų sugebėjimams keliami abstraktūs, techniniai ir žmonių pažinimo reikalavimai. Jie turi gebėti analizuoti aplinką, suvokti organizaciją, jos atskiras struktūras, jų poveikį, gebėti taikyti įvairius darbo metodus, dirbti komandose, mokėti spręsti konfliktus, laiku priimti kokybiškus sprendimus, racionaliai disponuoti ištekliais ir t.t. Galima teigti, kad valstybės tarnautojas, kuris efektyviai atlieka savo funkcijas, prisideda prie sėkmingo politikos įgyvendinimo.

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas gali vykti dviem būdais. Tai standartizuotas veiklos vertinimas ir veiklos vertinimas pagal rezultatus, kuris Lietuvoje pradėtas diegti 2011 metais. Kaselio ir Pivoro (2012, p. 140) teigimu, vertinimo pagal rezultatus specifika apibrėžiama esmine tokio vertinimo

dalimi laikant individualių veiklos užduočių nustatymo ir vertinimo procesą. Vertinimo pagal rezultatus pagrindinis elementas yra individualių veiklos užduočių nustatymas.

3 lentelė. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas (Demmke, 2007, p. 23, cit. Kaselis ir Pivoras, 2012, p. 140)

Standartizuotas veiklos vertinimas	Vertinimas, grįstas susitarimais dėl veiklos užduočių
Darbuotojų veikla yra vertinama pagal pasirinktus veiklos indikatorius	Darbuotojai turi būti supažindinti su aukštesniais administracijos, organizacijos ir padalinio veiklos tikslais
Darbuotojai turi būti vertinami tiek nešališkai, kiek tai įmanoma, t.y. pagal tuos pačius visiems vienodus kriterijus	Darbuotojai vertinami pagal individualias veiklos užduotis
Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal kiek įmanoma objektyvesnius veiklos rezultatų rodiklius	Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal tai, ar veiklos užduotys yra įgyvendintos ar ne
Individuali veikla vertinama pagal veiklos rezultatus ir darbo aprašymo reikalavimus	Individualios veiklos vertinimas grindžiamas aiškiai nustatytu ryšiu tarp organizacijos in individualios veiklos

3 lentelės duomenimis, šie vertinimo būdai yra gana skirtingi. Standartizuoto veiklos vertinimo metu visi darbuotojai vertinami vienodais kriterijais, o vertinant pagal rezultatus darbuotojų veikla susieta su organizacijos pasiektais tikslais ir vertinama pagal tai.

Kad darbinė veikla vyktų sklandžiai ir efektyviai, reikalingas vadovaujantis asmuo, kuris būtų vadovautų, motyvuotų darbuotojus ir spręstų iškilusius sunkumus. Gustas (2003) teigia, kad aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai), tiesiogiai yra atsakingi už valstybės politikos įgyvendinimo programų rengimą ir jų realizavimą bei išteklių valdymą. Kaip teigiama Valstybės tarnybos departamento išleistame leidinyje „Valstybės tarnybos aktualijos“ (2015, 12 p.), „Bet kokioje organizacijoje gali dirbti gausybė puikių specialistų, bet jei jie nebus vedami viena kryptimi, jei jų darbas nebus gerai organizuotas, jei jie netikės ir nepasitikės savo vadovais, organizacija niekada neišnaudos viso savo potencialo. Kad organizacija nuolat keistųsi, kad judėtų, išlaikytų šiuolaikiniam gyvenimui būtiną tempą, siektų ambicingų ir ne visada lengvų tikslų, būtina tam tikra varomoji jėga, kuri ją stumtų, padėtų išlaikyti pagreitį, neleistų iškrypti iš numatyto kelio, įkvėptų, kai išblėsta entuziazmas. Ir ta jėga yra vadovai.“ Zakarevičius, 1996 pastebi (cit. Diržytė, Patapas, Mikelionytė 2010, 123 p), kad vadovas privalo būti sumanus, gebėti įgyvendinti naujoves ir pokyčius, įkvėpti organizaciją tikslų įgyvendinimui bei strateginiams ir racionaliems sprendimams, tad nuo to, kiek vadovas bus motyvuotas, gali priklausyti visos organizacijos veiklos efektyvumas. Domarko (2003, 37 p.) teigimu, dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje viešojo administravimo sistemos darbuotojų kompetencija tampa svarbiu veiksniumi, lemiančiu šalies raidą. Vienas svarbiausių efektyviai veikiančios valstybės tarnybos tikslų – atrasti kompetentingus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojus, kurie atitiktų šiandieninius ir ateities rinkos kriterijus. Taigi, kaip matome iš šio autoriaus pasisakymo kad organizacija būtų rezultatyvi, jai reikalingi kompetentingi darbuotojai, o visų svarbiausi vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Būtent šie valstybės tarnautojai turi rūpintis organizacijos rezultatyvumu, tikslų pasiekimu, dirbti taip,

kad organizacija galėtų teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Šiugždinienė (2015, 13 p.) teigia, kad, viešajam sektoriui gyvybiškai būtina žvilgsnį nuo paprasto specialisto – jo atrankos, mokymo – sukcentruoti į vadovą. O profesionalus, kompetentingas, sąžiningas, turintis aukštas moralines ir profesines vertybes, orientuotas į rezultatus vadovas pasirūpins ir savo pavaldinių atranka, mokymu, jų darbo organizavimu, bus savo įstaigos darbuotojams pavyzdys, įkvėpėjas, lyderis plačiąja prasme.

Vadovaujantis pareigas užimantis valstybės tarnautojas privalo būti lyderis, kurio pagalba organizacija galėtų pasiekti savo tikslus ir nuolatos tobulėtų. Metams bėgant lyderio pozicijos keitėsi galima sakyti drastiškai. Gibson ir Lacy (2000) (cit. E. Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas 2009, p. 39) išskiria tradicinio lyderio ir šiuolaikinio lyderio tipus ir savybes (3 lentelė).

4 lentelė. Vadovų tipai ir savybės (Gibson ir Lacy, 2000, cit. Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas, 2009)

Tradicinis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalinantis informacija
Manipuliuojantis	Įgalinantis
Nekantus	Kantus/tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, įsitraukiantis	Motyvuojantis/įtraukiantis
Kategoriškas/agresyvus	Lankstus/atlaidus
Filtruojantis informaciją	Skleidžiantis informaciją

4 lentelėje yra pateikiama tradicinio ir šiuolaikinio lyderio bruožai, kurioje matosi didelis skirtumas tarp šių dviejų lyderių tipų. Šiandieniniame pasaulyje iš lyderio tikimasi motyvacijos, atvirumo naujovėms, tolerantiškumo, pagalbos. Lentelės duomenimis, visus šiuos bruožus turi šiuolaikinis lyderis, o tradicinio lyderio valdymo ypatumai labiau priskiriami sovietinių laikų mąstymui. Efektyvus vadovavimas turi būti pritaikytas pagal esamą laiką, žmonių mąstymą bei organizacijos poreikius.

Taip pat kiekvienose pareigose svarbus veiksnys yra motyvacija. Diržytė, Patapas ir Mikelionytė (2010, 126 p.) pastebi, kad organizacijų vadovus, kaip ir darbuotojus, gali motyvuoti daugybė įvairiausių veiksnių. Tai noras realizuoti save, pasiekti asmeninių tikslų, socialinės garantijos, darbo sąlygos ir saugumas, atlyginimas. Piniginis atlygis už darbą dažnai minimas kaip vienas iš pagrindinių žmogų dirbti motyvuojančių veiksnių.

Kaip teigia Rekašienė ir Sudnickas (2014, 594 p.), valstybės tarnyboje vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvėpia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia

į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką. Galima teigti, kad vadovaujančias pareigas užimantis valstybės tarnautojas ir jo kompetencija yra be galo svarbus aspektas, nuo kurio priklauso darbuotojų darbo našumas ir visos organizacijos ateitis bei gerovė. Dėl šios priežasties toliau bus analizuojama vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų reikšmė ir kompetencija

Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003, 65 p.) pažymi, kadangi vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją. Taigi vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos yra vienas iš svarbiausių aspektų, norint gerai atlikti savo pareigas, bei susidoroti su iškilusiais sunkumais.

Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė (2010, 10 p.) aiškina, jog vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas analizuoja Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010, 43 p.). Autorės pastebi, kad didėjantis kompetencijų plėtros aktualumas ir, galima būtų teigti, tam tikrų vadybinių kompetencijų nepakankamumas nuolatinių pokyčių sąlygomis, sukuria prielaidas suformuluoti mokslinę problemą, kaip klausimą – kokios kompetencijos būdingos Lietuvos institucijų vadovams. McCreddie ir Shackletonas (cit. pagal Skaržauskienę ir Paražinskaitę (2010, 47 p.)) vadovo kompetencijas sukomponavo į vieną hipotetinį modelį:

1. Orientacija į rezultatą.
2. Intelektualiniai gebėjimai.
3. Tarpasmeniniai gebėjimai.
4. Lankstumas ir prisitaikymas.

Vadovas turi gebėti atlikti darbą taip, kaip reikalauja esama situacija. Taip pat svarbu paminėti, kad vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų svarbus karjeros aspektas yra lyderystė. Kaip teigia Šilingienė (2011, 962 p.), lyderystė pradėta traktuoti jau ne tik kaip įgūdžiai, o kaip kompetencija. Lyderystės subjektas dar labiau prasiplėtė, t. y. lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o kalbant apie individo lygmenį – bet kuriam individui, kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų.

Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė (2010, 10 p.) pabrėžia, kad kompetentingas vadovas yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis geba perkelti įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą. Adamonienė (2006) (cit. pagal Adamonienę ir Ruibytę (2010, 8 p.)) teigia, jog vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant

susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant.

Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos – tai tam tikri kriterijai, įgūdžiai, reikalingi sėkmingai atlikti užduotis, vadovauti pavaldiniams, siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Kompetentingo vadovo veiklą atspindi lentelėje išvardinti kriterijai. Pagal šį vertinimą galima spręsti, kokio kompetencijos lygio yra vadovas.

5 lentelė. Vadovų veiklos vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Vertinimo aspektai
1.	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	Įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas. Įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas. Informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (jos rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų formulavimas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas). Kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas.
2.	Vadovavimas	Personalo valdymas. Finansinių išteklių valdymas. Materialinių išteklių valdymas. Technologijų valdymas.
3.	Lyderiavimas	Efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas. Orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui. Procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas), atstovavimas įstaigai.

Šaltinis: Vanagas, Tumėnas (2008), pagal LR Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimą Nr. 1106 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 110-4508.

Lentelės duomenimis, efektyvus vadovas siekia organizacijos konkrečių tikslų ir uždavinių, tam suburdamas visą kolektyvą bendram darbui. Organizacijos vadovas dirba tikslingai, sprenddamas iškilusias problemas, siekdamas maksimalios naudos organizacijai. Efektyvus vadovas orientuojasi į rezultatus, įgyvendina strateginius organizacijos tikslus, įtakoja ir skatina pavaldinių darbą, diegia įvairias naujoves. Taip pat profesionalus vadovas žino ne tik tai, ką reikia padaryti, bet ir koku būdu.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatos tobulėjanti visuomenė ir besikeičiantys aplinkos veiksniai daro įtaką organizacijoms. Todėl siekiant prisitaikyti, o taip pat nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, jai reikalingas kompetentingas vadovas. Vadovaujančias pareigas užimančio valstybės tarnautojo kompetencija – tai jo gebėjimų, žinių, patirties, asmenybės savybių visuma, atsiskleidžianti jo darbinėje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingai veiklai. Taip pat vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų kompetencija pasireiškia, efektyviu darbu, operatyviais sprendimais, gebėjimu spręsti iškilusias problemas bei tinkamų sprendimų priėmimu.

1.3 Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio kūrimas ir taikymas

Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo techninių ir finansinių aspektų, bet ir nuo ten dirbančio personalo. Jei organizacijoje dirba kompetentingi, motyvuoti darbuotojai, tai organizacijai žymiai lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų. Kompetencijų valdymas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių

valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų. Kad organizacijos tikslai ir uždaviniai būtų pasiekti, ir visi procesai vyktų sklandžiai, tam yra kuriami kompetencijų modeliai. Šie modeliai užtikrina sklandžią organizacijos veiklą, nes darbuotojai yra nuolatos mokomi, o atrenkami į naują darbo vietą kandidatai tik įvertinus jų turimą kompetencijų lygį. Taigi kompetencijų modelis padeda organizacijai nuspręsti kokio darbuotojo reikia konkrečiai darbo vietai užimti, kokiomis kompetencijomis ir savybėmis jis privalo pasižymėti. Kompetencijų modelis taip pat padeda įvertinti darbuotojų turimas kompetencijas ir ar jos sutampa su darbo aprašyme esančiomis kompetencijomis.

Kaip rašoma leidinyje Valstybės tarnybos aktualijos (2015, 10 p.), valstybės tarnautojų kompetencijų modelis – tai bendrųjų, vadybinių, lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, kad jie galėtų efektyviai atlikti savo darbą. Kaip jau minėta anksčiau, kompetencijų modelis yra taikomas siekiant organizacijai būti pranašiai ir sėkmingai, nes ši sistema užtikrina tiek ir organizacijos misijos, vizijos bei tikslų laikymąsi, tiek ir darbuotojų pareigų atlikimą. Tačiau viena svarbiausių užduočių organizacijai, tai atrasti tinkamų kompetencijų darbuotojus ir žinoma jas tobulinti toliau.

Lindsay ir Stuart 1997 teigia (cit. Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003, p. 69), kad svarbu atsakyti į klausimą: kokio asmens reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu? Kompetencijos modelį sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys:

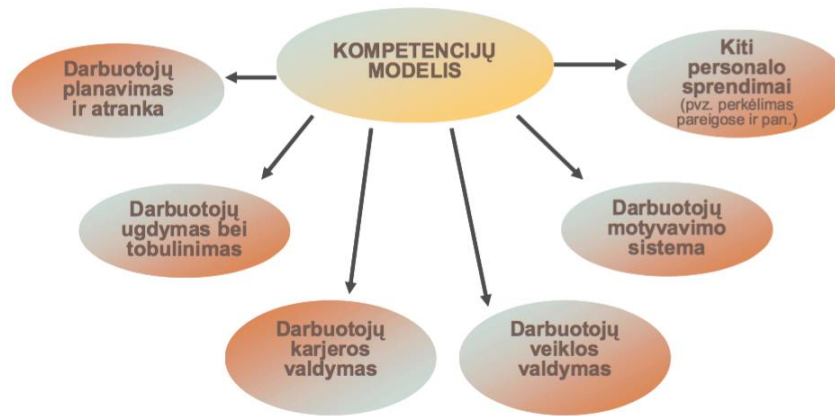
1. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje (pvz., asmuo yra kompetentingas, nes pakankamai dėmesingas organizacijai svarbiems darbams).

2. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz., asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo).

Kaip matome, pirmoje dalyje svarbu darbuotojo atliekami darbai, kokį jis indėlį įneša į organizaciją, o antroje, kaip jis tuos darbus atlieka, ar remiasi tokia politika ir tokiais būdais, kuriuos pripažįsta organizacija.

Lepeška (2011) pastebi, kad kompetencijų modelis – tai sistema, apimanti visų valstybės tarnautojų reikalingų kompetencijų aprašymus (žr. 2 pav.).

Paveiklo duomenimis, kompetencijų modelis yra labai detalus ir apima įvairias veiklas. Šios veiklos užtikrina darbuotojų veiksmingą darbą organizacijoje, atrinkimą tik labiausiai kompetentingu darbuotojų bei organizacijos sklandžią ir efektyvią veiklą.



2 pav. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (Lepeška, 2011)

Rekašienė (2014, 3 p.) teigia, kad kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas, kuriuo vadovaujantis organizuojami šie procesai: pirmiausia nustatomos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti būtinos kompetencijos, toliau, atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, kai kuriais atvejais – ir motyvavimas. Rekašienė (2014, 3 p.) pabrėžia, jog kompetencijų modelis turėtų harmonizuoti valstybės tarnybos valdymą. Jis apimtų visus pagrindinius žmogiškųjų išteklių procesus – žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, atranką, mokymą ir ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą – ir suteiktų jiems bendrą aiškią kryptį.

Kompetencijų modelio kūrimo darbai (Lepeška, 2011):

- Išskirti kompetencijų grupes,
- Sudaryti kompetencijų sąrašą bei detalų kiekvienos kompetencijos aprašymą,
- Išskirti ir aprašyti kompetencijų lygius,
- Sukurti kompetencijų profilius, t. y. nustatyti kompetencijų reikalavimus (standartus) atskiroms pareigybių grupėms.

Kuriant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje galimi tam tikri iššūkiai (Lepeška, 2011):

- Sudėtinga rasti balansą tarp kompetencijų bendrumo ir tinkamo dėmesio atskirų įstaigų specifiškumui;
- Detalizavimo laipsnis:
 1. Kuo detalesnis modelis, tuo sudėtingiau ir sunkiau jį naudoti.
 2. Kuo paprastesnis ir abstraktesnis – tuo sunkiau užtikrinti kompetencijų vertinimo skaidrumą ir objektyvumą.

Kai matome, gali iškilti tam tikrų sunkumų taikant kompetencijos modelį, vienu atveju iškyla vertinimo skaidrumo ir objektyvumo problemų, kitu atveju sudėtinga naudoti ir pritaikyti patį modelį.

Kompetencijų modelio kūrimo ir diegimo sėkmės prielaidos (Lepeška, 2011):

1. **Palaipsnis diegimas.** Kompetencijų modelis turi apimti visą valstybės tarnybą, bet gali būti diegiamas palaipsniui. Gali būti pradėtas nuo vadovų grandies, taikomas viename ar keliuose personalo valdymo procesuose, pvz.: tarnybinės veiklos vertinime. Taip pat kompetencijų detalizavimas aprašant konkrečius elgesio indikatorius gali būti atliekamas palaipsniui.

2. **Įtraukimas.** Profesionalų bei pačių valstybės tarnautojų įtraukimas į kompetencijų modelio kūrimą.

3. **Komunikacija ir mokymas.** Kompetencijų valdymo prasmės ir naudos (pirmiausia - vadovų lygmenyje) supratimo didinimas ir kompetencijų valdymui reikalingų įgūdžių ugdymas.

4. **Integravimas.** Kompetencijų modelio integravimas į atrankos, tarnybinės veiklos vertinimo, valstybės tarnautojų ugdymo, karjeros valdymo sistemas.

5. **Įrankiai.** Tinkamai paruoštos kompetencijų naudojimo metodinės priemonės (atrankos, veiklos vertinimo ir kt.).

6. **„Vienas šeimininkas“.** Kompetencijų modelio ir taikymo palaikymo priežiūros užtikrinimas (tą turėtų atlikti reikiama kompetenciją ir įgaliojimus turinti institucija).

Galima teigti, kad kompetencijų modelio kūrimas ir taikymas yra sudėtingas procesas, todėl svarbu jį kuriant įtraukti profesionalus ir pačius valstybės tarnautojus. Žinoma, svarbiausia jį sėkmingai integruoti į visus valstybės tarnyboje vykstančius procesus, tuomet bus galima sulaukti geriausių rezultatų.

Valstybės tarnybos departamento leidinyje „Valstybės tarnybos aktualijos“ (2015, 11 p.) yra išskiriama tokia kompetencijų modelio nauda pagal:

- **Efektyvesnė atranka.** Kompetencijų modelis padės įstaigoms apsibrėžti, kokio žmogaus, su kokiomis konkrečiomis kompetencijomis tam tikroje darbo vietoje reikia. Kompetencijų vadyba padeda ne tik nusistatyti kompetencijų poreikį, bet ir duoda įrankius, kuriais galima pamatuoti pretendentų kompetencijas.

- **Aiškūs vertinimas.** Tarnybinės veiklos vertinimo metu būtų vertinama tarnautojo turimų kompetencijų atitiktis jo pareigybės aprašyme nustatytiems kompetencijų reikalavimams. Atsižvelgiant į rezultatus būtų planuojamas tarnautojo kompetencijų ugdymas bei karjera.

- **Tikslingas mokymas.** Paaiškėjus, kad kai kurios tarnautojo kompetencijos nėra pakankamo lygio, bus sudaromas jo kompetencijų ugdymo planas. Mokymai taps kur kas tikslingesni – tarnautojai mokysis tų dalykų, kurie labiausiai reikalingi jų darbui, bus tobulinamos tos kompetencijos, kurios įvertintos prasčiausiai.

- **Įžvalgus karjeros planavimas.** Atsižvelgiant į tarnautojo kompetencijas bus galima planuoti jo tiek horizontalią, tiek vertikalią karjerą.

- **Nesiejama su darbo užmokesčiu.** Ekspertai primygtinai rekomenduoja bent jau kol kas kompetencijų modelio nesieti su darbo užmokesčio sistema, dėl to, kad nukentėtų vertinimo

objektyvumas.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolat tobulėjančiame pasaulyje šiuolaikinės organizacijos patiria daugybę išorinių veiksnių, prie kurių turi prisitaikyti, kad galėtų sėkmingai funkcionuoti ir teigti kokybiškas paslaugas. Organizacijos sėkmė labai priklauso nuo ten dirbančio personalo, net galima teigti nuo ten dirbančių darbuotojų turimų kompetencijų. Ištyrus įvairių autorių pastebėjimus apie kompetencijų modelį galima teigti, kad kompetencijų modelio nauda yra akivaizdi. Šio modelio dėka valstybės tarnyba tampa kur kas profesionalesnė, valstybės tarnautojų atranka vyksta sklandžiai ir atrenkami tik reikiamų kompetencijų turintys kandidatai, taip pat vyksta tikslingas valstybės tarnautojų mokymas bei karjeros planavimas. Kompetencijų modelį, jau daugelį metų naudoja daugelis Europos Sąjungos šalių, todėl kitame poskyryje bus apžvelgiama jų patirtis kuriant ir taikant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje.

1.4 Valstybės tarnautojų kompetencijų modelių kūrimo ir taikymo tarptautinė patirtis

LR Valstybės tarnybos departamento išleistame leidinyje “Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita” teigiama, jog kompetencijų modeliai domaužsienio šalyse yra taikomi jau pakankamai ilgą laiką: Olandijoje, Belgijoje, Didžiojoje Britanijoje, Airijoje, Švedijoje jie naudojami daugiau kaip 10 metų. Navardauskienė (2014) paantrina, kad atlikus kompetencijų modelių taikymo valstybės tarnyboje praktikų tyrimą Olandijoje, Belgijoje, Airijoje, Švedijoje bei Didžiojoje Britanijoje, paaiškėjo, kad visose šiose šalyse, išskyrus Švediją, yra parengti ir jau ne vienus metus taikomi centralizuoti valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai. Ir kaip teigia autorė, nepaisant kelių skirtumų pagrindiniai tikslai, kurių siekiama taikant kompetencijų modelius, yra panašūs.

Kompetencijų modelio kūrimas visose šalyse vyko skirtingai ir individualiai, priklausomai nuo kiekvienos šalies administracinės, kultūrinės, teisinės struktūros. Vienoje iš analizuojamų šalių Olandijoje kompetencijų modelis buvo sukurtas 1997 metais. Valstybės tarnybos departamento išleistame leidinyje “Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita”(2010, 2 p.) teigiama, kad kuriant kompetencijų modelį Olandijoje buvo remiamasi samprata, kad kompetencijos – tai elgesio charakteristikos/apraiškos, kurias galima stebėti. Jos yra pagrįstos žiniomis, įgūdžiais, nuostatomis ir kitomis asmeninėmis charakteristikomis. Kaip rašoma ataskaitoje, Olandijoje valstybės tarnautojų kompetencijos siejamos su valstybės tarnautojų atrankos procesu, valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo procesu bei netiesiogiai siejamos su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu.

Belgijoje, kaip rašoma kompetencijų modelių tyrimo ataskaitoje (2010, 4 p.), buvo siekiama, kad kompetencijų modelis apimtų ir pateiktų susistemintas visas kompetencijas, kurios yra būtinos

konkrečioms pareigoms eiti ir reikalingos valstybės tarnautojams, kad jie įvykdytų keliamus tikslus. Belgijoje nuo 2000 m. naudojamas federalinis kompetencijų modelis, vadinamas „5+1 kompetencijų modeliu“. Šis kompetencijų modelis yra privalomas ir taikomas visiems federaliniams valstybės tarnautojams, statutiniams valstybės tarnautojams ir kitiems tarnautojams, tarp jų ir aukštesniesiems vadovams. 2008-2010 šis modelis buvo koreguotas, siekiant nuosekliai susieti valstybės tarnybos vertybes su kompetencijomis, be kompetencijų papildomai buvo apibrėžtos ir vertybės, pavadintos esminėmis federalinės valdžios kompetencijomis (paslaugumas, bendradarbiavimas, lojalumas, orientacija į rezultatus ir asmeninis tobulėjimas). Šias vertybes turi įgyvendinti visi viešojo sektoriaus tarnautojai.

