



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Justina Brazaitytė

**KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO
MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Jurgita Šiugždiniene

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

**KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMO MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOS
VALSTYBĖS TARNYBOJE**

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Jurgita Šiugždinienė

(data)

Recenzentas

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė

(data)

Projektą atliko

(parašas) Justina Brazaitytė

(data)

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Justina Brazaitytė

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 621N70001

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimo galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. Gegužės 29 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Justinos Brazaitytės**, baigiamasis projektas tema „Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimo galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje“ 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)

Brazaityte, Justina. *Prospects of Competency Based Human Resources Management Model Application in Lithuanian Civil Service*. Master's Thesis in Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. J. Šiugždinienė. Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: *competency, competency model, competency-based management, public sector*
Kaunas, 2017. 67 p.

SUMMARY

Master's thesis analyzes prospects of competency based human resources (HR) management model application in Lithuanian civil service. Human resources management is a dynamic area that must quickly respond to economic, social and demographic changes. Public sector, in order to remain competitive and to ensure operational efficiency, is looking for new management models and tools. For this reason, competency model is one of the most widely recent issue of HR management topics. In Lithuania prospects of competency based HR management model application is not widely examined. The novelty of the research is that it aims to analyze prospects of applying competency model in human resource management in Lithuanian civil service, which is new experience and field. This master's thesis raises a following problem – are preconditions for competency model application in Lithuanian civil service? The research object – competency model. The research subject of study – competency model application in Lithuanian civil service. The aim of the research – to analyze prospects of competency model application in Lithuanian civil service. The following objectives of the research to achieve the aim: 1) to analyze the structure of competency model and its application to significance human resource management in civil service. 2) to analyze competency model application advantages and disadvantages in foreign countries civil service. 3) to evaluate the competency model and prospects of competency model application in Lithuanian civil service. Research methods: analysis of scientific literature, classification of information, the logical division and generalization, document analysis, semi-structured interview and content analysis. The first part of project contains theoretical aspects of the competency model. Introduces the concepts of competency, discussed the importance of competency model for civil service human resources building, model structure and key elements. The second part contains research analysis of competency model application tendencies in European Union countries, presenting generally applicable to the features of competency model and prospects of model application influencing elements. In the third part, there are researched competency model implementation need and prospects in Lithuanian civil service. It can be concluded that prospects of competency model application are competency model regulation and leaders support. Nevertheless, there are preconditions for the application of competency model in Lithuanian civil service, but there must be an increased focus on the real management instead of HR administration.

Turinys

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
PRIEDAI	7
SĄVOKŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	9
1. KOMPETENCIJŲ MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Kompetencijos samprata ir struktūra	12
1.2. Kompetencijų modelių svarba valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stiprinimui	15
1.3. Kompetencijų modelių struktūra ir pagrindiniai elementai	22
2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO TENDENCIJOS TOBULINANT ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE.....	29
2.1. Kompetencijų modeliai Europos Sąjungos šalyse.....	29
2.2. Kompetencijų modelio taikymo tendencijos	33
3. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE	36
3.1 Tyrimo tikslas ir metodai.....	37
3.2 Kompetencijų modelio diegimo galimybių Lietuvos valstybės tarnyboje analizė.....	40
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
ŠALTINIAI	62
PRIEDAI	64

LENTELĖS

1 Lentelė. Kompetencijų struktūra	13
2 Lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos.....	16
3 Lentelė. Tradicinio administravimo ir šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriai	19
4 Lentelė. Kompetencijų modelių klasifikacija.....	23
5 Lentelė. Apibendrintas kompetencijų modelio taikymo ŽI valdyme kriterijų sąrašas	28
6 Lentelė. Požiūris į kompetencijų sąvoka skirtingose Europos šalyse	30
7 Lentelė. Europos šalyse naudojami kompetencijų modeliai	31
8 Lentelė. Tyrimo metodai	38
9 Lentelė. Institucijų trumpiniai ir respondentų kodavimas.....	39
10 Lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, kurių personalo valdymo priemonių tobulinimui gali būti naudingas kompetencijų modelis	48