Didžiojoje Britanijoje, pasak tyrimo ataskaitos (2010, 6 p.), nuo 2003 m. naudojamas bendrasis Profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje (angl. *Professional Skills for Government*; PSG) kompetencijų modelis, į kurį 2005 m. integruotas ir Lyderystės kompetencijų modelis, skirtas aukštesniesiems valstybės tarnautojams. PSG kompetencijų modelis taikomas visai valstybės tarnybai ir visiems pareigybių lygiams (tik atskirų įstaigų kompetencijų modeliai gali skirtis dėl skirtingų pačių įstaigų nusistatomų specifinių kompetencijų). Airojoje kompetencijų modeliai pradėti naudoti 2010 metais. Kaip teigiama tyrimo ataskaitoje (2010, 8 p.), kalbant apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, dažniausiai naudojamas terminas „PMDS kompetencijų modelis“. Šis kompetencijų modelis taikomas visai valstybės tarnybai ir visiems pareigybių lygiams. PMDS modelyje pačios kompetencijos yra „neliečiamos“, tačiau institucijoms ir įstaigoms leidžiama papildomai pačioms apsibrėžti savo kompetencijos / elgsenos kriterijus, kurie atitiktų įstaigos ir institucijos užduotis ir tikslus, įstaigos kultūrą bei vertybes.

Navardauskienė (2014) pastebi, jog tose šalyse, kur kompetencijų modelis tiesiogiai siejamas su valstybės tarnybos vertybėmis (pvz., Belgija, Didžioji Britanija), pastebėta, kad kompetencijų modelio taikymas padėjo stiprinti vertybių įgyvendinimą kasdieniame darbe, prisideda prie visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba bei valstybės tarnybos reputacijos stiprinimo, nes kompetencijos daro tiesioginę įtaką veiklos kokybei ir rezultatams.

Gražulis ir Markuckienė (2013, 145 p.) pažymi, kad daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai pirmiausia siejami su gebėjimais atrinkti tinkamus darbuotojus ir jų veiklos vertinimu, taip pat prisideda prie tarnautojų mokymo ir tobulinimo, jų karjeros planavimo (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Europos šalyse naudojamų kompetencijų modelių palyginimas (Gražulis ir Markuckienė, 2013)

Valstybės tarnyba	Didžioji Britanija	Olandija	Belgija	Švedija
	Decentralizuota	Centralizuota	Centralizuota	Decentralizuota
Kompetencijų modelio pavadinimas	Bendrasis profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis	Bendrasis valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Kompetencijų modelis 5 + 1	Centralizuoto modelio nėra
Tikslas	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu.	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos procesu, mokymo bei tobulinimo procesu ir netiesiogiai su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu.	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo bei tobulinimo, atlygio sistemomis ir yra esminis elementas, sujungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į bendrą nuoseklią visumą.	Švedijoje pastebima tendencija pereiti nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašų prie grupių (komandų) ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo.
Kompetencijos	4 atskiros, bet tarpusavyje susijusios dalys: lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai ir patirtis platesnė patirtis. Valstybės tarnautojams svarbios 4 kompetencijos: valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas.	35 bendrosios kompetencijos (pvz., drąsa, iniciatyvumas, lankstumas) ir 3 valdymo kompetencijos (pvz., į žmones orientuotas valdymas). Techninės kompetencijos, reikalingos konkrečiam darbui atlikti, paliekamos įstaiigų atsakomybei.	5 bendrosios kompetencijos: informacijos valdymas, užduočių valdymas, gebėjimas parodyti kryptį ir lyderystė, socialinio bendravimo įgūdžiai ir asmeninis efektyvumas. + Techninės kompetencijos, apibrėžiamos konkrečios pareigybės apraše.	Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje vyrauja tokios kompetencijų grupės kaip asmeninė, socialinė, profesinė, strateginė ir funkcinė kompetencijos, tačiau kiekviena įstaiga nustato savo modelį.

6 lentelės duomenimis, Europos šalių naudojami kompetencijų modeliai yra skirtingi, tačiau tikslai, kokių jos nori pasiekti, yra panašūs. Dauguma šalių siekia atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo bei mokymų tobulinimo. Švedijos atvejis šiek tiek kitoks, jie siekia pereiti nuo atskirų pareigybių aprašų prie grupių ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo.

Kompetencijų modeliai diegiami, nes norima pasiekti tam tikrų tikslų. Pasak Lepeškos (2011), Olandija bei Belgija siekė modernios, lanksčios ir efektyvios valstybės tarnybos sukūrimo, Ispanija – užtikrinti kompetentingą, profesionalų ir į rezultatus orientuotą valdymą. Didžioji Britanija siekė stiprinti orientaciją į rezultatus, apibrėžti standartus, kurie turi būti pasiekti. Olandija taip pat siekė gerinti darbo kokybę ir didinti pasitenkinimą darbu. Navardauskienė (2014) teigia, jog užsienio šalių patirtis rodo, kad įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai, padidėjo žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas: kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymų organizavimas. Taip pat užsienio šalių patirtis parodė, jog valstybės tarnautojų kompetencijų modelis yra labai efektyvus, bei turintis daug privalumų. Lepeškos (2011) teigimu, kompetencijos modelio taikymo privalumai užsienio šalyse yra šie:

- Didesnis žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas;
- Užtikrinamas skirtingų personalo valdymo sistemų ir praktikų apjungimas į vieną visumą;

- Kuriamas geresnis valstybinių institucijų įvaizdis darbo rinkoje;
- Keičiasi organizacinė kultūra;
- Kuriamas bendras supratimas apie valstybės tarnautojų svarbius elgsenos standartus.

Kaip matome iš užsienio šalių patirties, kompetencijų modelis prigijo ir pateisino lūkesčius. Svarbus privalumas yra žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas, nes tai skatina didesnę darbuotojų produktyvumą, geresnius darbo rezultatus, ir žinoma visos organizacijos sklandesnę veiklą. Ko pasekoje organizacija greičiau įgyvendina tiek trumpalaikius tiek ir ilgalaikius tikslus.

Tačiau Horton (2010) (cit. pagal Gražulis ir Markuckienė (2013, 145 p.) pastebi ir tam tikrų kliūčių: analizuojant kitų šalių patirtį pastebėta, kad diegiant kompetencijų modelį neišvengiamai susiduriama ir su problemomis. Dažniausiai įvardijami sunkumai nustatant bendrą modelio sistemą ir atskirai pareigybei reikalingas kompetencijas, taip pat nepakankamas vadovų vykdomų permainų palaikymas ir kt.

Apibendrinant šį poskyrį apie užsienio šalių patirtį matome akivaizdžią naudą šalies viešajam sektoriui visose minėtose šalyse. Nagrinėtose šalyse kompetencijų modeliai pritaikyti prie tų šalių poreikių, dėl to veikia efektyviai ir jau ne vienerius metus. Jeigu vienas kompetencijų modelis sklandžiai veikia toje šalyje dar nereiškia, kad jis puikiai tiks ir kitai valstybei. Tačiau sukūrus ir pritaikius pagal šalies esamą situaciją kompetencijų modelį, jis stiprina vertybių įgyvendinimą kasdieniame darbe, didina piliečių pasitikėjimą valstybės tarnyba, gerina jos įvaizdį, nes kompetencijų modelis tiesiogiai įtakoja veiklos kokybę ir rezultatus.

Apibendrinant pirmąjį skyrį galima teigti, jog tam kad organizacija galėtų teigti aukščiausios kokybės paslaugas, nuolat tobulėti ir išnaudoti visą savo potencialą, jai būtini kompetetingi darbuotojai, savo sričių specialistai. Sklandžiai organizacijos veiklai užtikrinti, darbuotojų motyvavimui bei jų darbo organizavimui labai svarbūs yra vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Būtent nuo jų kompetencijos ir atsidavimo darbui, priklauso organizacijos sėkmė ir rezultatyvumas. Galima teigti, kad kompetencijų valdymas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų, jo efektyvumui užtikrinti kuriamas kompetencijų modelis, kuris užtikrina sklandžią valstybės tarnybos veiklą bei valstybės tarnautojų profesionalumą. Kitame skyriuje gilesnei temos analizei būtų tikslinga atlikti vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas apibrėžiančių strateginių ir teisinių dokumentų analizę.

2. VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJAS APIBRĖŽIANČIŲ STRATEGINIŲ IR TEISINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje, siekiant atskleisti vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas apibrėžiančių strateginių ir teisinių dokumentų reglamentavimą, analizuojami strateginiai dokumentai, teisės aktai, naujasis LR Valstybės tarnybos įstatymo projektas. Siekiant iširti tarptautinę patirtį, analizuojama Europos Sąjungos strateginiai dokumentai.

2.1 Europos Sąjungos strateginių dokumentų analizė

Šiame poskyryje analizuojama ES strateginiai dokumentai, susiję su vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijomis, vertinama, ar šie dokumentai skatina vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymą bei organizacijos rezultatyvumą.

Strategija „Europa 2020“ vienija visą Europą, savo užsibrėžtais tikslais ir siekiais. Kadangi Europa susidūrė su daugybe iššūkių, jai buvo reikalinga strategija, galinti suvienyti visą Europą. Strategijoje „Europa 2020“ (2010, 5 p.) rašoma: „Europos laukia pokyčių metas. Krizė nušlavė per daug metų padarytą ekonominę ir socialinę pažangą ir atskleidė struktūrinius Europos ūkio trūkumus. Pasaulyje vyksta daug permainų, daugėja ilgalaikių uždavinių – globalizacija, menkstantys išteklių, visuomenės senėjimas. Šiandien ES privalo prisiišti atsakomybę už savo ateitį“. Taip pat strategijoje „Europa 2020“ (2010, 5 p.) išskiriami prioritetai ir tikslai. Strategijos „Europa 2020“ prioritetai:

- Pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas;
- Tvarus augimas: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimas;
- Integracinis augimas: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas.

Po krės ES turėjo nuspręsti, kokia ji nori būti 2020 m. Šiuo tikslu Komisija pasiūlė šiuos ES pagrindinius tikslus:

- Užimtumas. 75 proc. 20–64 amžiaus žmonių turėtų dirbti;
- Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra: 3 proc. ES BVP turėtų būti investuojama į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą;
- Klimato kaita ir energetikos tvarumas: šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis turėtų būti sumažintas 20 proc. (arba net 30 proc., jei tam bus tinkamos sąlygos), palyginti su 1990 m. rodikliais; 20 proc. energijos turėtų būti gaminama iš atsinaujinančiųjų šaltinių; energijos vartojimo efektyvumas turėtų būti padidintas 20 proc.;

- Švietimas: Mokyklos nebaigusių asmenų dalis turėtų būti nedidesnė kaip 10 proc., bent 40 proc. jaunesnės kartos atstovų turėtų turėti aukštąjį išsilavinimą;

- Kova su skurdu ir socialine atskirtimi: reikėtų bent 20 mln. sumažinti skurde gyvenančių ir socialiai atskirtų žmonių arba žmonių, kuriems tai gresia skaičių.

Šiuos siekius Europos šalys užsibrėžę įgyvendinti iki 2020 metų. Kaip rašoma Europos Komisijos internetiniame puslapyje, šie tikslai nėra susiję su naštos pasidalijimu. Tai bendri tikslai, kurie turi būti įgyvendinami ES ir nacionalinio lygmens veiksmais. Tikslai yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą: dėl geresnio išsilavinimo atsiras daugiau galimybių įsidarbinti, o didėjant užimtumui bus mažinamas skurdas. Atlikdami daugiau mokslinių tyrimų, diegdami daugiau naujovių ir efektyviau naudodami išteklius būsime konkurencingesni ir galėsime sukurti daugiau darbo vietų. Investicijos į mažiau aplinką teršiančias technologijas padės kovoti su klimato kaita ir kurti naujas verslo bei darbo galimybes.

7 lentelė. ES šalių narių tikslų iki 2020 metų palyginimas su ES tikslais

ES Valstybių narių tikslai	Užimtumo lygis%	Mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra %	Šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio sumažinimas (palyginus su 2005 m)	Energijos gaminimas iš atsinaujinančių šaltinių %	Energijos vartojimo efektyvumas	Mokyklos nebaigę asmenys %	Aukštasis mokslas %	Sumažinti gyventojų kuriems gresia skurdas (skaičius asmenų)
ES tikslas	75 %	3%	-20%, palyginus su 1990 metais	20%	20%	<10%	40%	20,000,000
HU	75%	1,8%	10%	13%	26,6	10%	30,3%	450,000
IT	67%-69%	1,53%	-13%	17%	158	16%	26-27%	2,200,000
LT	72,8%	1,9%	15%	23%	6,49	<9%	48,7%	814,000
PL	71%	1,7%	14%	15%	96,4	4,5%	45%	1,500,000
RO	70%	2%	19%	24%	42,99	11,3%	26,7%	580,000
BE	73,2%	3%	-15%	13%	43,7	9,5%	47%	380,000
FI	78%	4%	-16%	38%	35,9	8%	42%	770,000
ES	74%	2%	-10%	20%	119,9	15%	44%	1,400,000-1,500,000
FR	75%	3%	-14%	23%	236,3	9,5%	50%	1,900,000

Šaltinis, Europos komisija.

Remiantis 7 lentelės duomenis galima teigti, ši strategija sukurta tam, kad kovoti su skurdu, nedarbu, aplinkos užterštumu bei skatina mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą, visuomenės išsimokslinimą bei darbingumą, orų ir pilnavertį gyvenimą. Visos šalys, išsikėlė realius tikslus, pagal savo esamą situaciją šalyje. Tačiau viena yra užsibrėžti tikslus, o visai kas kitą juos įgyvendinti. Kaip sekasi šalims įgyvendinti tikslus, pavaizduota lentelėje apačioje.

8 lentelė. Strategijos „Europa 2020“ pasiekimai 2013 metais

Europos Sąjungos tikslai strategijoje „Europa 2020“	2013 metų duomenys
Didinti užimtumo lygį iki 75%, piliečių 20-64 metų.	68,4% (2013)
Investuoti į mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą 3% nuo BVP.	2.02% (2013)
Šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio sumažinimas, bent 20% palyginus nuo 1990 metais.	17,9% sumažėjimas (2012)
Energijos vartojimo efektyvumas 20%.	Padidintas energijos vartojimo efektyvumas, Pirminis energijos suvartojimas: 11.9%. (2013) Padidintas energijos vartojimo efektyvumas, Galutinis energijos suvartojimas: 12.8% (2013)
Mokyklos nebaigusių asmenų skaičiaus mažinimas iki 10 %.	12% (2013)
Didinti 30-34 metų amžiaus asmenų, baigusių aukštąjį mokslą ne mažiau kaip 40%.	36,9% (2013)
Ištraukti bent 20 milijonų žmonių iš skurdo ir socialinės atskirties grėsmės (tikslas yra 96,6 mln.)	121.6 milijonų žmonių, kuriems gresia skurdas ar socialinė atskirtis (2013)

Šaltinis: Results of the public consultation on the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth, (2015, 3 p.) Europos komisija.

Apibendrinant lentelės duomenis galima teigti, kad ši strategija yra iš ties efektyvi, vieni tikslai sulaukė geresnių rezultatų už kitus, tačiau progresas matomas visose srityse.

Taip pat ši strategija unikali tuo, kad vienija ir jungia visas Europos Sąjungos valstybes. Kiekvienai valstybei narei pateikiamos rekomendacijos, kaip greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus strategijos tikslus. Kaip rašoma Europos Komisijos internetiniame puslapyje: “Rekomendacijos parengtos remiantis:

1) vasario mėnesį pateiktomis šalių ataskaitomis;

2) nuodugniu kiekvienos valstybės narės patikimų viešųjų finansų plano (stabilumo ar konvergencijos programos – SKP) ir politinių priemonių, kuriomis siekiama skatinti ekonomikos augimą ir kurti darbo vietas (nacionalinės reformų programos – NRP), vertinimu;

3) dialogo su valstybėmis narėmis bei kitomis svarbiomis suinteresuotosiomis šalimis rezultatais“.

Lietuvos situacija nebuvo paprasta dėl patirtos krizės, didelio nedarbo, biudžeto deficito. Tačiau pastaraisiais metais situacija yra pagerėjusi. Kaip teigiama Europos Komisijos internetiniame puslapyje: “Po didelio nuosmukio Lietuvos ekonomika vėl grįžo į tvirto ir pastovaus augimo kelią. Iš pradžių augimą skatino eksportas, o dabar pagrindiniu augimo varikliu tapo vidaus paklausa. Privačios investicijos labai augo 2014 m. pirmąjį pusmetį, tačiau dabar šis augimas, atrodo, sulėtėjo. Bendrasis biudžeto deficitas, pasibaigus krizei, nuolatos mažėjo, tačiau dėl griežtų fiskalinių suvaržymų Lietuva būtų ypač pažeidžiama įvykus nepalankiems tarptautinės ekonominės aplinkos pokyčiams”.

9 lentelė. „Europa 2020” strategijos įgyvendinimas ir prognozės Lietuvai 2016

Lietuvos Prognozės	2014	2015	2016	2017
BVP augimas %	3,0	1,6	2,9	3,4
Infliacija %	0,2	-0,7	-0,1	2,1
Nedarbo lygis %	10,7	9,0	8,0	7,2
Biudžeto balansas % BVP	-0,7	-0,9	-1,2	-0,4
Valstybės skola %	40,7	42,7	40,6	42,3
Einamosios sąskaitos balansas % BVP	3,9	-1,1	0,2	0,0

Šaltinis: Europos Komisijos internetinis puslapis, 2016.

Apibendrinant lentelę galima teigti, kad Lietuva, įveikusi krizę, turi nesustoti ir judėti pirmyn. 2016 metais prognozuojamas iš ties didelis BVP augimas, taip pat žymiai mažesnis nedarbo lygis. Tačiau numatomas valstybės skolos augimas bei infliacijos lygio kilimas, kas žinoma nėra gerai valstybei.

Apibendrinant pačią strategiją “Europa 2020” galima teigti, kad ji yra svarbus veiksnys užtikrinant visų Europos Sąjungos valstybių konkurencingą ekonomiką bei užimtumo lygio kėlimą. Ši strategija siekia spręsti didžiausias problemas, tokias kaip skurdas, gamtos tarša, technologijų plėtra, visuomenės išsimokslinimas bei daug kitų. Analizuotų šalių duomenimis, visos šalys yra užsibrėžę tam tikrus tikslus ir juos stengiasi įvykdyti iki 2020 metų.

Kitas dokumentas, kurį reikėtų analizuoti, yra Daglio, Gerson, Kitchen informacinis dokumentas „Organizacijų pajėgumo kėlimas, viešojo sektoriaus inovacijų kūrimas”, paruoštas Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (EBPO) konferencijai „*Inovacijos Viešajame sektoriuje: nuo idėjos iki poveikio*”, vykusiai Prancūzijoje 2014 metais. Kaip teigia autoriai, viešojo sektoriaus organizacijos visada ieškojo naujų būdų, kaip geriau teikti viešąsias paslaugas. Nauja sistema Jungtinėse Amerikos Valstijose, Europos atkūrimas po antrojo pasaulinio karo, socialinės gerovės valstybės kūrimas, naujosios viešosios vadybos eksperimentai, elektroninės valdžios įkūrimas, labai įtakojo viešąjį administravimą. Organizacijos ėmėsi daugybės naujovių, kurios įkvėpė tai pritaikyti ir EBPO šalyse. Tačiau viešasis sektorius susiduria su daugeliu problemų. Joms spręsti reikalingi geri vadovai. Kaip rašoma dokumente, vadovavimas yra dažnai identifikuojamas kaip pagrindinis organizacijos sėkmę lemiamas veiksnys. Remiantis tyrimu, kurį atliko Shahidul Hassan ir Bradley E. Wright (2014), vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų elgesys pavaldiniams daro didesnę įtaką nei politikos vadovų.

Taigi, galima daryti išvadą, kad Valstybės tarnyboje būtini kompetentingi ir savo sritį išmanantys vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Būtent jie turi labai daug įtakos, sprendimų priėmimo, strategijų kūrimo ir įgyvendinimo, bei organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Nuo organizacijos lyderių priklauso darbuotojų skatinimas imtis iniciatyvos, bendradarbiavimo bei nuolatinis mokymasis. Dėl to ir dedamos didelės pastangos modernizuoti viešąjį sektorių, motyvuoti valstybės

tarnautojus ir vadovus, kad būtų galima pasiekti geriausių rezultatų ir teikti kokybiškas viešąsias paslaugas.

Leidinyje „Kompetencijų plėtros valstybės tarnyboje vadovas“ (Airija, 2011), veiklos valdymo ir plėtros sistemoje (*The Performance Management and Development System (PMDS)*) kompetencijos išskiriamos kaip pagrindinis elementas valdymo sistemoje. PMDS kompetencijos – tai:

- asmeninės savybės: pasitikėjimas savimi, įsipareigojimas, iniciatyvos ėmimasis, komandinis darbas;
- mąstymo stilius ir problemų sprendimas: analitinis ir konceptualus mąstymas, sprendimų priėmimas;
- rezultatų valdymas: biudžeto valdymas, naujos informacijos ieškojimas, valdymo aiškumas ir darbo kokybė;
- grupių ir asmenų valdymas: efektyvumas, supratingumas, lyderystė.

Kaip matome, šiame leidinyje kompetencijoms skiriamas labai didelis dėmesys. PMDS kompetencijų sistema apima ne tik įgūdžius ir žinias, reikalingas darbui, ji apima asmenines savybes ir elgesį, reikalingas veiksmingai atlikti valstybės tarnybą Airijoje. Kaip rašoma dokumente, vadovavimo kompetenciją sudaro įvairūs gebėjimai: pasitikėjimas savimi, bendravimo įgūdžiai, komandinio darbo įgūdžiai ir sklandus personalo darbo valdymas ir plėtojimas. Vadovaujančias pareigas užimantis valstybės tarnautojas turi pasižymėti tiek profesinėmis kompetencijomis, tiek ir įvairiomis asmeninėmis savybėmis, kurios yra nemažiau svarbios. Kompetentingas lyderis valstybės tarnyboje Airijoje vaizduojamas visada pirmaujantis savo idėjomis, rezultatyvus bei siekiantis užsibrėžto tikslo.

Belgijoje taip pat nuolat tobulinama valstybės tarnyba, tame tarpe ir vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veikla. Kaip rašoma strategijoje *Vyriausybės ir viešojo sektoriaus įžvalgos „Nuo kalbų iki čempionų“* (2015, 8 p.), labai svarbus valstybės tarnybos susitelkimas ties žmonėmis. Šioje strategijoje teigiama, kad valstybės tarnybos vadovų bendravimas su visuomene gali skatinti verslumą ir įvairias permainas. Strategijoje labai svarbus dėmesys yra skiriamas valdymui, orientuotam į visuomenės atsiliepinimus. Svarbus grįžtamasis ryšys iš socialinių kanalų, tokių, kaip Facebook, Twitter, nes ten yra priemonės, kurių pagalba galima stebėti viešąją nuomonę.

Didžiosios Britanijos dokumente *Vyriausybės informacinės ir komunikacinės technologijos strategija* (2010) teigiama, kad siekiama kuo labiau modernizuoti viešąjį sektorių, naudoti kuo daugiau technologijų valstybės tarnyboje. Kaip teigiama strategijoje, Didžiosios Britanijos viešasis sektorius susiduria su dideliais iššūkiais. Dėl to ši strategija siūlo: kurti saugią ir atsparią infrastruktūrą kuri teiktų lanksčias ir efektyvias paslaugas, gausų technologijų naudojimąsi, kad piliečiai greičiau ir patogiau gautų geros kokybės paslaugas, tačiau pabrėžia, kad norint tai padaryti, reikalingi lyderiai valstybės tarnyboje, kuriems pavyktų tai įgyvendinti.

Didžiojoje Britanijoje taip pat veikia centralizuotas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis.

Kaip teigia R.Navardauskienė (2014) Kur kompetencijų modelis tiesiogiai siejamas su valstybės tarnybos vertybėmis (pvz., Belgija, Didžioji Britanija), pastebėta, kad kompetencijų modelio taikymas padėjo stiprinti vertybių įgyvendinimą kasdieniame darbe, prisideda prie visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba bei valstybės tarnybos reputacijos stiprinimo, nes kompetencijos daro tiesioginę įtaką veiklos kokybei ir rezultatams. Taigi, kaip matome, kompetencijų modelio pagalba Didžiojoje Britanijoje valstybės tarnyba efektyvesnė bei gali pasiekti aukštesnių rezultatų. Ko pasekoje visuomenė teigiamai vertina valstybės tarnybą, taip pat pastangas naudoti kuo daugiau technologijų valstybės tarnyboje.