PAVEIKSLAI

1 Pav. Kompetencijos sudėtis.....	15
2 Pav. Valdymo efektyvumas ir kompetencijų modelio taikymas.....	20
3 Pav. Kompetencijų vystymo modelis.....	24
4 Pav. Darbo kompetencijos modelio kūrimo schema.....	26
5 Pav. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.....	27
6 Pav. Privalumai Lietuvos valstybės tarnyboje įdiegus kompetencijų modelį.....	45
7 Pav. Kompetencijos pagal pareigybių grupes.....	47

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys.....	66
2 PRIEDAS. Interviu klausimynas.....	67

SĄVOKŲ SĄRAŠAS

Kompetencija – įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybinių nuostatų visuma ir gebėjimas tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą. (Bissessar, 2010, p. 62).

Kompetencijų modelis – valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose būtina bendrųjų, specifinių ir profesinių bei vadybinių ir lyderystės kompetencijų visuma (Butautienė, 2009, p. 8).

Žmogiškieji ištekliai - žmonės, kurie pasižymi tam tikrais dvasiniais ir fiziniais bruožais, turi kvalifikacinius įgūdžius, patirties bei daro esminę įtaką organizacijos vystymosi strategijai, sistemoms, standartams, politikai ir procesams (Vaitekūnas ir Stefanenkova, 2011, p. 22).

Gebėjimas – mokymosi/studijų metu išugdytas, išlavintas tam tikras gabumas (pavyzdžiui skaitymas, rašymas), tam tikrų fizinių ar intelektualinių veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje (Tutlys, Kaminskienė ir Pileičikas, 2015, p. 29).

Reforma – valdančiosios posistemės veiksmai, kuriais siekiama sukurti planuojamus ar vairuojamus pokyčius (Tumėnas, 2010).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Valstybės tarnyba – „teisinių santykių visuma, reglamentuojama valstybės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą“ (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999).

IVADAS

Žmogiškųjų išteklių valdymas - tai dinamiška sritis, kuri turi greitai reaguoti į sparčiai kintantį pasaulį. Keičiantis ekonominei, socialiniai, demografiniai situacijai atsiranda nauji žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai ir įrankiai. Todėl tiek verslas, tiek viešojo administravimo sektorius siekdami išlikti konkurencingais ir užtikrinti veiklos efektyvumą nuolat kinta ir ieško naujų veiklos kelių. Valstybės tarnautojų kompetencija yra vienas svarbiausių efektyvaus ir patikimo valstybės valdymo garantų (Juralevičienė, 2003, p. 84). Dėl šios priežasties darbuotojų kompetencijų valdymas yra viena iš pastaruoju metu plačiausiai nagrinėjamų žmogiškųjų išteklių vadybos temų. Kompetencijų modelių diegimo tendenciją iliustruoja Jungtinių Amerikos Valstijų, Didžiosios Britanijos, Australijos, Kanados ir Naujosios Zelandijos viešojo sektoriaus organizacijų pasiekimai šioje srityje (Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 591). O Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje, Švedijoje kompetencijų modeliai taikomi jau daugiau nei dešimtmetį (Beeck & Hondeghem, 2010, p. 4).

Vis daugiau užsienio mokslininkų analizuoja kompetencijų svarbą: Boyatzis (2009), McClelland (1973), Bissessar (2010), Farrell, Goodman (2013), Virtanen (2000) Sanghi (2007) Chang (2013) Leisink (2010) Hurd (2005) Gangani, McLean, Braden (2006), Kuchinke, Han (2005), Golman, McKee (2002), Horton (2010). Kompetencijas kaip tyrimo objektą nagrinėja ir Lietuvos mokslininkai: Sudnickas (2009), Rekašienė, Sudnickas (2014), Juralevičienė (2003), Laužackas (2004, 2008), Jovaiša (2007), Jucevičienė, Lepaitė (2001), Tubutienė, Bajarūnienė (2008), Gražulis Markuckienė (2013) ir kt. Tačiau apie kompetencijų modelio diegimo galimybes valstybės tarnyboje tyrimų pasigendama.

Lietuva taip pat žengia svarbius žingsnius taikant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje. Tai atsispindi svarbiausiuose strateginiuose valstybės dokumentuose. Veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimas ir jos modernizavimo tikslas nurodytas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012), 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programoje (LR Vyriausybės nutarimas Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012) bei Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (LR Seimo nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Apie kompetencijų vadybą kalbama ir Šešioliktosios Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonėse (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo, 2013), kuri pratęsia ankstesnės Vyriausybės išsikeltus tikslus modernizuoti viešąjį valdymą. Dabartinė vyriausybė taip pat deklaruoja siekį pradėti ir įgyvendinti reformas visose valstybės valdymo srityse, formuoti profesionalią ir efektyvią valstybės tarnybą (LR Seimo nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2016).

Lietuvoje jau yra parengtas ir Seimui pateiktas valstybės tarnybos įstatymo projektas (LR Seimo 2015 m. spalio 1 d. pranešimas), kuriuo siūloma nustatant gebėjimų reikalavimus valstybės tarnautojams

remtis kompetencijų modeliu. Kitų šalių patirtis rodo, kad kompetencijų modelis padidino žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų valstybės tarnyboje objektyvumą, aiškumą ir nuoseklumą: valstybės tarnautojų atranka tapo kokybiškesnė, tarnautojų mokymų organizavimas tapo efektyvesnis, užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas, valstybės tarnautojų mokymų organizavimas ir aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai (VTD, 2011). Vis dėlto Lietuvoje šio modelio įdiegimas vykdomas labai ribotai ir vertinamas nevienareikšmiai. Iš 543 įstaigų, tik 6 turi pasirengusios ir taiko kompetencijų modelį žmogiškųjų išteklių vadyboje, 8 turi pasirengusios ir atlikusios bandomuosius taikymus, o 1 – rengia ir planuoja diegti (Rekašienė ir Sudnickas, 2014, p. 597).

Taigi, siekiant valstybės tarnybos efektyvumo ir aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės Lietuvoje, svarbu įvertinti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje. Todėl darbe siekiama išsiaiškinti ar Lietuvos valstybės tarnyboje yra prielaidos taikyti kompetencijų modelį? Baigiamojo darbo objektas – kompetencijų modelis. Tyrimo dalykas – kompetencijų modelio diegimas Lietuvos valstybės tarnyboje.

Šio darbo tikslas – išanalizuoti kompetencijų modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje.

Įgyvendinti tikslą padės darbui keliami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijų modelio struktūrą ir jo taikymo svarbą žmogiškųjų išteklių valdymui valstybės tarnyboje.
2. Išnagrinėti kompetencijų modelio taikymo užsienio šalių valstybės tarnyboje privalumus ir trūkumus.
3. Įvertinti kompetencijų modelį ir jo taikymo galimybes Lietuvoje.

Darbo uždaviniams įgyvendinti naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti teorinę medžiagą, apibūdinti kompetencijų modelį, jo taikymo privalumus ir trūkumus, naudojami teoriniai tyrimų metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos klasifikavimas, loginis skirstymas ir apibendrinimas. Naudojant dokumentų turinio analizės metodą analizuoti pagrindiniai valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantys teisės aktai, Lietuvos Respublikos dokumentai ir Vyriausybės programos. Siekiant įvertinti kompetencijų modelio naudojimo poreikį ir diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje, empiriniame tyrime naudotas pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodai.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai kompetencijų modelio aspektai. Trumpai pristatoma kompetencijos samprata, aptariama kompetencijų modelių svarba valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stiprinimui, pateikiama modelio struktūra ir pagrindiniai elementai. Juos apibūdinus, pateikiamas kompetencijų modelio žmogiškųjų išteklių valdyme kriterijų sąrašas. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjamos kompetencijų modelio diegimo tendencijos Europos Sąjungos šalyse, pateikiant dažniausiai taikomo kompetencijų modelio bruožus bei

jo taikymo galimybes sąlygojančius elementus. Trečiojoje darbo dalyje tiriamas kompetencijų modelio diegimo poreikis ir galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

1. KOMPETENCIJŲ MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI

Kompetencijų problematika valstybės tarnyboje pradėta domėtis dar aštuntojo dešimtmečio viduryje. McClellandas (1973) pastebėjo, kad asmens karjeros ir veiklos sėkmė gali priklausyti ne tik nuo formalių diplomų, kurie liudytų asmens išsilavinimą, akademinį žinių lygį ar kvalifikaciją. Tokie tradiciniai vertinimo metodai kaip egzaminavimas, testai ar charakteristikos neatspindi realių žmogaus gebėjimų dirbti ateityje. V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013, p. 142) teigimu, pastaraisiais dešimtmečiais daugelio išsivysčiusių šalių, tokių kaip Didžioji Britanija, Olandija, Kanada ir kt., mokslo atstovai ir praktikai rimtai domisi darbuotojų kompetencijų plėtra.