Apibendrinant galima teigti, kad visose analizuojamose šalyse kuriamos strategijos ir dedamos pastangos valstybės tarnybos modernizavimui, o kartu ir vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų profesinei veiklai. Ieškomi įvairūs nauji būdai, priemonės kaip didinti institucijų efektyvumą (Belgijos atvejis, valdymas orientuotas į visuomenės nuomonę), taip pat išsakomas poreikis tobulinti vadovų kompetencijas, reikalingas efektyviam darbui bei organizacijos tikslų pasiekimui.

2.1 Lietuvos strateginių dokumentų, apibrėžiančių vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas, analizė

Lietuvoje pastaraisiais metais nemažas dėmesys skiriamas vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijoms bei jų lavinimui. Būtent dėl to yra parengtos strategijos, kurias įgyvendinant vykdomi įvairūs pokyčiai bei siekiama tobulinti valstybės tarnybą, o taip pat ir vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų profesinę veiklą, bei jų kompetencijas.

Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, kurioje numatyta valstybės ateities viziją bei jos raidos prioritetus, planuojamus įgyvendinti iki 2030 metų. Šia strategija siekiama įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, t. y. viešasis valdymas turi būti kompetentingas, rezultatyvus ir leidžiantis veikti. Kadangi viešajame valdyme svarbią rolę užima vadovaujančias pareigas užimantys tarnautojai, todėl didelis dėmesys skiriamas būtent jiems. Šioje strategijoje teigiama: „Dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima pagrįstai teigti, kad, siekiant veiksmingai ir lanksčiai reaguoti į sparčius globalios aplinkos pasikeitimus ir ekonomikos iššūkius, Lietuvos valstybės tarnybai būtini sisteminiai ir neatidėliotini pokyčiai“. Šioje strategijoje pabrėžiama, kad Lietuvos valstybės tarnyboje būtinos tam tikros permainos, nes vadovaujančias pareigas užimančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijos negali deramai atsiskleisti, nesudarytos sąlygos jų profesiniam tobulėjimui. Šiai problemai spręsti, kaip rašoma teminio tyrimo ataskaitoje „Inovatyvus viešasis sektorius misija įmanoma?“ (2015,4 p.), siekiant gerinti esamą situaciją 2014 – 2015 metais buvo numatyta įgyvendinti visa eilė strategijos „Lietuva 2030“

pažangos darbų, iš kurių vienas buvo modernizuoti valstybės tarnybą (ypač aukštesniosios grandies vadovų darbo sąlygas, siekiant spręsti lyderystės ir kompetencijos problemas viešajame valdyme).

Kaip jau anksčiau minėta, nuo vadovų priklauso labai daug: organizacijos ateitis, nuo jų kompetencijos - darbuotojų ir organizacijos sėkmė. Kadangi jie užima tokią svarbią rolę valstybės tarnyboje, labai svarbu atrasti geriausiai tinkantį vadovą, bei ugdyti jo jau turimas kompetencijas. Tačiau, deja, iki dabar valstybės tarnyba to negalėjo jiems suteikti. Taigi, galima teigti, kad būtent dėl to strategijoje „Lietuva 2030“ kritikuojama esama padėtis, jog vadovaujančias pareigas užimančios tarnautojai, negali deramai atskleisti turimų kompetencijų, o taip pat nesudaromos galimybės jų profesionalumui ugdyti ir atsiskleisti. Vadovų padėtis išskiriama, kaip neatidėliotina problema, ir jau nuo strategijos įsigaliojimo buvo pradėta ieškoti sprendimo būdų, kaip tai būtų galima spręsti.

Strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimui parengta **2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa**, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, kuri skirta užtikrinti strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimą. Ja siekiama sukurti veržlią, modernią ir stiprią valstybę, kuri, kaip rašoma pačioje programoje pasižymėtų sumania visuomene, sumania ekonomika ir sumanaus valdymo derme. Šios programos 5.1.3 uždavinys susijęs su analizuojama tema, t. y. vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencija. Taigi, numatomos šios programoje įvardijamos svarbiausios 5.1.3 uždavinio kryptys: tobulinti viešojo valdymo institucijų vidaus administravimą; stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį ir valstybės pareigūnų (įstaigų vadovų) raktines/strategines kompetencijas, būtinas vadovauti; stiprinti valstybės tarnautojų analitinius, konceptualaus mąstymo, bendradarbiavimo ir kitus aktualius bendruosius gebėjimus, kurie būtų įtvirtinti valstybės tarnautojų mokymo strateginiuose dokumentuose; diegti ir plėtoti kompetencijomis grįsto veiklos valdymo modelį.

Taigi buvo įgyvendintas kompetencijų modelis, kaip ir buvo užsibrėžta 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje. Šis kompetencijų modelis modernizuoja valstybės tarnybos sistemą bei personalo valdymą. Kompetencijų modelis buvo būtinas Lietuvos valstybės tarnybai, nes iki šiol ji buvo ganėtinai komplikauta, valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo sistema buvo neoperatyvi ir neveiksminga. Taip pat valstybės tarnautojų funkcijas buvo sunku priskirti tam tikrai pareigybei, o taip pat nebuvo nustatytos tai pareigybei būtinos kompetencijos.

Kitas svarbus strateginis dokumentas yra **Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa**, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Remiantis šios programos 13 skyriaus 3 papunkčiu, siekiama stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį. Viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumas daugiausia priklauso nuo institucijose dirbančių vadovų, todėl labai svarbu, kad tokias pareigas eitų kompetentingi ir kvalifikuoti asmenys,

kuriems taikomos specialios priėmimo į pareigas, karjeros, tarnybinės veiklos vertinimo ir mokymo nuostatos. Siekiant šių tikslų, bus tobulinamos aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų atrankos ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūros. Jiems bus nustatyti konkurencingi atrankos reikalavimai, atitinkantys darbo rinkos realijas, ir įtvirtintos atskiros atrankos ir tarnybinės veiklos vertinimo procedūros. Siekiant užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, bus nustatytos tinkamos sąsajos tarp aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos (užduočių) ir gautų rezultatų. Bus stiprinami aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų vadovavimo ir lyderystės gebėjimai – jiems organizuojami atitinkami privalomi mokymo renginiai. Galima teigti, kad didelis dėmesys bus skiriamas būtent vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų gebėjimams bei apmokymams. Apie valstybės tarnautojų ir vadovų mokymą kalbama **Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijoje**, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. 481 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“ II skyriaus 5 punkte, rašoma, kad strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas – didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą. 6 punkte: Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai teigiama: stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencija, stiprinti valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus.

Galima teigti, kad ši programa siekia užtikrinti, vertinimo ir atrankos procedūrų sklandų vykdymą, mokymo planavimą ir koordinavimą, nes tai yra vieni iš esminių dalykų užtikrinti sklandų tiek valstybės tarnautojų tiek ir vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų darbą. Nuo ko priklauso ir visos organizacijos sėkmė ir rezultatyvumas. Apie valstybės tarnautojų mokymą bei įgūdžių lavinimą kalbama Lietuvos Respublikos Penkioliktos Vyriausybės programoje. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa**, priimta Lietuvos Respublikos Seimo, 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos priėmimo“ 16 skyriaus 415 punkte išdėstyta: “Siekdami, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema būtų efektyvesnė, daugiau dėmesio skirsime valstybės tarnautojų praktiniams, analitiniams įgūdžiams lavinti, labiau susiesime valstybės tarnautojų mokymus su kompetencijų vadyba, reikliau vertinsime mokymo paslaugas teikiančių subjektų gebėjimus ir jų teikiamų paslaugų kokybę, skatinsime per mokymus įgytas žinias taikyti praktiškai, tikslingiau naudosime mokymus kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonę, efektyviai naudosime mokymui skirtas ES fondų ir programų lėšas”. Šioje programoje užsimenama apie tai, kad stiprinant viešąjį sektorių, bus atsižvelgta į kitų šalių gerąją patirtį. 16 skyrius, 418 punktas: “Gerinsime viešųjų reikalų valdymo kokybę, stiprinsime viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetenciją, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi”.

Taigi, kaip matome šioje programoje užsibrėžti tikslai yra konkretūs ir orientuoti į valstybės tarnautojų mokymą, o taip pat ir kompetencijų vadybą. Taip pat atsižvelgiama ir į mokymų kokybę, kas

taip pat yra svarbu, kad valstybės tarnautojai gautų kokybiškus ir vertingus mokymus, ir įgautas žinias galėtų vėliau pritaikyti praktikoje.

Lietuvos Respublikos Partnerystės Sutartyje (2014, 24 p.), patvirtintoje Europos Komisijos, teigiama, kad: “Stebima vadovų lyderystės stoka daro įtaką nepakankamai institucijų sąveikai su suinteresuotomis grupėmis. Šie esamos sistemos trūkumai iš dalies lemia palyginti žemą valstybės tarnybos konkurencingumą su privačiu sektoriumi ir daro valstybės tarnybą nepatrauklią kvalifikuotiems specialistams“. Šioje sutartyje kritiškai žiūrima į esamą padėtį ir teigiama, kad reikalingi neatidėliotini pokyčiai. “2014–2020 m. programavimo laikotarpiu pagrindinis iššūkis viešojo valdymo srityje bus suformuoti paskatas didinti institucijų veiklos efektyvumą, diegiant kryptingas veiklos planavimo ir stebėsenos sistemas, įdiegti įrodymais grįstą bei į rezultatus orientuotą valdymo modelį, sukurti motyvuotą ir profesionalią valstybės tarnybą, veikiančią skaidrumo ir partnerystės pagrindais“

Šioje sutartyje išsakoma vadovų valstybės tarnyboje lyderystės stoka, ir pabrėžia, kad dėl to valstybės tarnyba nėra pakankamai konkurencinga su privačiu sektoriumi, ir dėl to sunku pritraukti kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų. Galima daryti išvadą, kad Valstybės tarnybai, trūksta veiklos efektyvumo, kryptingų veiklos planavimo ir stebėsenos sistemų, o taip pat ir vadovų, kurie pasižymėtų lyderio savybėmis.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad Lietuvoje yra daug strateginių dokumentų kurie apibrėžia valstybės tarnautojų, vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas ir veiklą, tačiau žiūrint į esamą situaciją didelių pokyčių nevyksta. Dokumentuose išsamiai aprašoma, kaip viskas turėtų vykti, tačiau tai ne visai atitinka realybę. Lietuvai skubiai reikalingi pokyčiai Valstybės tarnyboje, tačiau Valstybės tarnybos įstatymo projektas vis dar nėra priimtas. Būtent šis projektas galėtų modernizuoti valstybės tarnybą, bei įnešti jai taip reikalingų pokyčių.

2.3 Vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Šiame poskyryje analizuojama vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinis reglamentavimas Lietuvoje. Vadovaujančias pareigas užimančio valstybės tarnautojo sampratą apibrėžiama Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) . Įstatymo 2 straipsnio 8 punkte teigiama, kad „Įstaigos vadovas – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai“.

LR Valstybės tarnybos įstatymo 48⁽¹⁾ straipsnyje nurodoma, jog vadovaujančias pareigas einantys valstybės tarnautojai atlieka Personalo valdymo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose funkciją.

48⁽¹⁾ straipsnis „Personalo valdymas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose:

1. Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose personalą valdo šių institucijų ir įstaigų vadovai arba įstatymų nustatytais atvejais valstybės ar savivaldybių institucijų ar įstaigų vadovų įgalioti asmenys.

2. Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovams valdyti personalą padeda valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų struktūriniai padaliniai arba valstybės tarnautojai, atliekantys personalo administravimo funkcijas.”

Kompetencijų valdymas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų, kurį atlieka vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai. Kuo vadovai geriau valdo personalą, tuo geresnių rezultatų gali pasiekti organizacija. Žinoma, kad tuo pačiu vadovai turi ir patys nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Apie kvalifikacijos tobulinimą rašoma LR Valstybės tarnybos įstatymo 45 straipsnyje, 2 dalyje: „Kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas, per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos privalo išklaudyti patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas.” Kvalifikacijos tobulinimas yra svarbus aspektas, nes susipažinę su naujovėmis, kompetentingi, profesionalūs vadovai pasiekia geresnių rezultatų, jų darbinė veikla būna kur kas efektyvesnė.

Sekančiame nutarime atskleidžiama vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų vertinimo kriterijai. Remiantis Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika, priimta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gegužės 11 d. nutarimu Nr. 685 „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo” 3 priedu, išskiriami tokie vertinimo kriterijai (8 lentelė).

10 lentelė. Įstaigų vadovų ir jų pavadootojų pareigybių vertinimo kriterijai

Dėmens Nr.	Kriterijaus dėmenys
I. TARNYBINĖS VEIKLOS SUDĖTINGUMAS	
1	Veikla nelabai sudėtinga. Būtina gebėti atsirinkti ir taikyti tarnyboje įprastines taisykles ir instrukcijas
2	Būtina gebėti rasti sprendimus susidarius įvairioms vidutinio sudėtingumo situacijoms dažniausiai gerai pažįstamoje srityje
3	Susiduriama su įvairesnėmis ir sudėtingesnėmis problemomis, kurioms išspręsti reikia gebėti analizuoti ir apibendrinti pateiktą medžiagą
4	Susiduriama su įvairiapusiškomis problemomis. Būtina nuolat teoriškai ir praktiškai tobulintis
II. TARNYBINIAI RYŠIAI, BENDRADARBIAVIMAS IR BENDRAVIMAS	
5	Tarnybiniai ryšiai su kitomis įstaigomis ir visuomene
6	Nuolatinis bendravimas su aukščiausiosiomis valdžios įstaigomis ir gyventojais
7	Tarnybiniai ryšiai su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais
8	Nuolatinis bendravimas su kitų ES valstybių ir ES institucijų atstovais

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gegužės 11d. nutarimo Nr. 685 “Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo” (Žin., 2007, Nr. 50-1922) 3 priedas.

10 lentelės duomenimis, vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų darbo veikla priklausomai nuo einamų pareigų, gali būti nelabai sudėtinga (Nr. 1) arba labai sudėtinga (Nr. 4). Jei vadovo veikla labai sudėtinga, žinoma yra didelis darbo krūvis, nuolatinė įtampa, nes susiduriama su įvairiapusiškomis problemomis, tuomet reikalinga aukšta vadovo kompetencija, tam, kad tas problemas išspręsti. Tokiam vadovui būtini nuolatiniai mokymai bei tobulinamasis, nes jis privalo ne tik spręsti įvairias iškilusias problemas, bet ir bendrauti su ES valstybių institucijų atstovais, kas žinoma yra labai atsakinga užduotis. Taigi, įstaigų vadovų pareigybių lygis ir kategorija nustatoma šioje lentelėje nurodytais kriterijais bei suvienodintų pareigybių sąrašu.

Su vadovų veiklos vertinimu yra susiję ir kiti dokumentai. Tarkim Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.), apibrėžiama 22 straipsnio 2 dalyje: „Įstaigos vadovo ir karjeros valstybės tarnautojo, einančio valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos administracijos ar struktūrinio padalinio vadovo pareigas, tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kiekvienais metais nustatyta tvarka įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiektus rezultatus, vykdant atitinkamai jo vadovaujamai valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai arba vadovaujama įstaigos padalinii suformuluotas užduotis”.

Kitas analizuojamas dokumentas, susijęs su veiklos vertinimu, yra Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2012 m. gruodžio 16 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų” Šiame dokumente nurodoma įstaigų vadovų ir jų pavadootojų, administracijų vadovų, departamentų (valdybų) direktorių ir jų pavadootojų

tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai (žr. 1 Priedas). Lentelės duomenimis, šios funkcijos, kurias turi atlikti vadovaujančias pareigas užimančios valstybės tarnautojas, yra labai įvairiapusiškos ir reikalaujančios turėti įvairias kompetencijas, tokias kaip: lyderystė, strateginis mąstymas, komunikacija, darbuotojų ugdymas, problemų sprendimas, nuolatinis mokymasis.

Kaip matome LR Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) plačiai aprašoma vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų samprata, funkcijos, kvalifikacijos tobulinimas bei veiklos vertinimas. Svarbus aspektas veiklos vertinime įvardinamas įstatyme yra tai kas vertina patį įstaigos vadovą: „Įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina ši valstybės tarnautojų į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas.“ Žinoma viskas labai priklauso nuo to, kokį įvertinimą jis gauna: jei gerą, tuomet jo padėtis nesikeičia, jeigu blogą – jis gali būti atleistas iš einamųjų pareigų. Vertinimas vykdomas kiekvienais metais, o tai yra gana trumpas laikas, per kurį reikia pasiekti tam tikrus rezultatus, parodyti kokie darbai buvo įvykdyti. Taigi galima teigti, kad efektyvus vadovas stengiasi įvykdyti kuo daugiau užsibrėžtų tikslų ir uždavinių, ko pasekoje pademonstruoti kuo geresnius savo darbo rezultatus.

Valstybės tarnautojų veikla ne tik yra reguliuojama įstatymų, vertinama, bet taip pat jie privalo laikytis etikos taisyklių, kurias pažeidus gali grėsti tam tikros nuobaudos. Remiantis Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, priimtos Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 „Dėl Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ 3 skyriaus 12 punktu: “Jeigu valstybės tarnautojas nesilaiko valstybės tarnautojų etikos veiklos principų, bet kuris asmuo turi teisę pateikti skundą valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos, kurioje tarnauja skundžiamas valstybės tarnautojas, vadovui (toliau vadinama – vadovas). Vadovas turi apsvarstyti skundą ir nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą. Skundas, inicijuotas prieš vadovą, pateikiamas svarstyti asmeniui, priėmusiam vadovą į pareigas, kuris turi nuspręsti, ar reikia pradėti tarnybinį patikrinimą”.

Tarnautojų veiklos etikos principai yra nurodyti šiame nutarime ir jie yra: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas ir pavyzdingumas. Taigi, nei valstybės tarnautojai, nei jų vadovai negali pažeisti šių principų, kurie taip pat atspindi Valstybės tarnybos vertybes, ir privalo jų laikytis ir jas gerbti.

Kitas svarbus įstatymas, reglamentuojantis vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veiklą, yra Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2006 m. birželio mėn. 27 d.) kurio 11 straipsnio 2 punkte teigiama: „Viešojo administravimo įstaigos administracijos struktūrą nustato viešojo administravimo įstaigos vadovas, vadovaudamasis įstatymais ar jų pagrindu priimtais teisės aktais ir atsižvelgdamas į nustatytus viešojo administravimo įstaigos tikslus ir uždavinius, strateginius ar metinius veiklos planus ir patvirtintą valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičių, jeigu kiti įstatymai

nenustato kitaip”. Galima teigti, kad įstaigos vadovo pareiga vykdyti įstaigos tikslus ir uždavinius, strateginius ir metinius planus, pasitelkus darbuotojus, nukreipti juos reikiama linkme, kad su jų pagalba jis pasiektų tai, ką yra užsibrėžus įstaiga.

Sekančiame dokumente, Valstybės Tarnybos tobulinimo koncepcijoje, priimtoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2010 m. birželio 2 d. Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ 4 skyriaus 9 punkte reglamentuojamos valstybės tarnybos tobulinimo gairės: Numatomos bendrojo valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairės:

1. Vadovavimo stiprinimas orientuojant veiklą į rezultatus, skatinant platesnį institucijų bendradarbiavimą ir tarnybinį kaitumą;

2. Aukštesniesiems vadovams nustatoma 4 metų kadencija ir pasirašomas susitarimas dėl pagrindinių šio laikotarpio veiklos tikslų;

3. Jei aukštesniojo vadovo veikla įvertinama teigiamai, jo kadencija pratęsiama 4 metams – pasirašomas susitarimas dėl pagrindinių veiklos tikslų ir jo pareigybė įtraukiama į tarnybiniam kaitumui skirtų pareigybių sąrašą. Aukštesnysis vadovas tas pačias pareigas negali eiti ilgiau kaip 8 metus;

4. Pasibaigus antrajai kadencijai einant tas pačias pareigas ir nepanaudojus tarnybinio kaitumo galimybės, aukštesnysis vadovas, teigiamai įvertinus jo veiklą, perkeliamas į žemesnes vadovo ar specialisto pareigas, tačiau 4 metus jam paliekama teisė tarnybinio kaitumo būdu grįžti į buvusio lygmens pareigas;

5. Aukštesnysis vadovas, kurio veikla įvertinta neigiamai, perkeliamas į žemesnes vadovo ar specialisto pareigas arba atleidžiamas iš pareigų.

Galima teigti, kad yra užsibrėžta tobulinti vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veiklą, kuri būtų orientuota į rezultatus. Taip pat, kaip teigiama šiame nutarime, užsibrėžta tobulinti vadovų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros ir atsakomybės reglamentavimą.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų reglamentavimas Lietuvoje yra ganėtinai aiškus. Svarbu paminėti, kad teisės aktuose yra nurodomi vertinimo būdai, kvalifikacijos kėlimo būdai bei funkcijos, kurias atlieka organizacijos vadovai. Taip pat nurodomos valstybės tarnybos tobulinimo gairės. Galima teigti, kad valstybės tarnybai reikalingi pokyčiai, taip pat apmaudu, kad vis dar nėra priimtas Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projektas, kuris galėtų modernizuoti valstybės tarnybą, bei vadovaujančias pareigas užimančių tarnautojų veiklą. Dėl šios priežasties, kitame poskyryje bus atlikta Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto analizė.

2.4 Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto analizė

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas buvo tobulintas keletą kartų: 1999 metais, tada praėjus 13 metų - 2012 m. Galiausiai 2015 m. birželio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pateikė Lietuvos Respublikos Seimui svarstyti LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektą.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto pakeitimai numatomi valstybės tarnautojams šiose srityse: karjeros, darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, skatinimo, mokymo bei vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veikloje.

Kaip teigiama LR Valstybės tarnybos departamento internetiniame puslapyje: „Valstybės tarnybos įstatymo projekte numatytos valstybės tarnybos sistemos permainos, kuriomis siekiama valstybės tarnybos reguliavimą padaryti paprastesnį, lankstesnį, atsisakyti nereikalingų procedūrų, modernizuoti personalo valdymą.“ Valstybės tarnyba privalo nuolat tobulėti, būti rezultatyvi bei prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų. Ir būtent šiame įstatymo projekte numatyta tam tikros permainos valstybės tarnyboje, kurios padės valstybės tarnybai būti lankstesnei, modernesnei bei efektyvesnei.

Kaip rašoma LR Valstybės tarnybos įstatymo projekto aiškinamajame rašte, (Nr. XIIP-3268) 1 skyriuje: „Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas yra parengtas atsižvelgiant į Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, XVI skyriaus „Valstybės valdymas“ nuostatas, skirtas valstybės tarnybos pertvarkai“.

Valstybės tarnybos įstatymas buvo tobulinimas dėl daugelio priežasčių, kurios yra įvardijamos Valstybės tarnybos projekto aiškinamojo rašto 1 skyriuje: „Vyriausybės programoje numatyta siekiant pritraukti į valstybės tarnybą naujus žmones ir išlaikyti aukštą jau dirbančių valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vertybines nuostatas, sudaryti sąlygas jauniems ir gabiems asmenims didinti savo kompetenciją ir nuosekliai daryti karjerą, taip pat atlaikyti privataus sektoriaus konkurenciją, tobulinti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir karjeros planavimo, taip pat darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistemas, garantuoti tokį darbo užmokestį ir karjeros galimybes, kokie bus adekvatūs veiklos rezultatams ir indėliui, labiau susieti valstybės tarnautojų mokymus su kompetencijų vadyba, tikslingiau naudoti mokymus kaip valstybės tarnautojų motyvavimo priemonę ir kt.“.

Taigi, galima teigti, kad šis Valstybės tarnybos įstatymo projektas yra labai svarbus Lietuvos valstybės tarnybai, nes siūlo reikšmingų pokyčių, kaip ją modernizuoti. Kaip teigia Šiugždinienė (2015): “Darkart norėtume pagirti naujo valstybės tarnybos įstatymo projekto rengėjus – siūlomi svarbūs pakeitimai, įtvirtinsiantys supratimą, kad viešojo valdymo institucijų vadovai turi būti lyderiais, ir leisiantys formuoti profesionalių vadovų korpusą. Tačiau svarstant projekto nuostatas, svarbu

neignoruoti tokių svarbių veiksnių, kaip realus politikų dalyvavimas, skiriant į pareigas ir vadovų kaitumo sistemos sukūrimas, įtakos”.

Tačiau šiame projekte galima išvelgti, ir tam tikrų trūkumų. Kaip teigia Šiugždinienė (2015): „Pateiktame projekte siūlomas atrankos į vadovus procesas sudėliotas aiškiai ir logiškai, tačiau negalima nepastebėti vieno reikšmingo trūkumo – priimantis į pareigas asmuo – politikas, pvz. ministras, priimant ministerijos kanclerį arba Vyriausybės įstaigos vadovą, eliminuojamas iš priėmimo proceso. Kaip ir siūloma įstatymo projekte, vadovų atrankos procesas turi būti centralizuotas, atliekamas profesionalų ir apsaugotas nuo bet kokios politinės įtakos”. Taigi, kaip matome, nėra palikta galimybės pasirinkti geriausio kandidatą iš esamų. Kaip teigia autorė, turi būti išlaikytas tinkamas balansas, užtikrinantis tiek politiko teisę rinktis, tiek leidžiantis pritraukti geriausius kandidatus.

Vis dėl to šis įstatymo projektas yra reikalingas Lietuvos valstybės tarnybai, tačiau apmaudu kad taip ilgai nėra priimtas. Gaila, bet šis įstatymo projektas yra susilaukęs ganėtinai mažai visuomenės ir ekspertų dėmesio, politikai taip pat siekia įvykdyti Vyriausybės programą, kad nesusigadintų reputacijos prieš rinkėjus, o šis įstatymo projektas deja nustumtas į šalį. Projekte, taip pat nurodoma labai svarbus aspektas tai, kompetencijų modelis Lietuvos valstybės tarnyboje, kuris galima teigti yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų.

Kaip rašoma Valstybės Tarnybos departamento puslapyje: „Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma nustatant gebėjimų reikalavimus valstybės tarnautojams remtis kompetencijų modeliu. Siūloma nustatyti, kad valstybės tarnautojų (išskyrus valstybės įstaigų vadovų ir įstaigų vadovų) veiklos vertinimo metu vertinamos kompetencijos. Pagal nustatytus tarnautojo kompetencijų lygius būtų identifikuojamas jo individualus kompetencijų ugdymo poreikis (mokymai)”. Taigi buvo nuspręsta pritaikyti kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje. Dėl šios priežasties toliau bus analizuojamas Lietuvos kompetencijų modelis.

Sudnickas ir Rekašienė (2014, 591 p.) teigia, jog apie kompetencijomis grįstą žmoniškųjų išteklių valdymo modelį valstybės tarnyboje kalbama tiek Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, tiek 2008–2012 m. Vyriausybės veiklos programoje. Šią kryptį taip pat nurodo ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Pasak Ručinsko (2014, 6 p.), LR Valstybės kontrolės įstaiga kompetencijų modelį naudoja jau beveik 12 metų – nuo 2002-ųjų, kai įgyvendino „Phare“ Dvynių projektą. Iš pradžių kompetencijų modelis taikytas tik valstybiniais auditoriams. Per kelerius metus, pamačius modelio naudą, jo apimtys išplėstos. Dabar jis taikomas beveik visiems įstaigos tarnautojams ir darbuotojams, išskyrus aptarnaujantį techninį personalą: vairuotojus, valytojus ir kt.

Apie valstybės tarnautojų kompetencijų modelį Rekašienė (2014, 3 p.) rašo, jog kompetencijų modelis – tai bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina

valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinanti valstybės tarnybos misijos, LR Valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą. Navardauskienė (2014) pažymi, kad parengto Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio paskirtis – užtikrinti vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojančią pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, kuri padėtų tinkamai pasirinkti, kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus ir numatyti jų karjeros planus. Galima teigti, Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio sukūrimas yra svarbus žingsnis Lietuvai, kurio dėka modernizuojama valstybės tarnyba. Navardauskienė (2014) pabrėžia, kad tikimasi, jog Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelis padės ne tik tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, tačiau prisidės prie visos valstybės tarnybos veiklos efektyvumo ir visuomenei kuriamos vertės didinimo. Kaip teigia Sudnickas ir Rekašienė (2014, 598 p.), veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimas ir jos modernizavimas buvo ir išlieka prioritetiniu mūsų valstybės uždaviniu.

Sudnickas ir Rekašienė (2014, 598 p.) pabrėžia, kad LR Valstybės tarnybos departamentas inicijavo kompetencijų modelio sukūrimą visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, taip tapdamas pagrindiniu pokyčių žmogiškųjų išteklių vadyboje diegimo koordinatoriumi. 2009 metais buvo peržiūrėti kompetencijų vertinimo reikalavimai, standartai, patobulinta vertinimo procedūra, siekiant dar objektyvesnio vertinimo, susiejant jį su tarnybinės veiklos vertinimu, taip pat mokymų planavimu (Navardauskienė, 2014). Vėliau 2011 metais kompetencijų vertinimo reikalavimai labiau išskirti pagal atskirus struktūrinius padalinius ir pareigybes, siekiant tiksliau nustatyti konkrečios pareigybės reikalavimus ir įvertinti konkretaus darbuotojo kompetenciją. Kaip rašoma LR Valstybės tarnybos departamento puslapyje, 2015 m. birželio 12 d. LR Vyriausybė pateikė LR Seimui Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo projektą. Projekto tikslas – tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose. Siekiant šio tikslo, bus tobulinamas valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų rengimas, nustatytos konkrečioms pareigybėms būtinos kompetencijos, apmokyti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantieji.

Kuriant naująjį kompetencijų modelį valstybės tarnyboje buvo susidurta su tam tikrai iššūkiiais (Lepeška, 2011):

- Sudėtinga rasti balansą tarp kompetencijų bendrumo ir tinkamo dėmesio atskirų įstaigų specifiškumui;
- Detalizavimo laipsnis:
 1. Kuo detalesnis modelis, tuo sudėtingiau ir sunkiau jį naudoti.
 2. Kuo paprastesnis ir abstraktesnis – tuo sunkiau užtikrinti kompetencijų vertinimo skaidrumą ir objektyvumą.

Kai matome, gali iškilti tam tikrų sunkumų taikant kompetencijos modelį, vienu atveju iškyla

vertinimo skaidrumo ir objektyvumo problemų, kitu atveju sudėtinga naudoti ir pritaikyti patį modelį.

Kompetencijų modelio kūrimas buvo ilgas ir sudėtingas procesas. Kaip rašoma Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos parengtame Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizėje, Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santraukoje (2014, 3 p.): “2010 09 02–11 24 buvo atlikta Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus atstovų apklausa, kurios tikslas - išsiaiškinti poreikį ir požiūrį į valstybės tarnautojų kompetencijų modelį bei valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų sisteminimo galimybes ir pareigybių aprašymų katalogo parengimą, jų taikymo naudą ir reikalingumą Lietuvoje”. Tyrimo rezultatai pateikti 9 lentelėje.

11 lentelė. Respondentų nuomonės apie kompetencijų svarbą valstybės tarnautojams Lietuvoje

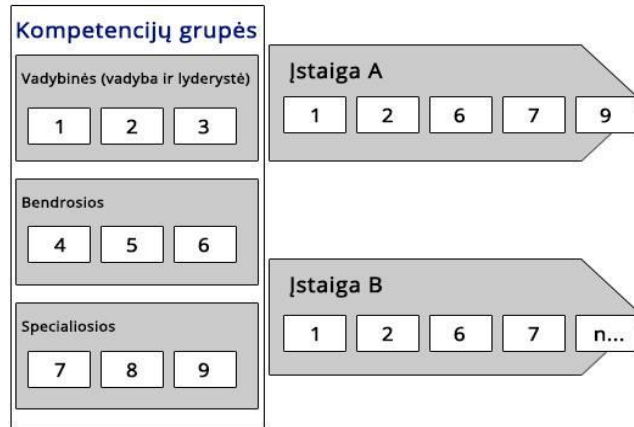
Kategorija	Atsakymų dažnis (vienetais)
Žinios ir patirtis	554
Profesionalumas	268
Gebėjimas komunikuoti	110
Organizuotumas	66
Vertybių laikymasis	65
Problemų sprendimo gebėjimai	45
Bendradarbiavimas	32
Vadovavimo gebėjimai	17
Asmeninis efektyvumas	11
Kitos savybės	58

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, “Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizėje: Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka.” (2014, 3 p.).

Respondentų nuomone svarbiausiomis kompetencijomis išskiriamos žinios ir patirtis, o jų nuomone, mažiausiai svarbus yra asmeninis efektyvumas. Taip pat menkai buvo įvertinta ir vadovavimo gebėjimai bei bendradarbiavimas, kas yra gana svarbios kompetencijos.

Kuriant šį kompetencijų modelį buvo siūlomos trys alternatyvos. I alternatyvos veikimo principas šiek tiek kitoks, o II ir III gana panašios. Jas kūrė UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012). I alternatyva vaizduojame 3 paveiksle.

I alternatyva

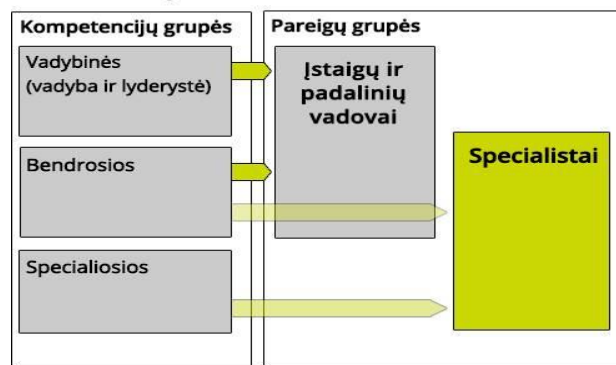


3 pav. I valstybės tarnautojų kompetencijų modelio alternatyvos pavyzdys (UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012))

3 paveikslo duomenimis, sudamos kompetencijų grupės ir metodika, kurias sudaro tam tikrų kompetencijų sąrašas. O įstaigos reikalaujamas kompetencijas pareigybei, jų kiekį nustato iš jau sudarytų grupių.

Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012) taip aiškina šią alternatyvą: Sudaromas valstybės tarnautojų bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąrašas (kompetencijų sąrašas yra baigtinis, reglamentuojamas atitinkamais teisės aktais) bei kompetencijų taikymo metodika. Kiekviena įstaiga, nustatydamą reikalaujamas kompetencijas konkrečiai pareigybei, iš sudaryto bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąrašo pasirenka kompetencijų taikymo metodikoje rekomenduojamą kompetencijų kiekį, į kompetencijų sąrašą leidžiama įtraukti ir specifines (specialiasias) kompetencijas. II kompetencijų modelio alternatyva vaizduojama 4 paveiklsle.

II alternatyva



4 pav. II valstybės tarnautojų kompetencijų modelio alternatyvos pavyzdys (UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012))

Paveiksle vaizduojamos jau sudarytos kompetencijų grupės ir metodika su privalomomis kompetencijomis. Kaip rodo rodyklės, įstaigų vadovams reikalingos bendrosios ir vadybinės kompetencijos, o specialistams - bendrosios ir specialiosios.

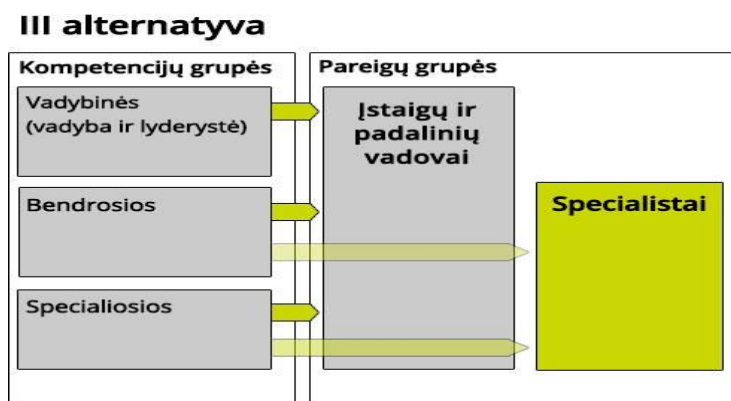
Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012) teigia: Sudaromas valstybės tarnautojų bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąrašas (reglamentuojamas atitinkamais teisės

aktais) bei kompetencijų taikymo metodika. Nustatomos reikalaujamos bendrosios ir vadybinės kompetencijos (kompetencijų sąrašas yra baigtinis, reglamentuojamas atitinkamais teisės aktais):

- įstaigų ir padalinių vadovams ir pavaduotojams nustatomos reikalaujamos (I) bendrosios ir (II) vadybinės kompetencijos;

- specialistams nustatomos reikalaujamos (I) bendrosios kompetencijos; nurodoma, kad specialistams taip pat būtinos ir (III) specifinės (specialiosios) kompetencijos.

III kompetencijų modelio alternatyva pateikta 5 paveiksle.



5 pav. III valstybės tarnautojų kompetencijų modelio alternatyvos pavyzdys (UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012))

Kaip šiame paveiksle pavaizduota, siūlomos jau sudarytos kompetencijų grupės ir metodika su būtinomis kompetencijomis. Lygiai taip pat, kaip ir II alternatyvoje. Tačiau skirtumas nuo II alternatyvos yra tas, kad įstaigų vadovams priskiriamos: vadybinės kompetencijos, bendrosios ir specialiosios. Tačiau specialiosios kompetencijos taikomos ne visiems vadovams, o tik tam tikroms pareigybėms. Specialistai, kaip vaizduojama lentelėje, privalo turėti bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas.

Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ (2012) teigia: Sudaromas valstybės tarnautojų bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąrašas (reglamentuojamas atitinkamais teisės aktais) bei kompetencijų taikymo metodika. nustatomos reikalaujamos kompetencijos (kompetencijų sąrašas yra baigtinis, reglamentuojamas atitinkamais teisės aktais): įstaigų ir padalinių vadovams ir pavaduotojams nustatomos reikalaujamos bendrosios kompetencijos; vadybinės kompetencijos; specifinės kompetencijos (šias kompetencijas nusistato ir aprašo pati įstaiga pagal kompetencijų taikymo metodiką). Specialiąsias kompetencijas rekomenduojama nustatyti ne aukštesnio nei departamentų, esančių įstaigų sudėtyje, vadovų ir pavaduotojų lygmeniui, nes šias kompetencijas nustatant ir įstaigų vadovams būtų ribojamas jų mobilumas. Specialistams nustatomos reikalaujamos (I) bendrosios ir (III) specifinės kompetencijos.

Iš šių alternatyvų buvo pasirinktos II ir III. Kaip rašoma Valstybės tarnybos departamento internetiniame puslapyje: “Valstybės tarnybos departamentas pritarė II ir III Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos gairių alternatyvoms, pagal kurias buvo rengiami 2

alternatyvūs Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projektai.” 2013 m. rugsėjo mėn. galiausiai buvo priimtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Alternatyvų kūrėjai, atlikę SSGG analizę teigia:

I alternatyvos stiprybės: Lanksti, suteikianti sprendimo laisvę įstaigoms dėl kompetencijų (nors bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąrašas baigtinis, tačiau iš jo įstaigos gali pasirinkti tinkamiausias pagal jų veiklos sritį, kitus poreikius);

Silpnybės: Sudėtingesnė kompetencijų modelio vadyba, įstaigoms gali trūkti gebėjimų tinkamai pasirinkti kompetencijas, galimas nepakankamas skaidrumas.

II alternatyvos stiprybės: Struktūruota, aiškiai atskirtos vadovų ir specialistų kompetencijos. Visiems valstybės tarnautojams nustatomos vienodos kompetencijos.

Silpnybės: Sudėtingesnis diegimas pradiniam etape: tikėtinas didesnis pasipriešinimas.

III alternatyvos stiprybės: Struktūruota, visiems valstybės tarnautojams nustatomos vienodos kompetencijos. Į vadovų kompetencijų sąrašą yra įtraukiamos ne tik bendrosios ir vadybinės, bet ir specialiosios kompetencijos (atitinka Lietuvos tyrimo rezultatus).

Silpnybės: Sudėtingesnis diegimas pradiniam etape: tikėtinas didesnis pasipriešinimas. Nustačius specifines (specialiąsias) kompetencijas vadovams, gali būti ribojamas jų mobilumas (kaitumas)

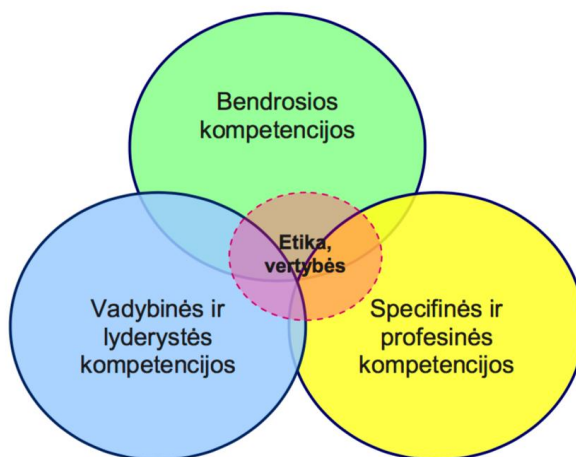
Apibendrinant šias alternatyvas galima teigti, kad jos visos turi plusų ir minusų. Tačiau labiausiai rizikinga alternatyva SSGG analizės duomenimis yra I, todėl ir nebuvo pritaikyta Lietuvos atvejui. II ir III alternatyvos išskiria atskirai vadovams ir specialistas reikalingas kompetencijas, kas yra labai gerai, nes šios pareigybės yra labai skirtingos ir reikalingos kompetencijos nėra tos pačios. Toliau bus apžvelgiama kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės detaliau.

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės (Rekašienė, 2014, 4 p.):

1. **Bendrosios** kompetencijos, kurios reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams.

2. **Vadybinės ir lyderystės** kompetencijos, reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams.

3. **Specifinės ir profesinės** kompetencijos, reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis.



6 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014)

Paveiksle pavaizduota Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės. Kaip teigia LR Valstybės tarnybos departamento atstovai (2015, 4 p.), bendrosios kompetencijos yra reikalingos bet kurioje veiklos srityje ir yra privalomos visiems. Specifinės ir profesinės kompetencijos reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai. 4 lentelėje pateikiamos kompetencijos, kurios sudaro kompetencijų modelį.

12 lentelė. Kompetencijų pavyzdžiai (sudaryta autorės, remiantis Lepeška, 2011) ir Rekašienė, 2014)

Bendrosios kompetencijos	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos	Specifinės ir profesinės kompetencijos
Drąsa Energingasumas Lankstumas Iniciatyvumas Atsižvelgimas į kliento pusę Vertės visuomenei kūrimas Organizuotumas Patikimumas ir atsakingumas Analizė ir pagrindimas Komunikacija	Rezultatų užtikrinimas Sąžiningumas Vadovavimas komandai/organizacijai Organizacijos pajėgumų kūrimas sprendžiant esamus ir būsimus iššūkius Strateginis požiūris Veiklos valdymas	Profesinės Pagalbinės Įtaka Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas Konfliktų valdymas Tarpkultūrinė komunikacija Derybų valdymas Ryšių tinklo kūrimas Informacijos valdymas Politinis įžvalgumas

Lentelės duomenimis, kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės. Vadovaujančias pareigas užimantiems tarnautojams priskiriamos vadybinės ir lyderystės kompetencijos, jie privalo pasižymėti tokiomis kompetencijomis, kaip vadovavimas komandai, veiklos valdymas bei strateginis požiūris ir daug kitų.

Žinoma šis kompetencijų modelis nėra tobulas. Lyginant šį Lietuvos kompetencijų modelį su teorinėje dalyje analizuojamomis kompetencijų klasifikacijomis (t.y asmeninėmis, socialinėmis, profesinėmis, vadybinėmis ir starteginėmis) galima pastebėti šiek tiek skirtumų. Galima teigti, kad visos

svarbiausios kompetencijų grupės neatsispindi šiame siūlomame modelyje. Pasigendama strateginių kompetencijų grupės, kurią sudaro: (Pasitikėjimas savimi, gero oratoriaus savybės, atkaklus siekimas tikslų, objektyvumas, supratingumas, nuomonės išsakymas, aktyvumas, tinkamas emocijų reiškimas, etinių moralinių principų laikymasis, atvirumas naujovėms, inicijuoja ir įgyvendina pokyčius, prisitaikymas prie naujų sąlygų, išvalgumas ir kūrybingumas, generavimas ir pateikimas naujų idėjų, pastabų argumentavimas, orientacija į ilgalaikius tikslus, prioritetų nustatymas, nuolatinis tobulėjimas, padėjimas komandos nariams, grįžtamo ryšio pateikimas.) Šios strateginės kompetencijos yra be galo svarbios, organizacijos vizijos, misijos, tikslų bei uždavinių įgyvendinime, o taip pat ir strategijų kūrime. Šios strateginės kompetencijos orientuotos į ilgalaikius organizacijos tikslus, į atvirumą naujovėms ir pokyčiams, naujų idėjų pritaikymas, kūrybingų ir inovatoriškų sprendimų ieškojimas, ko iš ties dabartinėje Valstybės tarnyboje ir trūksta.

Taip pat Lietuvos kompetencijų modelyje nepaminėta socialinių kompetencijų grupė, kuri teorinėje dalyje apibrėžiamos kaip: Tolerancija, išklauskymas, gebėjimas patarti, gerų santykių palaikymas, bendradarbiavimas, tikslingas kalbėjimas, tobulėjimas, įvairių nuomonių priėmimas, konfliktų sprendimas, pavaldinių lavinimas, efektyvus pirmininkavimas pasitarimuose, pavaldinių pritarimas, priešingos nuomonės gerbimas, gebėjimas aiškiai dėstyti mintis. Kaip teigiama autorių teorinėje dalyje,

Jog socialinė kompetencija – tai sugebėjimas ir pasiruošimas drauge ir komunikabiliai dirbti su kitais žmonėmis, dalyvauti darbo ir aplinkos kūrime. Būtent ši kompetencija atskleidžia gebėjimą dirbti komandoje, suprasti ir priimti kitų žmonių nuomonę, tuo pačiu išlikti lyderiu, ir pelnyti darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą. Šios savybės Lietuvos kompetencijų modelyje taip pat neatsispindi.

Lietuvos kompetencijų modelyje taip pat aiškiai nenurodomos asmeninių kompetencijų grupė, kuri apibūdinama kaip: Gebėjimas sėkmingai save pristatyti kitiems, turėjimas savo nuomonės, gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus, nepasidavimas, susitvardymas, aiški pozicija, savimi, geras pirmas įspūdis, ryžtingas elgesys, tvirtumas principiniais klausimais, iniciatyvumas naujose veiklose, nepersitempimas darbuose, žinojimas kaip įveikti emocines problemas, išlikimas ramiu stresinėse situacijose. Asmeninės kompetencijos, taip pat nemažiau svarbios, tiek vadovaujančia spareigas užimančiam valstybės tarnautojui, tiek ir visiems darbuotojams. Vadovas privalo ne tik būti pavyzdys darbuotojams, išlikti ramus stresinėse situacijos, nesukelti įtampos darbuotojams, ir būti ryžtingas ir tvirtas, kaip tikras lyderis. Šiuo metu Lietuvoje kalbama, kad valstybės tarnyboje labai trūksta lyderių, kurie būtų verti tokio vardo. Taip pat svarbus uždavinys yra ir lyderių ugdymas, kas šiuo metu yra opi problema Lietuvoje, tačiau tai skatina daryti Valstybės tarnybos įstatymo projektas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuva žengė svarbų žingsnį, kuriant ir taikant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje. Būtent šis modelis padeda kryptingai formuoti personalą, kuris gali

įgyvendinti valstybės tarnybos užsibrėžtus tikslus bei funkcijas. Tačiau būtina toliau modernizuoti, tobulinti šį kompetencijų modelį Lietuvoje, tam kad jis būtų dar veiksmingesnis ir efektyvesnis.

Be kompetencijų modelio Valstybės tarnybos įstatymo projekte buvo pateikiama ir daugiau permainų, kurios pateikiamos (2 Priedas). Apibendrinant lentelę galima teigti, kad numatoma daug pokyčių valstybės tarnyboje, siekiama ją modernizuoti, kad taptų efektyvesnė bei skaidresnė. Šiame projekte numatomi pokyčiai valstybės tarnautojų veiklos vertinime, skatinime, darbo užmokesčio klausime, mokymo, karjeros bei vadovaujančių pareigas užimančių valstybės tarnautojų tarnybos reguliavimo srityse.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad LR Valstybės tarnybos įstatymo projektas siūlo yra reikšmingų pokyčių valstybės tarnybai, taip pat nurodomos specialios sąlygos valstybės tarnybos vadovams. Šiame projekte siekiama kurti stiprų vadovų ir lyderių korpusą, kad jie užtikrintų reformų ir strategijų įgyvendinimą bei organizacijos tikslų ir uždavinių įvykdymą, ko pasekoje taptų konkurencinga ir rezultatyvi valstybės tarnyba. Taip pat projekte siūlomas kompetencijų modelis, kurio pagalba modernizuojama valstybės tarnautojų ir vadovų atranka, vertinimas, mokymai, karjeros galimybės. Kompetencijų modelis modernizuoja žmoniškųjų išteklių valdymą viešojo administravimo įstaigose, o tai yra labai reikalinga esamoje situacijoje. Įstatymo projekte taip pat svarbus siūlomas pokytis, kad vadovų veiklą vertintų jų kolegos, pavaldiniai, vadovai, o ne šį valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. Dėl šios priežasties kitame skyriuje bus analizuojama 2014 metais atlikto Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimo rezultatai.

3. LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO ANALIZĖ

Siekiant ištirti Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų lygį, analizuojami 2014 metais doc. R. Petrauskienės ir prof. R. Adamonienės atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo metu buvo išsamiai ir visapusiškai ištirtos vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų Lietuvos savivaldybių administracijose kompetencijos, apklausiant ne tik šiuos darbuotojus, bet ir jų pavaldinius. Siekiama pateikti ne tik esamą situaciją atskleidžiančius tyrimo rezultatus, bet ir pateikti rekomendacijas vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymui.

3.1 Tyrimo metodika

Atlikus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos teorinę analizę bei išanalizavus teisinį šios srities reglamentavimą Lietuvoje, svarbu ištirti esamą situaciją Lietuvos savivaldybių administracijose.

Siekiant ištirti Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų lygį, buvo pasirinktas antrinių duomenų analizės metodas. Antrinių duomenų analizė naudojama siekiant apibendrinti 2014 metais atlikto Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų tyrimo rezultatus. Tyrimą atliko KTU SHMMF Viešosios politikos ir administravimo instituto doc. R. Petrauskienė ir MRU profesorė R. Adamonienė. Kaip teigia autorės, rengiant tyrimo instrumentą buvo adaptuota 2007 metais pagal Leonardo da Vinci pilotinį projektą „Individualių strateginių kompetencijų plėtra Europos integracijos kontekste“ vykdyto tyrimo metodologija. Šiame Leonardo da Vinci pilotiniame projekte buvo nustatytos pagrindinės strateginės individo kompetencijos, kuriomis rėmėsi minėtos autorės, sudarydamos tyrimo instrumentą. Tyrimas buvo atliekamas 2014 m. sausio-vasario mėn.

Antrinių duomenų analizės metodas buvo pasirinktas todėl, kad šis metodas užtikrina didesnę informacijos patikimumą ir papildomos informacijos prieinamumą. Taip pat šio analizuojamos tyrimo rezultatai yra labai svarbus, jie padės ne tik geriau atskleisti analizuojamą temą, bet ir savivaldybės administracijose dirbančių darbuotojų išsakytą požiūrį apie vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas. Šis tyrimas buvo atliktas elektroniniu būdu, anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje (www.apklausa.lt). Šis būdas yra lankstus, sudaro respondentams galimybę laisvai išreikšti savo mintis, vertybes bei požiūrį, taip pat leidžia gerai apgalvoti atsakymus bei pasirinkti

respondentų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą. Nuoroda į anketą buvo siunčiama trijų, atsitiktiniu būdu atrinktų, savivaldybių administracijų tarnautojams kiekvienoje iš 10 Lietuvos apskričių.

Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos savivaldybių administracijose vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas.

Renkamos anketą minėtos tyrimo autorės naudojo operacionalizacijos metodą. Tyrimo anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų respondentams aiškūs ir suprantami. Kaip jau minėta anksčiau, buvo išskirti du pagrindiniai kompetencijų blokai: bendrosios kompetencijos ir strateginės kompetencijos. Bendrųjų kompetencijų bloke buvo išskirtos keturios grupės kompetencijų: asmeninės, socialinės, profesinės ir vadybinės. Kiekviena iš šių keturių kompetencijų grupių buvo operacionalizuota į pagrindinius kriterijus, o kiekvienas kriterijus buvo operacionalizuotas į konkrečius bruožus, kurie jau galėjo būti atpažįstami ir vertinami respondentų. Strateginių kompetencijų bloke buvo išskirtos keturios pagrindinės kompetencijų grupės: bendradarbiavimas, kryptingumas, strateginis mąstymas ir lyderystė. Kiekviena iš šių keturių kompetencijų grupių buvo operacionalizuota į pagrindinius kriterijus, o kiekvienas kriterijus buvo operacionalizuotas į konkrečius bruožus, kurie jau galėjo būti atpažįstami ir vertinami respondentų (žr. 3 Priedas).

Anketą kurią sudarė 14 klausimų. Pirmieji 6 anketos klausimai buvo susiję su demografinėmis respondentų charakteristikomis (amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, stažas, kurios apskrities savivaldybei atstovaujama). 7-8 klausimai padėjo atskleisti tai, kas, respondentų nuomone, turėtų vertinti vadovų kompetenciją ir kaip dažnai tai reiktų daryti. 9-12 klausimai padėjo atskleisti, kaip respondentai vertina asmenines, socialines, profesines bei vadybines vadovų kompetencijas. 13-14 klausimai buvo skirti strateginėms vadovų kompetencijoms identifikuoti.

Tyrimo dalyvavo 225 Lietuvos savivaldybių administracijų valstybės tarnautojai, iš kurių 203 anketas užpildė tinkamai.

Duomenų analizė buvo atlikta su Excel programa bei su statistikos programa SPSS.

3.2 Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo dalyvavo 75 proc. moterų ir 25 proc vyrų (žr. 4 Priedas, 1 pav.). Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2014 metų pradžioje valstybės tarnyboje (be statutinių valstybės tarnautojų) dirbo 76 proc. moterų ir 24 proc. vyrų. Taigi, tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį atitinka Lietuvos statistinius duomenis apie dirbančiuosius valstybės tarnyboje. Tyrimo dalyvavo kur kas didesnė dalis moterų, kadangi valstybės tarnyboje jų dirba žymiai daugiau negu vyrų.

Daugiausia respondentų priklausė 46-55 amžiaus grupei (t. y. 38 proc.), 27 proc. respondentų priklausė 56 ir daugiau metų amžiaus grupei, 19 proc. – 36-45 metų amžiaus grupei bei 16 proc. – 25-35 metų amžiaus grupei (žr. 4 Priedas, 2 pav.). Tai rodo, kad valstybės tarnyboje maždaug 65 proc. dirba

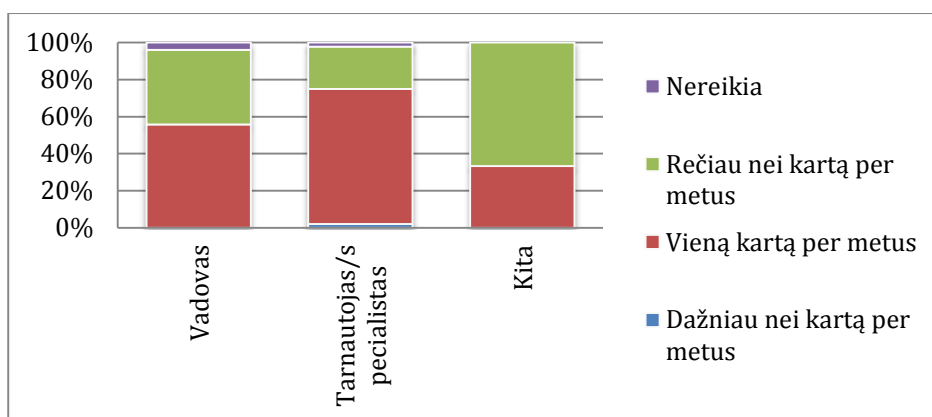
vyresnio nei 46 metai amžiaus darbuotojai. Lietuvoje valstybės tarnautojo vidutinis amžius, valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2009 metais buvo 43,59.

92 proc. tyrime dalyvavusių respondentų turėjo auštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 4 Priedas, 3 pav.). Net 66 proc. respondentų darbo stažas yra 10 metų ir daugiau, 20 proc. - nuo 5 iki 10 metų. Galima teigti, kadangi Lietuvos valdybės tarnyboje daugiau nei pusė darbuotojų yra vyresni nei 46 metų amžiaus, todėl dauguma jų yra baigę aukštąjį mokslą ir turi 10 ar daugiau metų darbo stažą viešajame sektoriuje.

Nors tyrimo metu buvo analizuojamos Lietuvos savivaldybių administracijų vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos, tačiau siekiant įvairiapusiškai atskleisti esamą situaciją, buvo apklausiami patys vadovai ir jų pavaldiniai. Tyrime dalyvavo 78 vadovai (35 proc.) ir 142 (64 proc.) tarnautojai/specialistai (žr. 4 Priedas, 4 pav.).

4 Priedo 5 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė apie vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veiklos vertinimą. paveikslo duomenimis (žr. 4 Priedas), kas trečias respondentas pasisakė, kad vadovą vertinti turėtų jo darbuotojai, maždaug po 29 proc. respondentų teigė, kad vadovą vertinti turėtų nepriklausoma ekspertų komisija arba tiesioginis jo vadovas. Pagal dabar galiojančią LR Valstybės tarnybos įstatymą (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.), oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) vadovų veikla vertinama kasmet, o vertina šį valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo, o kai įstaigos vadovą į pareigas priima kolegiali institucija, – šios institucijos vadovas. LR Valstybės įstatymo projekte siūloma vertinant valstybės įstaigų vadovų veiklą įtvirtinti kitų šalių, verslo organizacijų praktikoje plačiai naudojamą „360 laipsnių veiklos vertinimo modelį“, kai asmens veiklą vertina jo pavaldiniai, kolegos, vadovai. Galima teigti, kad respondantai palaiko tą variantą, kuris siūlomas LR Valstybės tarnybos įstatymo projekte.

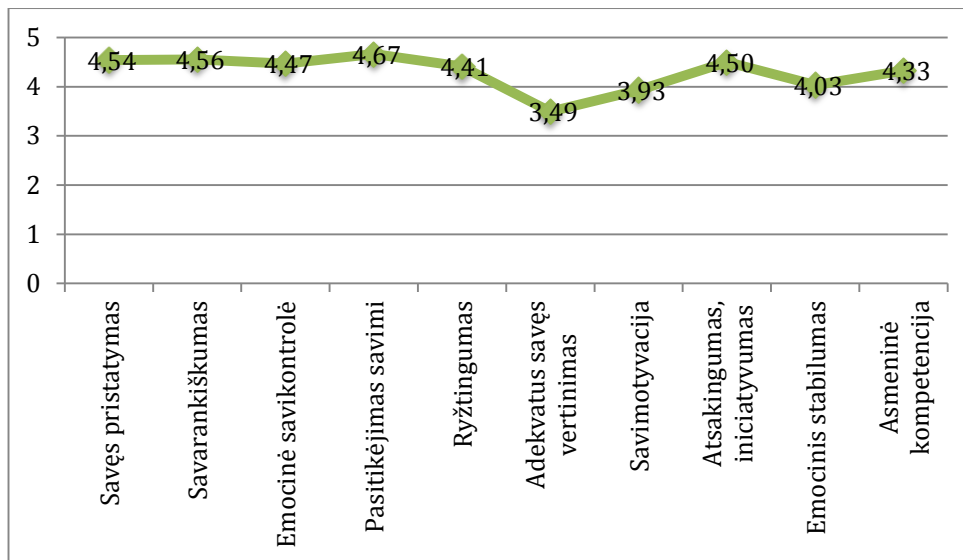
4 Priedo 6 paveiksle atsispindi respondentų nuomonė apie vadovų veiklos vertinimo dažnumą. Respondentų nuomonė yra beveik vieninga šiuo klausimu. Net 66 proc. respondentų mano, kad vadovų kompetencijos vertinimą viešojo administravimo institucijose reikia atlikti kartą per metus. 29 proc. – kad užtenka vertinti rečiau nei kartą per metus. Paveiksle apačioje pateiktas vadovų ir tarnautojų/specialistų atsakymų pasiskirstymas šiuo klausimu.



7 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų nuomonė apie vadovų kompetencijų vertinimo dažnumą, 2014 (N=220)

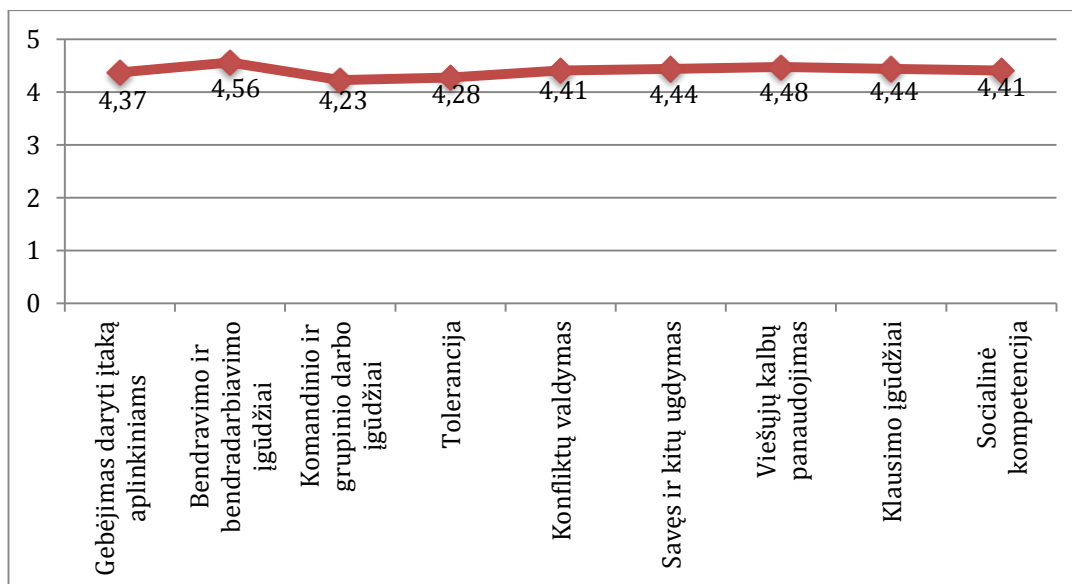
Paveikslo duomenimis, 43 proc. vadovų pasisako už vertinimą kasmet, tačiau kas trečias vadovas mano, jog vertinti reiktų rečiau nei kartą per metus. Vadovų kompetencijų vertinimas yra svarbus aspektas siekiant aukštų viešojo administravimo institucijų veiklos rezultatų. Kaip rašoma LR Valstybės tarnybos įstatymo projekto 32 straipsnio 2 punkte: „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą sudaro kasmetinis valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimas ir veiklos rezultatų vertinimas. Valstybės įstaigos vadovo ir įstaigos vadovo tarnybinė veikla taip pat vertinama prieš kadencijos pabaigą – už kadencijos laikotarpį“. Taigi daugeliui respondentų šis kasmetinis vertinimas yra priimtinas.

Kaip minėta anksčiau, siekiant, kad institucijos veikla būtų rezultatyvi ir efektyvi, jai reikalingi kompetentingi vadovaujančias pareigas užimančios valstybės tarnautojai. Ši sąvoka apibūdina profesinius gebėjimus, asmenines savybes ir vertybes, socialines, vadybines ir strategines kompetencijas. Organizacijoje vadovai atlieka daug svarbių užduočių, valdo personalą, suburia visus darbuotojus bendram tikslui – organizacijos sėkmingam veikimui. Todėl tai, kaip darbuotojai žiūri į vadovaujančias pareigas užimančius valstybės tarnautojus, ar jais pasitiki, ar vadovai jiems yra autoritetas, nuo to labai priklauso personalo veiklos rezultatyvumas ir institucijos sėkmė. Svarbu tai, ar vadovai motyvuoja personalą siekti kuo aukštesnių rezultatų, nes nuo to priklauso institucijos ateitis. Dėl šios priežasties toliau bus analizuojami atlikto tyrimo rezultatai, susiję su vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijomis, kurios, kaip minėta anksčiau, buvo tiriamos suklasifikuotos į tokias grupes: bendrosios (kurios dar išskiriamos į asmenines, socialines, vadybines bei profesines) ir strategines kompetencijas. 8 pav pavaizduota respondentų nuomonė apie jų tiesioginio vadovo asmenines kompetencijas.



8 pav. Asmeninių vadovų kompetencijų vertinimas (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama), vid. balais, (N=220)

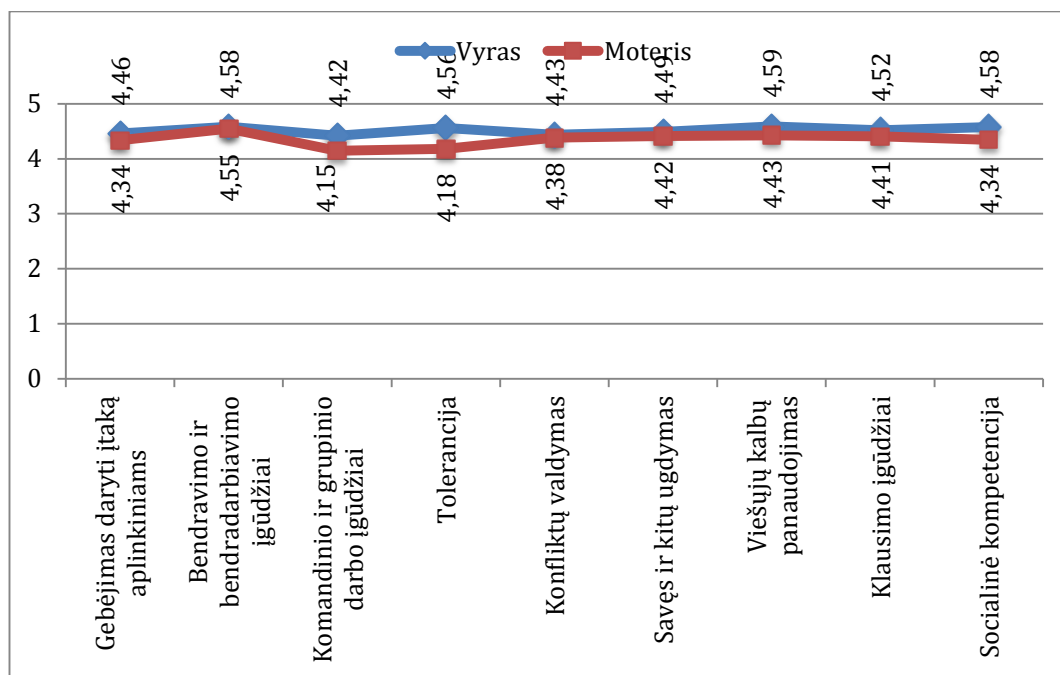
Remiantis 8 paveikslu duomenimis galima teigti, kad jų tiesioginiai vadovai pasižymi pasitikėjimu savimi bei savarankiškumu. Tai pat, respondentų nuomone, vadovams stinga adekvataus savęs vertinimo bei savimotyvacijos. Lietuvos Valstybės tarnybos įstatymo projekto yra siūlomas kompetencijų modelis, kuriame pasigendama asmeninių kompetencijų grupės. Žinoma šią kompetencijų grupę yra sunku išugdyti, nes pavyzdžiui pasitikėjimą savimi ar ryžtingumą sunku įgyti individui, jeigu jis neturi tokių savybių. Tačiau ši kompetencijų grupė yra ne mažiau svarbi, nes joje atsiskleidžia tikrosios lyderio savybės, apimančios: pasitikėjimą savimi, savarankiškumą, ryžtingumą ir pan. 9 pav. vaizduojamas socialinių vadovų kompetencijų vertinimas.



9 pav. Socialinių vadovų kompetencijų vertinimas (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama), vid. balais, (N=220)

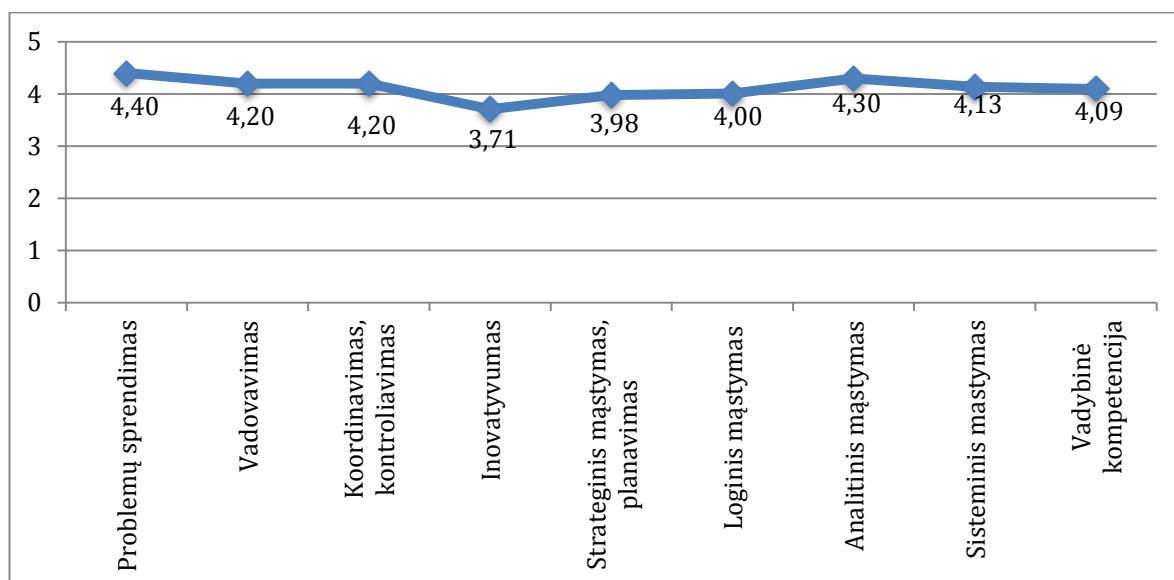
9 paveikslu duomenimis, respondentai teigia, kad jų vadovai pasižymi bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiais, naudojima viešąsias kalbas. Respondentų nuomone vadovams trūksta

komandinio ir grupinio darbo įgūdžių, tolerancijos. Palyginus su Lietuvoje siūlomu valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu jame išskirtos: bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijų grupės. Socialinių kompetencijų grupė šiame modelyje nenurodoma, nors, kaip matome, šios kompetencijos taip pat yra reikalingos vadovaujančias pareigas užimantiems valstybės tarnautojams ir respondentų nuomone, vadovams dar reiktų šią kompetenciją ugdyti.



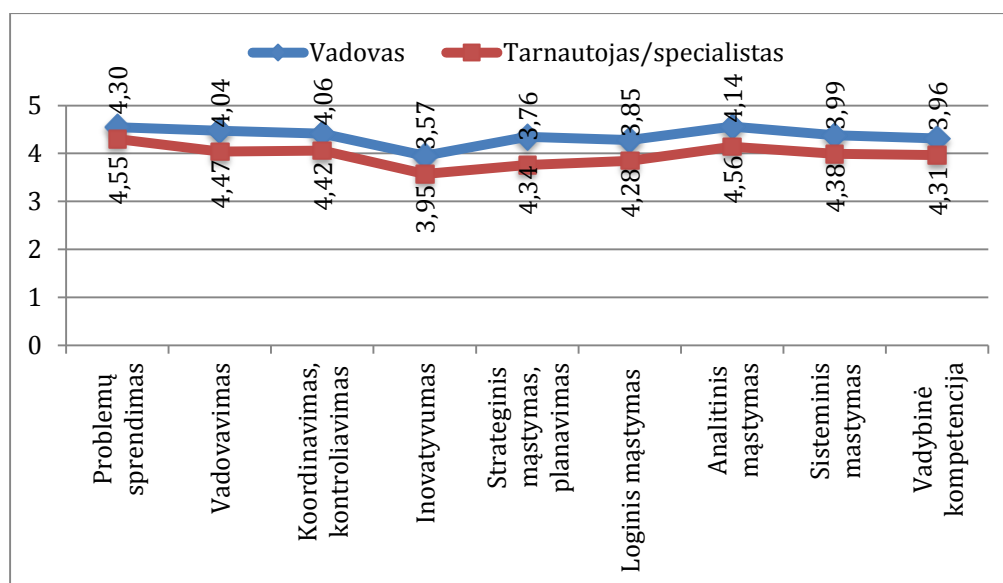
10 pav. Socialinės kompetencijos vertinimas pagal lytį (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama) vid. balais, (N=220)

10 paveikslo duomenimis, vyrų ir moterų nuomonės yra gana panašios dėl vadovų socialinių kompetencijų. Tačiau vyrai vertina savo vadovų socialines kompetencijas šiek tiek geriau nei moterys. Didžiausias skirtumas tarp moterų ir vyrų nuomonės yra tolerancijos bei komandinio ir grupinio darbo įgūdžių. 11 pav. pavaizduota vadybinių vadovų kompetencijų vertinimas.



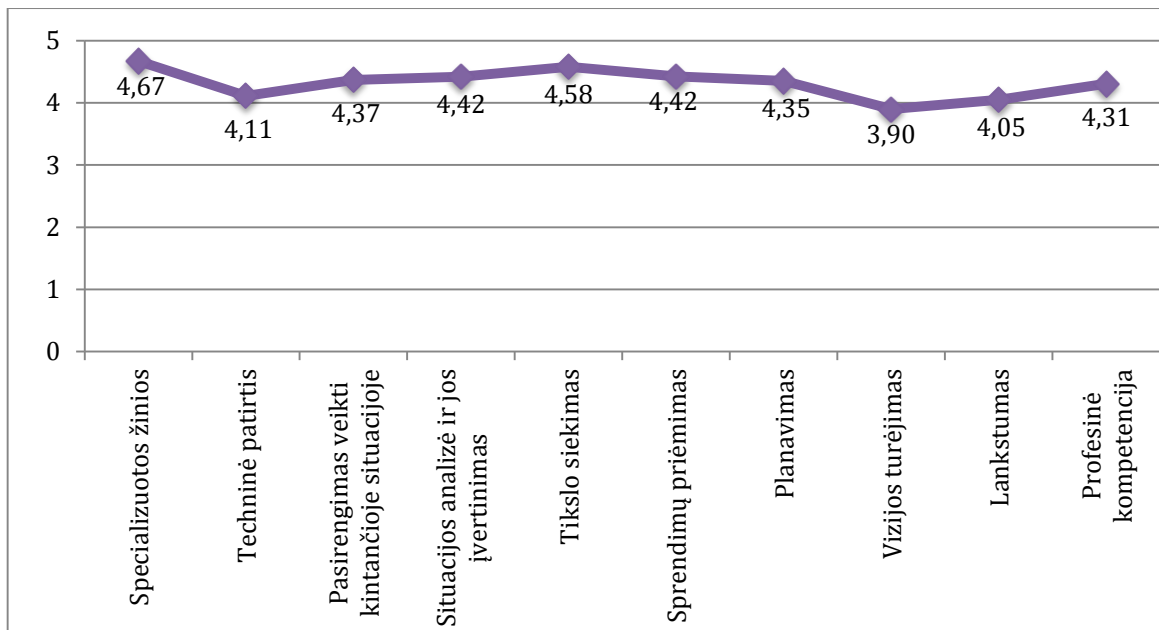
11 pav. Vadybinių kompetencijų vertinimas (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama), vid. balais, (N=220)

11 paveikslo duomenimis, dauguma respondentų mano, kad jų tiesioginis vadovas pasižymi tokiomis vadybinėmis kompetencijomis, kaip problemų sprendimas, analitinis mąstymas. Vadovams dažniausiai stinga, pasak respondentų, inovatyvumo bei strateginio mąstymo, planavimo įgūdžių. Šias kompetencijas būtina ugdyti. LR Valstybės tarnybos įstatymo projekte siūloma išskirtinį dėmesį skirti vadovams: jų atrankai, kompetencijų ugdymui, veiklos vertinimui. Siūlomame projekte vadovų vadybinių ir lyderystės kompetencijų ugdymas turėtų būti organizuojamas centralizuotai, taip būtų užtikrinamas tinkamas kompetencijų ugdymo poreikio nustatymas, jo realizavimas ir aukšta kompetencijų ugdymo kokybė.



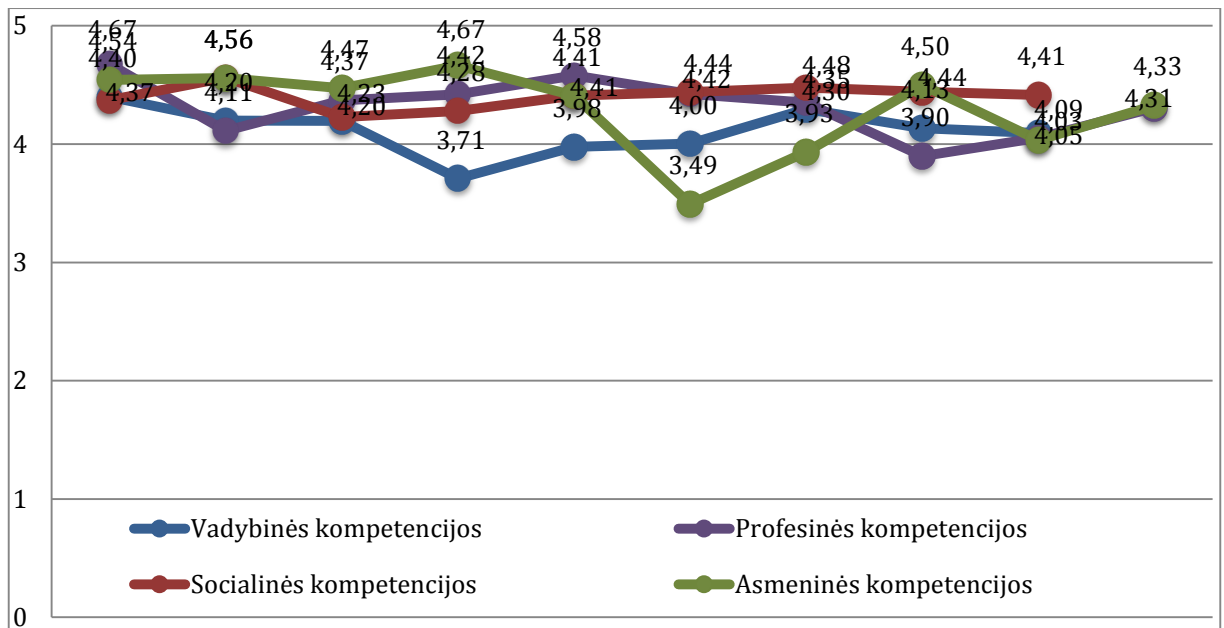
12 pav. Vadovų ir tarnautojų/specialistų vadybinių kompetencijų vertinimas, vid. balais, 2014 (N=220)

12 paveikslo duomenimis, vadovai savo vadybines kompetencijas vertina geriau, nei tarnautojai. Tačiau valstybės tarnautojų nuomone, vadovams dar reikia ugdyti vadybines kompetencijas. Teorinėje projekto dalyje buvo pastebėta, kad vadybinė kompetencija siejama su efektyviu darbo atlikimu, per trumpiausią laiką pasiekiant maksimalių tikslų. Būtent ši kompetencijų grupė Lietuvos Valstybės tarnybos įstatymo projekte, 13 straipsnio, 2 punkte nurodoma jog yra privaloma ne visiems valstybės tarnautojams, o tik vadovaujančias pareigas užimantiems valstybės tarnautojams. Toliau 13 pav. pavaizduota profesinių vadovo kompetencijų vertinimo vidurkiai.



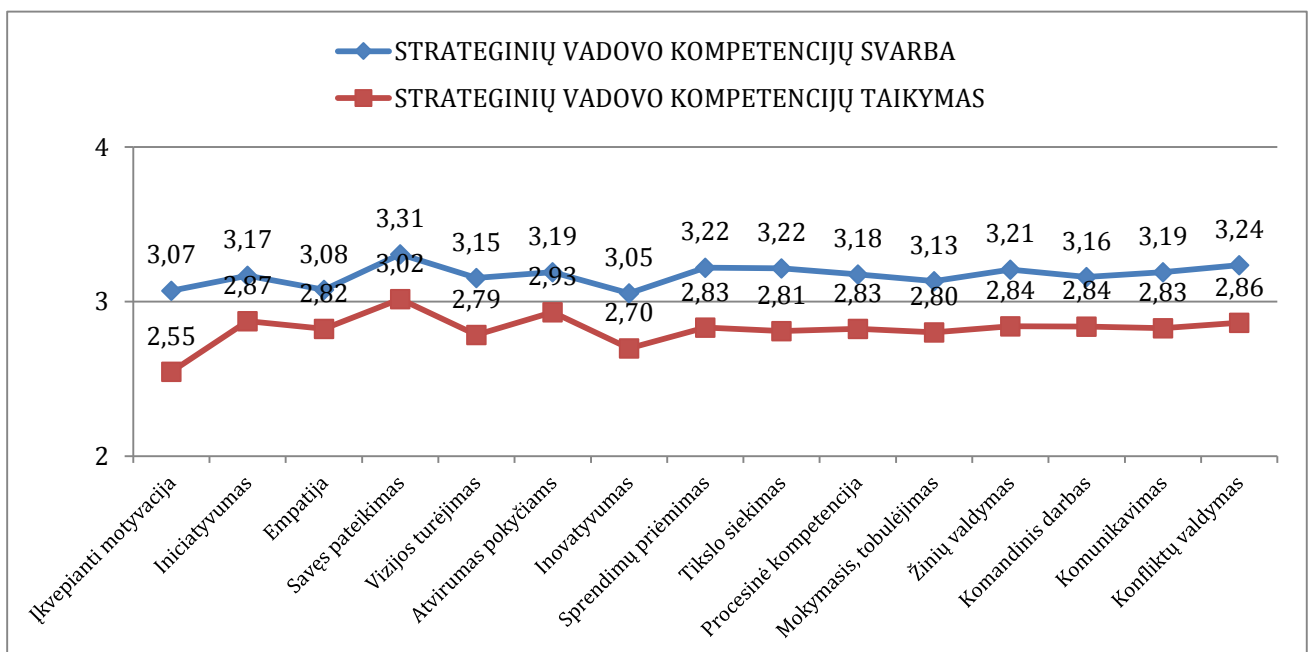
13 pav. Profesinių vadovų kompetencijų vertinimas (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama), vid. balais, (N=220)

13 paveikslo duomenimis, vadovai valstybės tarnyboje pasižymi specializuotomis žiniomis, tikslo siekimu. Vadovams trūksta vizijos turėjimo, lankstumo bei techninės patirties. LR Valstybės tarnybos įstatymo projekte apie profesines kompetencijas teigiama, kad jos nustatomos ir aprašomos įstaigoje. Profesines kompetencijas įstaigos valstybės tarnautojų pareigybėms tvirtina valstybės tarnautojus į pareigas priimančias asmuo. Tačiau pabrėžiama tai, kad valstybės įstaigų ir įstaigų vadovams specifinės ir profesinės kompetencijos nenustatomos. Tačiau Lietuvos kompetencijos modelyje apie profesines kompetencijas teigiama, kad specifinės ir profesinės kompetencijos reikalingos vykdant profesinės veiklą. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis. 16 pav. vaizduojama strateginių, socialinių, vadybinių, profesinių ir asmeninių kompetencijų taikymo vidurkių palyginimas.



14 pav. Vadybinių, profesinių ir asmeninių vadovų kompetencijų vertinimas (1-ši kompetencija niekada nedemonstruojama, 5-ši kompetencija visada demonstruojama), vid. balais, (N=220)

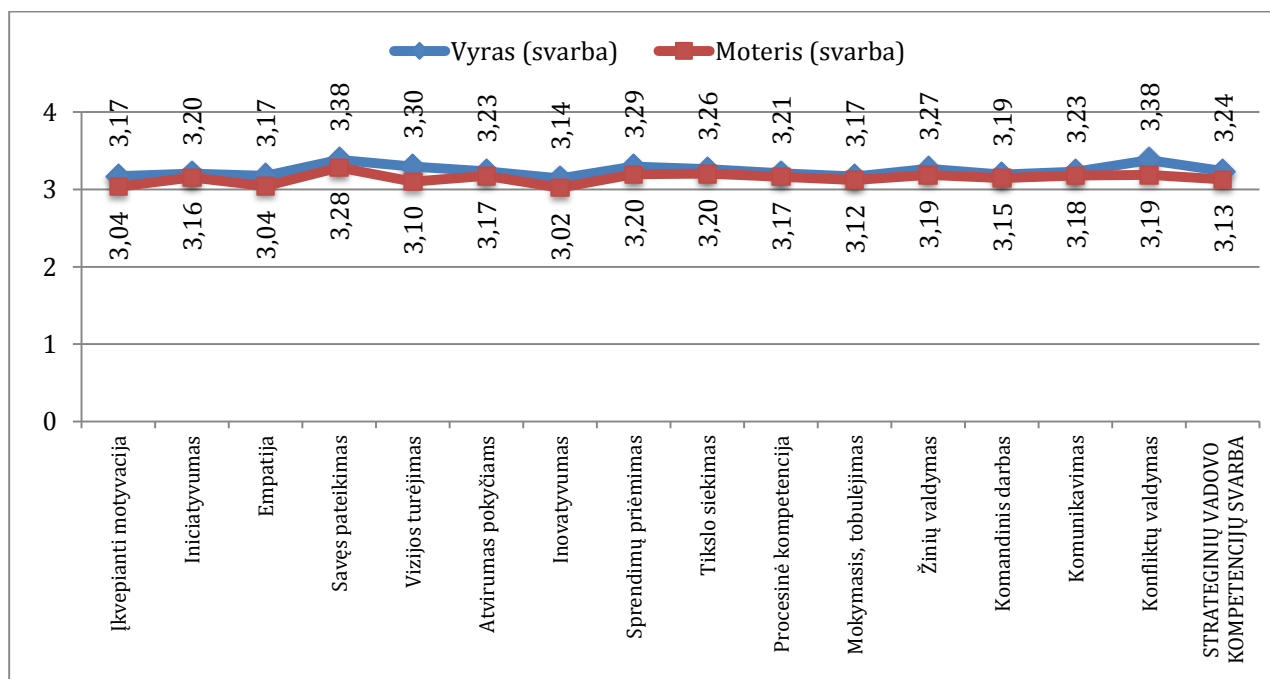
14 paveikslo duomenimis, Lietuvos savivaldybių administracijų respondentai išsakė savo nuomonę, jog labiausiai pasigenda asmeninių ir vadybinių vadovo kompetencijų. Respondentai palankiausiai vertinama vadovo socialinės kompetencijas. Asmeninių kompetencijų grupei yra skiriamas per mažas dėmesys kompetencijų ugdymo procese, taip pat ši kompetencijų grupė yra neįtraukta į Lietuvos kompetencijų modelyje išskirtas būtinas kompetencijas.



15 pav. Strateginių vadovų kompetencijų svarba ir taikymas, vid. balais, (N=220)

15 paveikslo duomenimis, galima išvelgti skirtumą tarp strateginių kompetencijų svarbumo ir taikymo. Matomas gana didelis atotrūkis nuo to, kaip yra ir kaip turėtų būti. Respondentai mano, kad strateginės vadovo kompetencijos yra svarbios, nes anketoje strateginių vadovo kompetencijų svarba

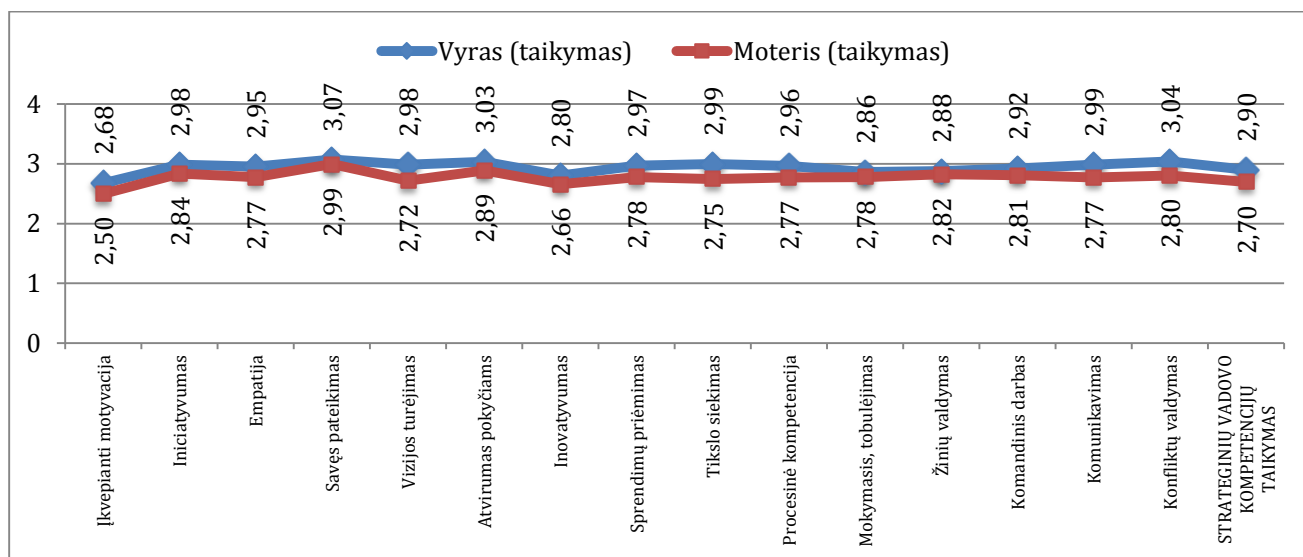
buvo žymima 1-visai nesvarbu, 4-labai svarbu. Strateginių kompetencijų grupė Lietuvos kompetencijų modelyje nėra išskirta. Tai nėra gerai, nes vadovo strateginės kompetencijos yra reikalingos, tam, kad organizacija būtų pirmaujanti, atvira pokyčiams, generuotų naujas idėjas, būtų išsikėlusį ilgalaikius tikslus, efektyviai naudotų išteklius. Paveiksle pastebimi labai žemi strateginių vadovų kompetencijų taikymo vidurkiai. Ypač motyvacijos įkvėpimo ir inovatyvumo. Šią kompetencijų grupę vadovams yra būtina ugdyti, nes, respondentų nuomone, ji yra silpna. Kaip teigiama LR Valstybės tarnybos įstatymo projekto 32 straipsnio 4 punkte: „Kai valstybės tarnautojo kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui, valstybės tarnautojas įpareigojamas ugdyti kompetencijas. Kai valstybės tarnautojo kompetencijos atitinka jo pareigybei nustatytam kompetencijų profiliui, su valstybės tarnautoju susitariama dėl kompetencijų ugdymo“. LR Valstybės tarnybos įstatyme (1999, oficialus tekstas su pakeitimais iki 2002 m. balandžio mėn. 23 d.) nustatyta, kad valstybės tarnautojai ir žemesnių kategorijų įstaigų vadovai per 2 metus nuo priėmimo į pareigas privalo išklaudyti specialias mokymo programas, įstaigų vadovų veiklos vertinimas susietas su pasiektais rezultatais vadovaujant įstaigai. 15 ir 16 pav. vaizduojama strateginių vadovo kompetencijų taikymo ir svarbos vidurkiai pagal lytį.



16 pav. Strateginių vadovų kompetencijų svarbumo vertinimas pagal lytį (1-ši kompetencija visai nesvarbu, 4-ši kompetencija labai svarbu), vid. balais, (N=220)

Paveikslo duomenimis, vyrų ir moterų nuomonė apie savo tiesioginius vadovus yra panaši, tačiau didesnis nuomonių skirtumas matomas dėl vizijos turėjimo ir konfliktų valdymo. Moterims šios kompetencijos yra mažiau svarbios nei vyrams. Vyrams svarbiausios kompetencijos yra savęs

pateikimas ir konfliktų valdymas, o moterims savęs pateikimas, sprendimų priėmimas ir tikslo siekimas. Vyrams mažiausiai svarbu inovatyvumas, o moterims įkvepianti motyvacija ir empatija.



17 pav. Strateginių vadovų kompetencijų taikymo vertinimas pagal lytį (1-ši kompetencija niekada netaikoma, 5-ši kompetencija taikoma nuolatos), vid. balais, (N=220)

17 paveikslo duomenimis, moterys nurodė itin mažą tiesioginių vadovų strateginių kompetencijų taikymo lygį. Šie strateginių kompetencijų respondentų įvertinimai, nėra labai geri, todėl yra būtinas šių kompetencijų ugdymas, nes tai itin svarbi kompetencija, reikalinga organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių pasiekimui. Taip pat pastebima, jog šios kompetencijų grupė nėra įtraukta į Lietuvai sukurtą kompetencijų modelį, o kaip matome iš respondentų pasisakymo, tai svarbi kompetencija, kurios taikymo jie itin pasigenda savo vadovų veikloje.

Tyrimas, kurį atliko doc. R.Petrauskienė ir prof. R. Adamonienė, atskleidė, jog Lietuvos savivaldybių administracijų darbuotojai nėra visiškai patenkinti savo vadovų kompetencijomis o ypač strateginėmis ir vadybinėmis, todėl svarbu imtis tam tikrų priemonių ir jas tobulinti bei ugdyti. Galima teigti, kad vadovo pareigoms valstybės tarnyboje reikalingas itin didelis dėmesys ir permainingas ugdant tikrus lyderius. Iš tyrimo matyti, kad respondantai išreiškė nepasitenkinimą tuo, jog vadovai įgyvendina per mažai pokyčių, neįgyvendina naujų idėjų ir sumanymų. Valstybės tarnybai reikalingi veržlūs, aktyvūs vadovaujantys pareigas užimantys valstybės tarnautojai.

Kadangi tyrime pasisakiusių respondentų nuomonė apie vadovus nėra vien tik teigiama, išsakytas nemažas vadovų kompetencijų stygius, galima teigti, kad vadovams naudingas ir svarbus aspektas yra kompetencijų ugdymas. Rūpintis įstaigos (ar vadovaujamo padalinio) personalu, orientuotis į veiklos rezultatų siekimą nėra lengva užduotis, todėl vadovų kompetencijos bei įgūdžiai turi būti nuolat ugdomi. Todėl svarbu yra užtikrinti galimybę nuolatos tobulinti vadovų kvalifikaciją. Tai svarbu tiek darbuotojams, tiek ir vadovams, kad jie būtų supažindinti su įvairiomis naujovėmis. Kompetencijų ugdymui praverstų įvairūs mokymai, seminarai, bendravimas su užsienio šalių vadovais bei jų gerosios patirties analizavimas.

IŠVADOS

1. Literatūros šaltinių analizė atskleidė, kad egzistuoja įvairūs kompetencijos apibrėžimai. Kompetencija gali būti suprantama kaip tam tikrų įgūdžių, žinių bei gebėjimų visuma, kaip gebėjimas atlikti paskirtas užduotis pritaikant savo gebėjimus ir žinias naujose situacijose. Išanalizavus mokslinėje literatūroje vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijos sampratą ir reikšmę organizacijoje galima teigti, kad vadovo kompetencija – tai jo gebėjimai, požiūris, vertybės, asmeninės savybės, patirtis, atsiskleidžianti jo sėkmingoje veikloje ir turinti įtakos visos organizacijos rezultatyvumui. Vadovaujančias pareigas užimančio valstybės tarnautojo pozicija yra svarbi įgyvendinant pokyčius, strateginius organizacijos planus bei tikslus, taip pat užtikrinant sklandų politikos įgyvendinimą. Kompetetingas vadovas, tai vadovas, orientuotas į rezultatus, besirūpinantis pavaldinių darbu, jų atranka, kvalifikacijos kėlimimu bei motyvavimu, taip pat yra pavyzdys kitiems. Vadovaujančias pareigas užimančio valstybės tarnautojo kompetencija, tai jo žinių, gebėjimų, asmeninių savybių, bei vertybių visuma, kuri turi įtakos organizacijos sėkmei bei jos rezultatams.

2. Išnagrinėjus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinį reglamentavimą ir strateginius dokumentus Lietuvoje galima teigi, kad yra rengiamos ir įgyvendinamos strategijos, orientuotos į valstybės tarnybos tobulinimą, taip pat vadovų veiklą (Lietuva 2030, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa). Taip pat šiuo metu LR Seime yra svarstomas naujas LR Valstybės tarnybos įstatymo projektas, kuriame pateikiama nemažai pokyčių, ypatingai reikalingų valstybės tarnybos modernizavimui. Įstatymo projekte didelis dėmesys skiriamas vadovams, jų kompetencijai bei veiklos tobulinimui. Taip pat pirmą kartą Lietuva žengė svarbų žingsnį, kuriant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje. Šis modelis padėtų kryptingai formuoti ir valdyti personalą, prisidėtų prie visos valstybės tarnybos efektyvumo ir rezultatyvumo didinimo. Svarbu paminėti, kad kompetencijų valdymas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje proceso etapų. Šis kompetencijų modelis turi užtikrinti sklandžią valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, atranką, mokymus, bei karjeros planavimą. Išnagrinėjus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų teisinį reglamentavimą, galima teigti, kad teisės aktų, kuriuose nurodomi vadovų vertinimo būdai, kvalifikacijos kėlimo būdai, bei funkcijos, kurias atlieka organizacijos vadovai, netrūksta, tai: LR Valstybės tarnybos įstatymas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 685 „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ taip pat Valstybės Tarnybos tobulinimo koncepcijoje, priimtoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2010 m. birželio 2 d. Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ ir t.t. Šiuo atveju galbūt didesnė problema yra tai, kad visi teisės aktuose reglamentuojami procesai nėra pakankamai dažnai pritaikomi praktikoje. Reikalingi būtini sprendimai dėl LR Valstybės tarnybos

įstatymo projekto priėmimo, kadangi valstybės tarnybai būtini pokyčiai. Išanalizavus Europos Sąjungos šalių Airijos, Prancūzijos, Didžiosios Britanijos, Belgijos įvairius dokumentus galima teigti, kad visos šalys ieško naujų būdų, kaip modernizuoti valstybės tarnybą. Ieškomos naujos priemonės, kurios padėtų didinti institucijų veiklos efektyvumą.

3. Ištyrus vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų lygį Lietuvos savivaldybių administracijose galima teigti, kad nemaža dalis valstybės tarnautojų nėra patenkinti savo tiesioginio vadovo turimomis kompetencijomis. Atliktame tyrime didelis dėmesys buvo skirtas strateginių vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijų Lietuvos savivaldybėse analizei. Tyrimas atskleidė, kad vadovaujančias pareigas užimančiams valstybės tarnautojams jų vykdomoje veikloje labiausiai trūksta strateginių ir vadybinių kompetencijų. Tyrimo respondentai pabrėžė vadovų strateginių kompetencijų svarbą bei įvardijo jų taikymo praktikoje trūkumą. Taigi, tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvai sukurtas kompetencijų modelis nėra visiškai išbaigtas, jame pasigendama strateginės kompetencijų grupės, kurią savivaldybių darbuotojai įvardijo, kaip svarbią bei reikalingą vadovams jų atliekamose funkcijose. Taip pat, dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad viena ar kita kompetencija naudojama kartais arba labai retai, todėl reikia skirti daugiau dėmesio šių kompetencijų ugdymui. Atliktas tyrimas parodė, kad ne visi vadovai Lietuvos valstybės tarnyboje vykdo veiklą pagal modernius ir šiuolaikinius valdymo principus ir tik nedidelė dalis pasižymi tikromis lyderio savybėmis bei kompetencijomis.

REKOMENDACIJOS

1. Lietuvos Respublikos Seimui rekomenduojama priimti pateiktą svarstymui LR Valstybės tarnybos įstatymo projektą, nes įgyvendinus projekte numatytus pokyčius pavyktų modernizuoti Valstybės tarnybą, padidinti personalo valdymo efektyvumą, o valstybės tarnybos reguliavimas taptų paprastesnis ir lankstesnis.

2. Valstybės tarnautojų mokymu užsiimančioms institucijoms rekomenduojama vadovų kompetencijų ugdymui skirti daugiau dėmesio. Daugiau tikslingų, kokybiškų mokymų, orientuotų į kompetencijų valdymą, kuriuose įgytas žinias vadovai galėtų panaudoti praktikoje, nes tyrimo metu pastebėtas darbuotojų nusivylimas savo tiesioginių vadovų kompetencijomis. Siūloma vykdyti mokymus, bendradarbiauti su užsienio šalių vadovais bei semtis iš jų gerosios patirties. Taip pat reguliariai vykdyti darbuotojų apklausas apie vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų kompetencijas, kad vadovai būtų susipažinę kokias kompetencijas jiems dar reikia tobulinti ateityje.

3. Valstybės tarnybos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos rekomenduojama, įdiegus valstybės tarnautojų kompetencijų modelį tirti šio modelio naudą, laiku identifikuoti jo trūkumus ir nedelsiant imtis priemonių jo tobulinimui. Atlikus tyrimo antrinių duomenų analizę pastebėta, kad vadovams trūksta ne tik vadybinių ar profesinių, bet taip pat ir strateginių kompetencijų, kurios nėra įtrauktos į siūlomą kompetencijų modelį, bet respondentų nuomone yra svarbios ir reikalingos vadovų veikloje.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. ir Ruibytė, L. (2010) Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (24) [žiūrėta 2016-03-05] Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/24/6.pdf>
2. Antinienė, D., ir Lekavičienė, R. (2012) Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: lietuvių studentų tyrimas. *Psichologija*, Nr. 45. 89-102. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/view/1535>
3. Butkevičienė E., ir Vaidelytė, E. (2009) Lietuvos Valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 30, 68-81. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/861/e.butkeviciene%20ir%20kt_6.pdf
4. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., ir Žvaliauskas, G. (2009) Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27. 36-44. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/d3b/4_e.butkeviciene%20ir%20kt..pdf
5. Daglio, M., ir Gerson D., Kitchen H. (2014) "Organizacijų pajėgumo kėlimas, viešojo sektoriaus inovacijų kūrimas", Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (EBPO) konferencija "Inovacijos Viešajame sektoriuje: nuo idėjos iki poveikio", Prancūzija.
6. Diržytė, A., Patapas, A., ir Mikelionytė R. (2010) Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 34. 122-138. [žiūrėta 2016-04-20] Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf>
7. Diskienė, D., Stankėvičienė, A., Ir Marčinskas, A. (2010) Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, Nr. 53. 7-19. [žiūrėta 2016-04-24] Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/3186/2308>
8. Domarkas, V. (2003) Teorijos ir praktikos sątykio problema viešojo administravimo studijų programose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.5. 57-64. [žiūrėta 2016-04-12] Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/13840/2497-5318-1-SM.pdf?sequence=1>
9. Gevorgianienė, V. (2014) Asmeninių kompetencijų reikšmė tarpdisciplininės komandos veikloje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. Nr. 9. 81-93. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/socialine-teorija-empiriya-politika-ir-praktika/article/view/3775>
10. Gražulis, V. ir Markuckienė, E. (2013) Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 3_31, 142-151. [žiūrėta 2016-03-15] Prieiga per internetą http://lvb.lt/primo_library/libweb/action/dIDisplay.do?vid=LABT_VU1&docId=SUBELBELB01-000008282&fromSitemap=1&afterPDS=true
11. Gruodytė, E. (2006) Valstybės Tarnautojo samprata nusikaltimų valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams skyriuje. *Jurisprudencija, Mokslo darbai*. Nr.7(85) 86-94. [žiūrėta 2016-04-27] Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=268141
12. Gustas, E. (2003) Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* Nr.5 65-70. [žiūrėta 2016-03-27]

Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/85f/7_e.gustas.pdf

13. Jokūbauskienė, S. (2014) Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija. *Informacijos mokslai*, Nr. 67, 43-62. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą http://www.academia.edu/12465282/Informacijos_ir_komunikacijos_specialistu_strategines_lyderystes_kompetenciju_formavimo_kryptys_empirinio_tyrimo_kokybine_interpretacija
14. Jonuševičienė, J., Stonienė, A., ir Žvinienė, V. (2012) Studentų bendrųjų kompetencijų tobulinimas, jų darbo rinkos poreikių atitiktis. [žiūrėta 2016-04-08] Prieiga per internetą http://eif.viko.lt/uploads/file/eif_konf_2012/Jonuseviciene_Stoniene_Zviniene.pdf
15. Juralevičienė, J. (2003) Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* Nr.4, 84-90. [žiūrėta 2016-03-02] Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/13844/2501-5326-1-SM.pdf?sequence=1>
16. Kaselis, M., ir Pivoras, S. (2012) Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 1. 139-152. [žiūrėta 2016-04-27] Prieiga per internetą <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/1410/1314>
17. Leidinys “Kompetencijų plėtros valstybės tarnyboje vadovas” 2011, Airija.
18. Lapeška, V. (2011) Kokios lyderystės reikia, Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje. *Tarptautinė konferencija. Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiamis*. Vilnius.
19. Malinauskaitė, A. (2011) Efektyvus socialinių ir emocinių kompetencijų skatinimo būdas vaikų darželyje – prevencinė programa „lubo iš kosmoso!“ *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. Nr.8(2) 73-88. [žiūrėta 2016-04-23] Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_2029-0470.N_8_2.PG_73-88/DS.002.0.01.ARTIC
20. Navardauskienė, R. (2014) Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas versle ir viešajame sektoriuje. *Psichika*. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą <http://psichika.eu/blog/kompetencijomis-gristas-zmogiskuju-istekliu-valdymas-versle-ir-viesajame-sektoriuje/>
21. Pacevičius, J., ir Kekytė, J. (2008) Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13). 321–330. [žiūrėta 2016-04-08] Prieiga per internetą http://old.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/pacevicius.pdf
22. Palidauskaitė, J. (2003) Valstybės tarnautojų veiklos teisinis reglamentavimas: etinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr 4. 82-90. [žiūrėta 2016-04-27] Prieiga per internetą <http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5539&id=1242>
23. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos, Ekonomikos teorija ir praktika*. Nr 1. 65-80. [žiūrėta 2016-04-04] Prieiga per internetą <http://www.lb.lt/petkeviciute>
24. Pukelis, K. (2009) Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetetingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr.6. 12-35. [žiūrėta 2016-04-04] Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1822-1645.N_6.PG_12-

25. Raguckienė, L., ir Vaisvalavičiūtė, A. (2012) Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. Nr. 8. 210-226. [žiūrėta 2016-04-27] Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187356280/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
26. Rekašienė, R. (2014) Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? *Valstybės tarnybos aktualijos, Valstybės tarnybos departamentas*. 3-5. [žiūrėta 2016-04-30] Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
27. Rekašienė, R., ir Sudnickas, T. (2014) Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.4, 590-600. [žiūrėta 2016-04-15] Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/84e/VPA-14-13-4-04.pdf>
28. Rusteika, A., ir Diržytė, A. (2014) Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr 4, 573-589. [žiūrėta 2016-04-23] Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/f0e/VPA-14-13-4-03.pdf>
29. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., ir Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering economics*, Nr. 3 (58) 81-88. [žiūrėta 2016-04-23] Prieiga per internetą <http://www.socsc.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/11559/6240>
30. Skaržauskienė, A., ir Paražinskaitė, G. (2010) Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 1(5) 41-61. [žiūrėta 2016-04-26] Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/b58/3skarzauskiene.parazinskaite.pdf>
31. Stanišauskienė, V. (2005) Nuolatinis mokymasis kaip karjeros siekimo sąlyga: studentų požiūrio tyrimas. [žiūrėta 2016-04-23] Prieiga per internetą http://www.smk.lt/uploads/archyvas/mokslas/karjera/vilija_stanisauskiene.pdf
32. Šalkauskienė, L., ir Tamoševičienė R. (2012) Vadybos ir administravimo studijų krypties neformaliu ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika. [žiūrėta 2016-04-26] prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Vadybos_administravimo_studiju_krypties_es_neformaliu_ir_savaiminiu_budu_igytu_kompetnciju_vertinimo_metodika.pdf
33. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16. 961-968. [žiūrėta 2016-04-20] Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
34. Šiugzdinienė, J. (2015) Ar išugdysime naują viešojo sektoriaus lyderių kartą? Kauno Technologijų universitetas. [žiūrėta 2016-04-23] Prieiga per internetą <http://ktu.edu/lt/socialiniu-humanitariniu-mokslu-ir-menu-fakultetas/naujiena/j-siugzdiniene-ar-isugdysime-nauja-viesojo-sektoriaus-lyderiu-karta>
35. Šiugzdinienė, J. (2015) Negalime sustoti pusiaukelėje. *Valstybės tarnybos aktualijos. Valstybės tarnybos departamentas*. 13. [žiūrėta 2016-04-13] Prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php?909804174>
36. Tabutienė, V. ir Bajarūnienė, J. (2008) Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir*

perspektyvos. 3 (12). 370-380. [žiūrėta 2016-03-08] Prieiga per internetą
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161907735/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

37. Teminio tyrimo ataskaita "Inovatyvus viešasis sektorius misija įmanoma?" 2015. [žiūrėta 2016-05-01] prieiga per internetą
<https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>

38. Teresevičienė, M., Zuzevičiūtė, V., ir Kabišaitytė, S. (2008) Pasirengimas vertinti neformaliai ir savaime įgytą kompetenciją. *Acta Paedagogica Vilnensia: Mokslo darbai, Nr. 20. 78-89. [žiūrėta 2016-04-23]*

39. Tubutienė, V., ir Bajarūnienė, J. (2008) Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 3 (12). 370-380. [žiūrėta 2016-04-26] Prieiga per internetą*
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161907735/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

40. UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei jo taikymo metodikos gairių alternatyvos. 2012.

41. Vaivadienė, E. (2013) Technologijos kompetencijų ugdymo pavyzdžiai. [žiūrėta 2016-04-23] prieiga per internetą
http://www.upc.smm.lt/ugdymas/pagrindinis/rekomendacijos/failai/technologijos/Amenines_kompetencijos_ugdymo_pavyzdziai.pdf

42. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. (2010) Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita. [žiūrėta 2015-04-23] prieiga per internetą <http://vtd.lt/index.php?-1419695736>

43. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008) Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 25. 57-67. [žiūrėta 2016-04-16] Prieiga per internetą
https://www.mruni.eu/upload/iblock/81f/7_r.vanagas%20ir%20kt..pdf

ŠALTINIAI

44. Europos Komisijos internetinis puslapis. [žiūrėta 2016-04-27] prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/index_lt.htm

45. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, *Žin.*, 2012, Nr. 144-7430.

46. Lietuvos Respublikos Partnerystės Sutartis, patvirtinta 2014 birželio 20d. Europos Komisijos.

47. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316, *Žin.*, 1999, Nr. 66-2130, 2002 Nr. 45-1708.

48. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto aiškinamasis raštas, Nr. XIIP-3268.

Pateiktė 2015-06-12 Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, priimta Lietuvos Respublikos Seimo, 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos priėmimo“ Žin., 2012, Nr. 149-7630.

50. Lietuvos Respublikos, Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2007, Nr. 110-4508.

51. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, Nr. VIII-1234 Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006 Nr. 77-2975.

52. Merriam Webster žodynas. 2015 [žiūrėta 2015-04-03] prieiga per internetą <http://www.merriam-webster.com>

53. Doc. R.Petrauskienės ir prof. R.Adamonienės atliktas vadovų kompetencijos tyrimas Lietuvos savivaldybėse.

54. Strategija „Europa 2020“ patvirtinta Europos Komisijos 2010 m. kovo 3d.

55. Strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 61-3050.

56. Tarptautinių žodžių žodynas. <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Kompetencija&wid=10222>

57. Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. 481 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“ TAR, 2014, Nr. 5848.

58. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika, priimta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. gegužės 2 d. nutarimu Nr. 685 „Dėl Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“ Žin., 2007, Nr. 50-1922.

59. Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės, priimtose Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 968 „Dėl Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklių patvirtinimo“ Žin., 2002, Nr. 65-2656.

60. Valstybės Tarnybos departamento internetinis puslapis. [žiūrėta 2016-04-27] prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php?-387616003>

61. Valstybės Tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizėje: Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka.“ 2014.

62. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, Nr. XIIP-3268. Pateiktė 2015-06-12. Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

63. Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, priimta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2010 m. birželio 2 d. Nr. 715 „Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ Žin., 2010, Nr. 69-3440.

64. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ Žin., 2012, Nr. 22-1009.

65. Vyriausybės ir viešojo sektoriaus įžvalgos strategijoje „Nuo kalbų iki čempionų“ 2015. Belgija.

PRIEDAI

Įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų, administracijų vadovų, departamentų (valdybų) direktorių ir jų pavaduotojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

LYDERYSTĖ
<p>Iškelia sau ir pavaldiems asmenims aiškius tikslus ir siekia juos įgyvendinti Diegia, skleidžia įstaigos misiją, viziją, vertybes ir sugeba įkvėpti to siekti kitus Tobulina įstaigos valdymą (struktūrą ir procedūras), remdamasis įstaigos misija, vizija ir tikslais Skatina naujovių diegimą įstaigoje Skatina asmenų aptarnavimo / paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvų įgyvendinimą Planuoja / dalyvauja planuojant įstaigos veiklą, iš anksto numatydamas galimas problemas ir jų sprendimo būdus Siekia didžiausio savo veiklos rezultato su mažiausiomis sąnaudomis Siekia, kad pavaldūs asmenys kuo aktyviau dalyvautų įstaigos veikloje Tobulėja mokydamasis iš patirties Bendrauja ir bendradarbiauja su politikais, kitais įstaigos veikla suinteresuotais asmenimis, siekdamas įgyvendinti nustatytus įstaigos tikslus</p>
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
<p>Ugdo pavaldžių asmenų gebėjimus siekdamas įgyvendinti įstaigos strateginius ir / ar metinius veiklos tikslus ir uždavinius Nustato, ugdo ir panaudoja pavaldžių asmenų gebėjimus Suburia asmenis veiksmingam komandiniam darbui Valdo pokyčius įvertindamas numatomą pasipriešinimą ir skatina glaudesnę bendradarbiavimą Laikosi personalo valdymo procedūrų / veiksmingai įgyvendina personalo valdymo priemones</p>
PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje)
<p>Prisiima atsakomybę už programos ar projekto teikiamos naudos nustatymą ir sėkmingą įgyvendinimą Nustato galimą programos ar projekto riziką, stebi ją ir įvairiomis priemonėmis kontroliuoja Palaiko ryšius su programos ar projekto veikla suinteresuotais asmenimis Užtikrina, kad būtų reguliariai atliekamas sprendimų poveikio vertinimas ir pateikiama šiam vertinimui parengti reikalinga informacija Glaudžiai bendradarbiauja su padaliniu ar valstybės tarnautoju, atsakingu už projektų valdymą</p>
FINANSŲ VALDYMAS
<p>Dalyvauja rengiant įstaigos strateginį planą ir / ar metinį veiklos planą, sugeba tinkamai bendrauti ir bendradarbiauti šiais klausimais įstaigoje ir už jos ribų Užtikrina ar dalyvauja užtikrinant veiksmingą finansų valdymą Siekia, kad būtų užtikrintas įstaigos biudžeto ir išlaidų skaidrumas</p>
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS
<p>Analizuoja ir panaudoja informaciją geresniam sprendimų priėmimui Laiku pastebi problemas ir įžvelgia jų priežastis Sistemiskai skaido daugiaplanes problemas ar situacijas į sudedamąsias dalis Ieško problemų sprendimo variantų taikydamas įvairius metodus Priimdamas sprendimus, bendradarbiauja su įvairių sričių analitikais ir ekspertais</p>
KOMUNIKACIJA IR VIEŠIEJI RYŠIAI
<p>Naudoja komunikacijos priemones, siekdamas įtraukti suinteresuotus asmenis į įstaigos veiklos gerinimo procesą Kuria ir plėtoja įstaigos kultūrą: skatina bendravimą ir bendradarbiavimą tiek įstaigos viduje, tiek ir su visomis suinteresuotomis šalimis Kuria ir tobulina aplinką, kuri užtikrina glaudžius ryšius tarp politikos formavimo ir įgyvendinimo Išmano, kaip įstaiga gali ir turi bendrauti ir bendradarbiauti tiek viduje, tiek už įstaigos ribų Suvokia padalinio ar valstybės tarnautojo, atsakingo už komunikaciją, vaidmenį ir su juo bendradarbiauja</p>
STRATEGINIS MĄSTYMAS
<p>Įneša indėlį formuojant įstaigos strategiją ir tikslus Žino ir supranta valstybės prioritetus, platesnį politinį kontekstą ir institucines ribas, išmano, kaip visa tai panaudoti siekiant įstaigos strateginių tikslų Suvokia, nustato ir įvertina pagrindinius rezultatų užtikrinimo veiksnius</p>

Sugeba pagrįsti faktais ir įrodymais veiksmus, pasirinktus siekiant įgyvendinti įstaigos strategiją ir tikslus
GEBĖJIMAS ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NURODYTAS FUNKCIJAS
Užduotis atlieka kokybiškai Užduotis atlieka laiku Pasiekia nustatytus veiklos rezultatų vertinimo rodiklius
FIZINIŲ IR JURIDINIŲ ASMENŲ PRIEŽIŪROS FUNKCIJŲ ATLIKIMAS (vertinama, jeigu įstaiga atlieka priežiūros funkcijas)
Siekia mažinti administracinę naštą, koordinuoti veiklą su kitomis priežiūros institucijomis, užtikrina rizikos valdymo principų taikymą Užtikrina, kad pavaldūs asmenys savo veikloje taikytų minimalios ir proporcingos priežiūros naštos; nediskriminavimo; planavimo; viešumo; metodinės pagalbos teikimo; funkcijų atskyrimo principus Planuoja ūkio subjektų veiklos priežiūrą ir užtikrina, kad ūkio subjektų veiklos priežiūra kuo mažiau trikdytų ūkio subjektų veiklą Teikia siūlymus dėl teisinio reglamentavimo keitimo, kuriuos įgyvendinus būtų šalinamos teisinio reglamentavimo spragos, mažinama reguliacinė ir priežiūros našta ūkio subjektams, veiksmingiau organizuojama ūkio subjektų veiklos priežiūra Bendradarbiauja su ūkio subjektais, konsultuoja ūkio subjektus priežiūrą atliekančios įstaigos kompetencijos klausimais, įgyvendina kitas prevencinio pobūdžio priemones, padedančias ūkio subjektams laikytis teisės aktų reikalavimų.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (Žin., 2002, Nr. 60-2470; 2007, Nr. 110-4508).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo projekto siūlomi pokyčiai (sudaryta autorės, remiantis Valstybės tarnybos įstatymo aiškinamuoju raštu, 2015)

Kaip šiuo metu yra reguliuojami projektuose teisiniai santykiai	Kokios siūlomos naujos teisinio reguliavimo nuostatos
<i>Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai</i>	<i>Valstybės tarnautojams keliami reikalavimai</i>
Šiuo metu valstybės tarnautojams keliami bendrieji reikalavimai (pvz., Lietuvos Respublikos pilietybės, valstybinės kalbos mokėjimo, amžiaus, išsilavinimo), taip pat pareigybės aprašyme nustatyti specialieji reikalavimai (tam tikros patirties, užsienio kalbų mokėjimo ir pan.).	Projekte siūloma nustatant gebėjimų reikalavimus valstybės tarnautojams remtis kompetencijų modeliu. Visiems tokias pat pareigas einantiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti vienodi gebėjimų reikalavimai – pavyzdžiui, vienodi gebėjimų reikalavimai būtų nustatyti visiems vyriausiesiems specialistams, vienodi visiems skyrių vedėjams ir t. t. Projekte taip pat siūloma nustatyti tipinius reikalavimus. Valstybės įstaigų vadovams juos siūloma nustatyti įstatyme (turėti ne žemesnį nei magistro kvalifikacinį laipsnį arba jam prilygintą aukštojo mokslo kvalifikaciją, turėti ne mažesnę nei 5 metų vadovaujamojo darbo patirtį, mokėti vieną iš šių Europos Sąjungos kalbų – anglų, prancūzų ar vokiečių ne žemesniu nei B1 lygiu), turėti Lietuvos Respublikos pilietybę.
<i>Karjera</i>	<i>Karjera</i>
Valstybės tarnautojo karjera ir pareigų lygiavertiškumas galiojančiame Valstybės tarnybos įstatyme susieti su valstybės tarnautojo pareigybės kategorija.	Pagal Projektą mobilumo valstybės tarnyboje pagrindu taptų nebe pareigybių kategorijos (jų siūloma atsisakyti), bet pareigybės grupė (pvz., vyr. specialisto, skyriaus vedėjo, įstaigos vadovo ir kt.) ir atitikimas tai pareigybių grupei nustatytiems kompetencijų ir kitiems reikalavimams
<i>Veiklos vertinimas</i>	<i>Veiklos vertinimas</i>
Valstybės tarnybos įstatymas nustato, kad kasmet turi būti vertinama valstybės tarnautojų veikla, gali būti organizuojamas neeilinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Vertinant tarnautojo veiklos rezultatus įvertinama jo kvalifikacija, gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir pasiekti rezultatai vykdant suformuluotas užduotis. Pagal veiklos vertinimo rezultatus valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes arba žemesnes pareigas, jam gali būti padidintas arba sumažintas darbo užmokestis.	Projekte siūloma nustatyti, kad valstybės tarnautojų kasmetinio veiklos vertinimo metu vertinamos kompetencijos ir veiklos rezultatai. Pagal nustatytus tarnautojo kompetencijų lygius būtų identifikuojamas jo individualus kompetencijų ugdymo poreikis (mokymai). 2 metus iš eilės įvertinus kompetencijas, kaip neatitinkančias reikalavimus, būtų siūloma tarnautoją arba perkelti į lygiavertę ar žemesnę pareigybių grupę (kurios kompetencijas jis atitinka), arba atleisti iš pareigų. Vertinant valstybės įstaigų vadovų veiklą siūloma įtvirtinti kitų šalių, verslo organizacijų praktikoje plačiai naudojamą „360 laipsnių veiklos vertinimo modelį“, kai asmens veiklą vertina jo pavaldiniai, kolegos, vadovai.
<i>Darbo apmokėjimas</i>	<i>Darbo apmokėjimas</i>
Valstybės tarnybos įstatyme nustatytą darbo užmokestį sudaro valstybės tarnautojo pareiginė alga, kuri yra tiesiogiai susijusi su pareigybės kategorija, priedas už kvalifikacinę klasę, priedas už tarnybos stažą, priemokos už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, už papildomų užduočių atlikimą, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktinį ir viršvalandinį darbą, budėjimą. Priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų.	Projekte siūloma atsisakyti kritikuojamų priedų už kvalifikacinę klasę, o tam tikroms pareigybių grupėms nustatyti galimų pareiginių algų intervalą. Projekte nenumatoma mažinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, o pereinat į naują darbo apmokėjimo sistemą, projekte nustatoma, kad tarnautojui mokama pareiginė alga lygi jo gautai pareiginei algai su priedu už kvalifikacinę klasę. Tokiu atveju turi būti nustatomas tam valstybės tarnautojui taikytinas pareiginės algos koeficientas.
<i>Skatinimas</i>	<i>Skatinimas</i>
Valstybės tarnybos įstatyme nustatytų skatinimo priemonių pasirinkimas yra nedidelis, reikšmingiausia galima laikyti vienkartinę pinigine išmoka. Tačiau piniginiam motyvavimui trūksta aiškių kriterijų, jis nėra aiškiai susietas tik su veiklos rezultatais, gali būti skiriamas esant tam tikroms progoms (šventėms ir pan.), todėl šiuo metu skatinimas vienkartinė pinigine išmoka neretai yra viešai kritikuojamas.	Siūlomoje darbo užmokesčio sistemoje nenumatoma kintamosios dalies, susietos su veiklos rezultatais, todėl panašią funkciją atliktų pinigine išmoka, atsižvelgiant į veiklos rezultatus. Palyginus su priedais už kvalifikacinę klasę, kurie esamoje sistemoje atliko kintamosios darbo užmokesčio dalies funkciją, vienkartinis mokėjimas pranašesnis tuo, kad darbdaviui nėra įsipareigojimo ir toliau mokėti nustatytą priedą, suėjus kalendoriniams metams, už

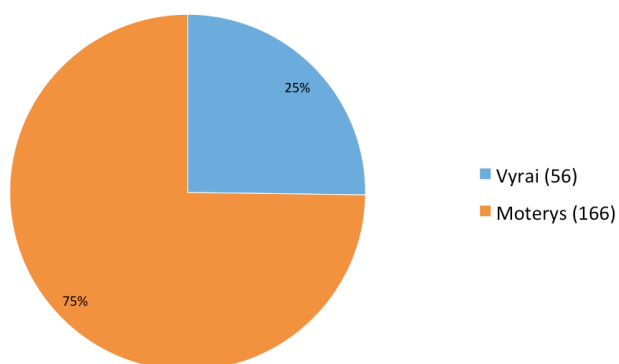
	<p>kuriuos vertinama veikla, savo ruožtu tarnautojas turi parodyti išskirtinius rezultatus ir tuomet gali pretenduoti į piniginį paskatinimą.</p> <p>Projekte siūloma nustatyti skatinimą papildomu kompetencijų ugdymu, t. y. papildomai mokytis, laisvų dienų ar jų dalies suteikimą už gerą darbą, skatinimą pinigais ne tik individualiai, tačiau ir už komandos atliktą puikų darbą.</p>
<i>Atsakomybė</i>	<i>Atsakomybė</i>
<p>Tarnybinės nuobaudos skyrimo senaties terminai susieti su subjektu, nustačiusiu pažeidimą. Nustatytas bendras 6 mėnesių terminas tarnybinių nuobaudų skyrimui už visus tarnybinius nusižengimus.</p> <p>Nustatytos neveiksmingos, iš dalies neturinčios teisių pasekmių tarnybinės nuobaudos – pastaba, papeikimas. Tarnybinė nuobauda – atleidimas iš pareigų gali būti skiriama už šiurkštų tarnybinių nusižengimą, taip pat už kitą tarnybinių nusižengimą, jei prieš tai valstybės tarnautojui nors kartą per 12 mėnesių buvo taikyta tarnybinė nuobauda – griežtas papeikimas.</p> <p>Kai paaiškėja, kad tarnybinis nusižengimas turi nusikalstamos veikos ar administracinio teisės pažeidimo požymių, tarnybinio nusižengimo tyrimas sustabdomas ir tarnybinio patikrinimo medžiaga perduodama institucijai, kompetentingai tirti ir nagrinėti atitinkamas bylas.</p>	<p>Tarnybinės nuobaudos skyrimo senaties terminą projekte siūloma nustatyti atsižvelgiant į padaryto tarnybinio nusižengimo sunkumo laipsnį, o ne į subjektą, nustačiusį galimai padarytą tarnybinių nusižengimą. Siekiant veiksmingesnės tarnybinės atsakomybės, projekte siūloma nustatyti platesnį tarnybinių nuobaudų ratą, iš kurių bus didesnė laisvė pasirinkti tinkamiausią nuobaudos rūšį – nustatoma nauja nuobauda - perkėlimas į žemesnes pareigas. Siūloma tarnybinę nuobaudą – atleidimą iš pareigų skirti ne tik už šiurkštų nusižengimą, bet ir už tarnybinių nusižengimą, už kurį paskirta tarnybinė nuobauda – perkėlimas į žemesnes pareigas, jei ši nuobauda valstybės tarnautojui buvo paskirta per paskutinius 12 mėnesių.</p>
<i>Mokymas</i>	<i>Mokymas</i>
<p>Šiuo metu valstybės tarnautojų mokymas siejamas su mokymo paslaugomis, kurias teikia vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtinti asmenys (kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir fiziniai asmenys). Pastebėta, kad ne visi mokymo poreikiai gali būti patenkinti dėl nepakankamos mokymų įvairovės, taip pat dėl to, kad patvirtinti asmenys neorganizuoja mokymų, kai mokymai reikalingi nedidelei tarnautojų grupei.</p>	<p>Siekiant užtikrinti visapusišką valstybės tarnautojų mokymo poreikio patenkinimą, mažinti mokymo paslaugų kaštus, užtikrinti mokymo turinio kokybę bei mažinti administracinę naštą ūkio subjektams, projekte siūloma pereiti prie kompetencijų ugdymo poreikio identifikavimo ir atitinkamo jų tobulinimo, atsisakyti asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo ir nustatyti minimalius privalomus reikalavimus mokymo paslaugų teikėjams bei dėstytojams.</p> <p>Vadovų vadybinių ir lyderystės kompetencijų ugdymas turėtų būti organizuojamas centralizuotai, taip būtų užtikrinamas tinkamas kompetencijų ugdymo poreikio nustatymas, jo realizavimas ir aukšta kompetencijų ugdymo kokybė.</p>
<i>Vadovavimo stiprinimas</i>	<i>Vadovavimo stiprinimas</i>
<p>Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta, kad 18–20 kategorijų valstybės tarnautojai ir žemesnių kategorijų įstaigų vadovai per 2 metus nuo priėmimo į pareigas privalo išklausyti specialias mokymo programas, įstaigų vadovų veiklos vertinimas susietas su pasiektais rezultatais vadovaujant įstaigai. Centralizuotai tikrinti vadovavimo gebėjimai.</p> <p>Nepaisant tam tikrų vadovujančiųjų tarnautojų statuso teisinio reglamentavimo pokyčių, reikalingas labiau sisteminis aukščiausiems vadovams, einantiems valstybės tarnautojo pareigas, taikomas tarnybos sąlygų, vadovavimo ir lyderystės gebėjimų, karjeros, darbo apmokėjimo reguliavimas.</p>	<p>Projekte siūloma didesnę dėmesį skirti aukščiausio lygmens vadovų (atrankai, kompetencijų ugdymui, veiklos vertinimui).</p> <p>Pagrindinis valstybės įstaigų vadovų detalesnio formalizavimo tikslas – formuoti stiprių vadovų ir lyderių korpusą, valstybės įstaigų vadovai turi užtikrinti balansą tarp politikos tikslų įgyvendinimo ir ekspertinio situacijos įvertinimo, užtikrinti reformų įgyvendinamumą, nuoseklumą, tęstinumą, balansą tarp ilgalaikių, strateginių darbų ir rezultatų. Jiems keliamas tikslas – geresnis valdymas, geresnės paslaugos visuomenei, jie turėtų užtikrinti tam tikrą balansą tarp valstybės įstaigų vadovų nepriklausomumo / profesionalumo bei atskaitomybės / gebėjimo atliepti ir reaguoti į politiko poreikį (angl. <i>responsiveness</i>). Siekiant užtikrinti gerosios patirties sklaidą, kaitumą, kompetencijų skirtingose valdymo srityse plėtrą, valstybės įstaigų vadovus ir įstaigų vadovus siūloma į tas pačias pareigas skirti ne daugiau nei 2 kadencijas iš eilės.</p>
<i>Kiti klausimai</i>	<i>Kiti klausimai</i>

<p>Valstybės tarnautojų pareigybes skirstomos į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, statutinių. Vadovaujančiųjų įstaigoms tarnautojų yra tiek priimamų politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu, tiek statutinėse įstaigose, įstaigų vadovams numatyta teisė būti perkeltais į kitas pareigas, t. y., iš esmės teisė į karjerą, kuri pagal Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 1 dalies 1 punktą</p> <p>nustatyta tik karjeros valstybės tarnautojams.</p>	<p>Valstybės tarnautojų pareigybes siūloma skirstyti į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir statutinių. Valstybės įstaigos ir įstaigos vadovų (išskyrus statutinių įstaigos vadovų) pareigybes būtų laikomos karjeros valstybės tarnautojų pareigybėmis.</p> <p>Projekte siūloma atsisakyti skyrių vedėjų pavaduotojų pareigybių, kadangi skyrių vedėjų pavaduotojų esminės funkcijos nėra vedėjo pavadavimas, tarnautojas tik retkarčiais pavaduoja savo vadovą, tokiu atveju pareigybės pavadinimas neatspindi jos turinio ir pavadavimas neturėtų atispindėti pareigybės pavadinime.</p>
---	--

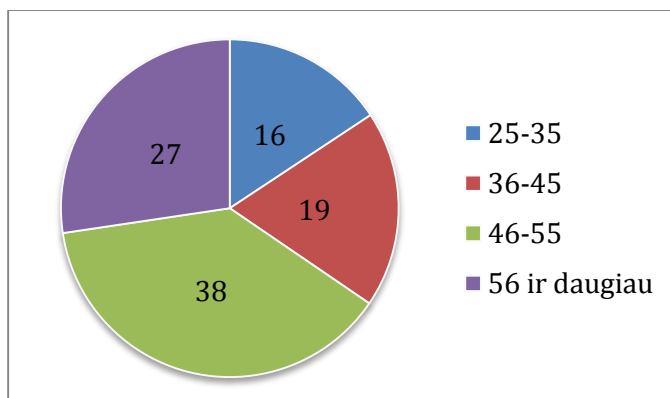
Tyrimo instrumento sudarymo logika

Kompetencijų bloškai	Kompetencijų grupės	Pagrindiniai kompetencijų grupių kriterijai	Pagrindinių kriterijų bruožai
Bendrosios kompetencijos	Asmeninės	Savęs pristatymas	Gebėjimas sėkmingai save pristatyti kitiems; Žinojimas savo tikslaus vaidmens taip, kaip tai turėtų matyti kiti; Tikslus savo vaidmens žinojimas tam tikrose pozicijose
		Savarankiškumas	Turėjimas savo nuomonės bet kurio klausimu; Gebėjimas daug ką nuveikti savo jėgomis; Gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus
		Emocinė kontrolė	Nepasidavimas, kai reikalai klostosi blogai; Susitvardymas darbuotojų akivaizdoje jeigu nesiseka darbe; Ramus priėmimas sunkių išbandymų
		Pasitikėjimas savimi	Aiški pozicija principiniais, svarbiais klausimais; Geras pirmasis įspūdis; Pasitikėjimas savimi
		Ryžtingumas	Ryžtingas elgesys priimant svarbius sprendimus; Gebėjimas ryžtingai spręsti problemas; Tvirtumas principiniais klausimais
		Adekvatus savęs vertinimas	Atrodymas, kad daugelis išradingesni už vadovą; Vadovavimo trūkumų ir privalumų nagrinėjimas; Aplinkinių nuomonė apie vadovo darbą, gebėjimus svarba
		Savimotyvacija	Labai svarbus sėkmės pojūtis; Darbas ir asmeniniai tikslai papildo vienas kitą; Apmatymai, kas trukdo dirbti dar efektyviau
		Atsakingumas, iniciatyvumas	Atsakingas požiūris į atliekamą darbą; Iniciatyva naujose veiklose
		Emocinis stabilumas	Nepersitempimas darbe; Žinojimas, kaip įveikti emocines problemas; Išlikimas ramiu stresinėse situacijose
	Socialinės	Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	Vadovo nuomonei pritaria kolegos, jis įtakoja jų sprendimus; Vadovui lengva pasiekti, kad jo pavaldiniai gerai dirbtų; Pavaldiniai vadovui pritaria
		Bendradarbiavimo ir bendravimo įgūdžiai	Vadovui pavyksta palaikyti gerus santykius su pavaldiniais; Vadovui lengvai pavyksta užmegzti santykius su aplinkiniais; Tarp vadovo kolektyvo ir kitų skyrių kolektyvų yra geranoriški bendradarbiavimo santykiai
		Komandinio ir grupinio darbo įgūdžiai	Pastangos nustatyti savo pavaldinių vaidmenis ir uždavinius; Principų, kurie yra darbo grupėse efektyvumo pagrindas, suvokimas; Siekimas, kad darbo grupėse vyrautų tarpusavio pasitikėjimas
		Tolerancija	Įvairių nuomonių priėmimas; Tolerancija kitų žmonių nuomonei; Priešingos nuomonės, pažiūrų, tikėjimo, įsitikinimų gerbimas
		Konfliktų valdymas	Manymas, kad konflikto dalyviai turi siekti rasti visiems priimtina sprendimą; Darbe kilus konfliktui visada stengiamasi rasti būdų jam išspręsti
		Savęs ir kitų ugdymas	Tobulėjimas, savęs ugdymas; Savo pavaldinių lavinimas ir ugdymas; Pavaldiniai tobulina savo darbo įgūdžius
		Viešųjų kalbų panaudojimas	Efektyvus pirmininkavimas pasitarimams; Gebėjimas aiškiai ir argumentuotai išdėstyti savo mintis; Tikslingas kalėjimas
		Gebėjimas išklausti	Gebėjimas patarti pavaldiniams; Mokėjimas klausytis kitų; Išklausti pavaldinius gebėjimas duoti gerų patarimų
	Profesinės	Specializuotos žinios	Vadybos žinios; Profesinės žinios
		Techninė patirtis	Gebėjimas dirbti su įvairia įranga, kompiuteriu; Užsienio kalbų mokėjimas
		Pasirengimas veikti kintančioje situacijoje	Pasirengimas suvaldyti situaciją, kai nenuspėjami rezultatai, kad būtų įgyvendintos naujos idėjos; Orientavimasis besikeičiančioje aplinkoje ir reagavimas situatyviai; Gebėjimas veikti ir taikyti savo žinias greitai kintančioje aplinkoje
		Situacijos analizė ir jos įvertinimas	Gebėjimas perprasti ir tiksliai panaudoti sudėtingą informaciją; Analizavimas esamos situaciją ir jos vertinimas
		Tikslo siekimas	Siekimas užsibrėžtų tikslų; Paprastai pasiekia to, ko nori; Nepasidavimas, negalint klausimo išspręsti iš karto
		Sprendimų priėmimas	Pirmenybės teikimas ne lengvesniam, o teisingesniam sprendimui; Stengimasis suvokti problemos esmę, kad galima būtų priimti sprendimus; Siekiant priimti sprendimą pirmiausia tiksliai identifikuojama problema
		Planavimas	Planuojant siekia nusistatyti siektinus tikslus ir veiksmus; Planuojant nustato priemones ir kelius, reikalingus tikslui realizuoti; Organizacijos (padalinio) darbuotojai veikia pagal parengtus tikslus ir procedūras
		Vizijos turėjimas	Gali aiškiai nubrėžti, ką nori nuveikti ateityje; Turi tikslų karjeros planą; Organizacijoje (padalinyje) yra sukurta jo ateities koncepcija
		Lankstumas	Lengvai įveikia sunkumus, kylančius darbe; Jei reikia, geba pažvelgti į situaciją kitomis akimis
		Vadybinės	Problemų sprendimas
	Vadovavimas		Tinkamo valdymo stiliaus pasirinkimas, efektyvūs vadybos metodai; Pasisekimas skirstant pareigas, suteikiant įgaliojimus; Gebėjimas vadovauti žmonėms

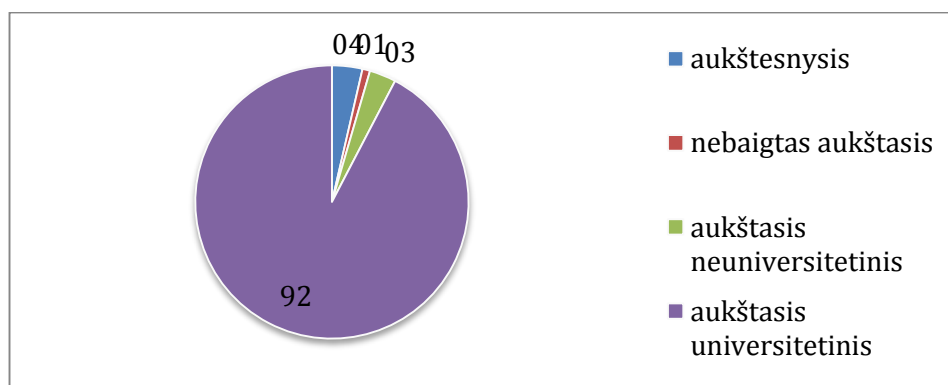
Strateginės kompetencijos		Koordinavimas, kontrolė	Efektyvus darbų paskirstymas pavaldiniams; Nuolatinis siekimas, kad reali veikla atitiktų planuojamą; Nuolatinis stebėjimas, kad veikla nenukryptų nuo nustatytų normų
		Inovatyvumas	Eksperimentavimas, siekiant įgyvendinti naujas idėjas; Naujų idėjų generavimas; Permainų siekis
		Strateginis planavimas	Šiandienos darbų susiejimas su ilgalaikėmis perspektyvomis; Ilgalaikių planų kūrimas; Ilgalaikių tikslų kūrimas bei ilgalaikių priemonių jiems įgyvendinti apgalvojimas
		Loginis mąstymas	Nuolatinis alternatyvių kelių ieškojimas; Nuolatinis priimtinesnių sprendimų ieškojimas
		Analitinis mąstymas	Gebėjimas loginiais ryšiais sujungti priežastis, pasekmes ir įvykius
		Sisteminis mąstymas	Sisteminis požiūris į problemų sprendimą; Suvokimas įstaigoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybės; Metodų, kurie padėtų procesus vykstančius įstaigoje sujungti ir derinti, kūrimas
	Lyderystė	Įkvepianti motyvacija	Sukuria galimų laimėjimų viziją, patraukliai pateikia tikslus; Įtikina kitus sėkme, uždega ir įkvepia; Rodo pavyzdį, įkvepiančiai siekdamas užsibrėžtų tikslų; Įgalina kitus, suteikdamas veiklos laisvę
		Iniciatyvumas	Aktyviai imasi naujos veiklos; Išsako savo nuomonę, idėjas; Kelia aukštus ir ambicingus tikslus sau ir kitiems; Atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų
		Empatija	Atpažįsta ir supranta kitų žmonių emocijas; Atsižvelgia į kitų žmonių emocinę būklę, poreikius; Tinkamai reiškia emocijas
		Saves pateikimas	Pasitiki savimi; Objektiviai vertina savo galimybes konkrečioje situacijoje; Sudaro stiprų teigiamą įspūdį; Yra geras oratorius
	Strateginis mąstymas	Strateginis valdymas	Turi aiškią ateities viziją; Aiškiai perteikia viziją kitiems; Aiškiai apibrėžia pagrindinius tikslus; Laikosi etinių moralinių principų
		Atvirumas pokyčiams	Yra atviras naujovėms; Suvokia pokyčių poreikį; Inicijuoja ir įgyvendina pokyčius; Prisitaiko prie naujų sąlygų
		Inovatyvumas	Yra įžvalgus ir kūrybiškas; Generuoja ir pateikia naujas idėjas; Eksperimentuoja, taiko naujus veiklos metodus
		Sprendimų priėmimas	Identifikuoja ir apibrėžia problemas; Argumentuoja ir pagrindžia savo apsisprendimą; Pateikia logiškas, argumentuotas, konstruktyvias pastabas; Įžvelgia sprendimo priėmimo alternatyvas; Įvertina sprendimų padarinius ir riziką
	Kryptingumas	Tikslo siekimas	Orientuojasi į ilgalaikius tikslus; Nuosekliai, kryptingai siekia tikslų; Ryžtingai siekia tikslo iki pat įgyvendinimo
		Procesinė kompetencija	Nustato prioritetus; Suplanuoja veiksmų eigą, paskirsto užduotis bei išteklius; Seka vykstančius procesus ir daro reikiamus pakeitimus; Identifikuoja galimas problemines sritis ir numato sprendimo galimybes
		Mokymasis, tobulėjimas	Pastebi kitų idėjas, jas išplėtoja; Nuolatos tobulina savo žinias ir sugebėjimus; Nuolatos tobulina savo asmenines savybes; Siekia sužinoti daugiau, nei to reikalauja dabartinė situacija
		Žinių valdymas	Perima informaciją, žinias ir patirtį; Dalijasi su kitais savo informacija, žiniomis ir patirtimi; Moko, pataria ir palaiko kitus, padeda atsiskleisti jų sugebėjimus
	Bendradarbiavimas	Komandinis darbas	Padeda komandos nariams; Stebi, objektyviai vertina ir valdo komandoje vykstančius procesus; Paskirsto užduotis komandos nariams atsižvelgdamas į jų žinias, sugebėjimus, savybes; Sugeba suderinti bendrus ir individualius tikslus; Apibendrina skirtingų komandos narių nuomones (moderuoja)
Komunikavimas		Aiškiai reiškia savo mintis ir idėjas; Pateikia grįžtamąjį ryšį; Išklauso kitus, gerbia jų požiūrius ir nuomones, papročius	
Konfliktų valdymas		Nešališkai, objektyviai elgiasi konfliktinėse situacijose; Tarpininkauja sprendžiant konfliktą; Sugeba bendrauti su konfliktiškais žmonėmis; Suranda konfliktuojančioms pusėms priimtina sprendimą (kompromisą); Sugeba valdytis stresinėse situacijose	



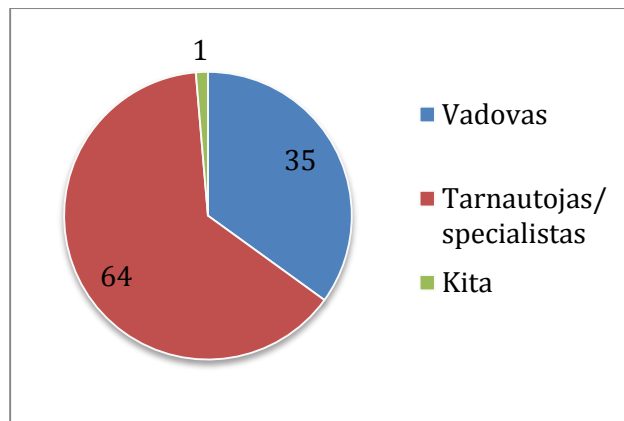
1 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų pasiskirstymas pagal lytį, 2014



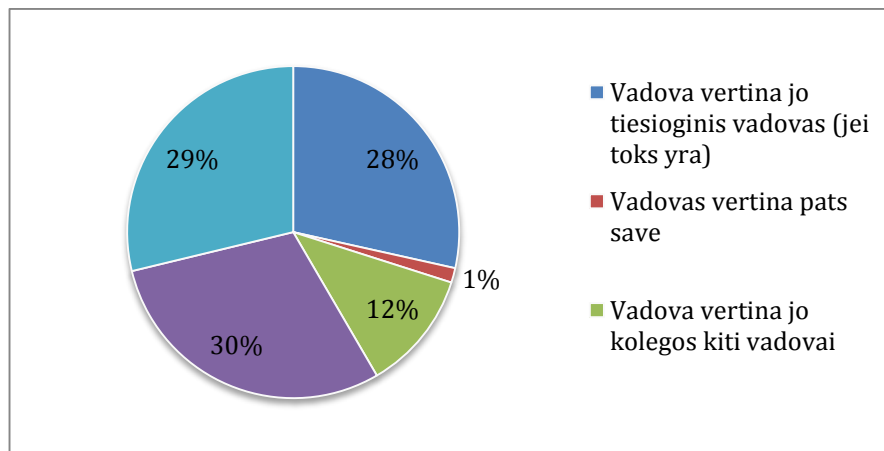
2 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų pasiskirstymas pagal amžių, 2014



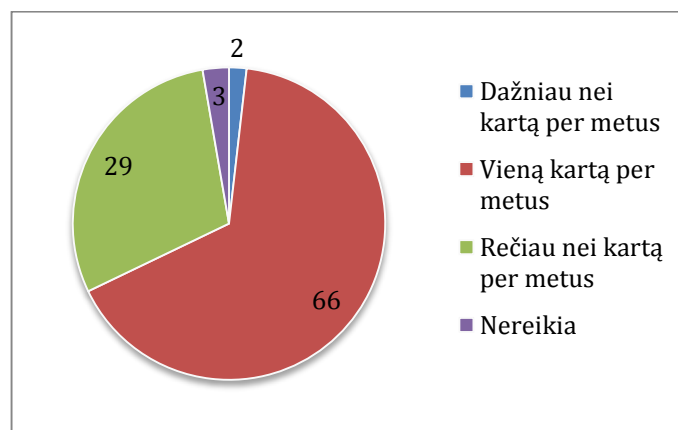
3 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, 2014



4 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, 2014



5 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų nuomonės dėl vadovų veiklos vertinimo pasiskirstymas, 2014



6 pav. Lietuvos savivaldybių administracijų respondentų nuomonės dėl vadovų veiklos vertinimo pasiskirstymas, 2014