Kompetencijos sąvokos vartojimas neatsiejamas tiek praktiniame tiek teoriniame viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) valdymo kontekste. Būtent kompetencijomis remiasi modeliai, kurių kūrimas, diegimas ir vertinimas yra vienas iš svarbiausių viešojo administravimo, vadybos ir verslo psichologijos nagrinėjamų klausimų.

1.1. Kompetencijos samprata ir struktūra

Mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvoka apibrėžiama skirtingai, tačiau dažniausiai akcentuojami gebėjimai, kurie reikalingi veikloms atlikti ir yra susiję su asmens žiniomis, elgsena bei patirtimi. Kompetencija išvertus iš lotynų kalbos *competere* reiškia „sutapti“. Reikia paminėti, jo užsienio literatūroje kompetencijos sąvoka apibrėžiama dviem terminais: *competere* ir *competency*. R. Laužackas (2008, p. 28) kompetenciją apibūdina kaip gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją, o kompetentingumą – panaudoti tą gebėjimą praktinėje veikloje. S. Sanghi (2010, p. 8) terminą *competence* apibrėžia kaip darbo įgūdžių ir standartų pasiekimą, o *competency* įvardina kaip elgesį, kuriuo tai pasiekama. Taigi, atskiriant šiuos terminus, pirmasis apibūdina ką, remiantis įgūdžiais, žmogus gali padaryti, o antrasis kaip žmogus tai daro ir remiasi elgesio pritaikymu. P. Jucevičienė bei D. Leipaitė taip pat įvardina kvalifikacijos sąvoką kompetencijos kontekste: „epistemologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijoms patvirtinimas“ (Jucevičienė ir Leipaitė, 2001, p. 46). R. Laužacko (2008, p. 29) teigimu, šių trijų sąvokų, t. y. kompetencija, kompetentingumas ir kvalifikacija, skirtumai nėra dideli. Kompetencijos ir kvalifikacijos apibūdina būsimas konkretaus žmogaus profesines galias, o kompetentingumas artimesnis žmogaus praktinėms veikloms apibrėžti (Laužackas, 2008, p. 30).

Tarptautinių žodžių žodyne (2007) kompetencija apibūdinama kaip funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą užduotį, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių ir energijos (Vaitkevičiūtė, 2007). Panašiai teigia ir A. M. Bissessar (2010), kuri kompetenciją įvardina kaip įgytas žinias, mokėjimus, įgūdžius, vertybines nuostatas ir gebėjimą tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą. Kitaip tariant, kompetencija yra

gebėjimas atlikti dalį daugiafunkcinės veiklos, t. y. vieną veiklos teoriją ar net operaciją (Laužackas, 2004). Taigi, kompetencijas lemia mokymosi metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai. Panašiai R. Laužacko (2005) teigimu, kompetencijų kokybę sąlygoja darbuotojo sukaupta patirtis, kadangi tai yra gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį. Paminėtina, jog profesiniame rengime įgytas kvalifikacijas įrodo išduodami sertifikatai ar pažymėjimai. Panašiai kompetenciją savo knygoje apibūdina ir Jovaiša (2007). Autoriaus teigimu kompetencija suprantama kaip profesinio ugdymo reikalavimų įgyvendinimo kokybė bei specializuota veiklos kokybė, kurią asmuo įgyja baigęs atitinkamos pakopos nuosekliąsias studijas ar profesines mokyklas (Jovaiša, 2007). Reikia paminėti, kad kompetencijos kokybiškumui ypač svarbi darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Kompetencija taip pat apibrėžiama kaip pripažintas elgesys, kuris yra būtinas norint tinkamai atlikti paskirtą užduotį (Miniotienė, 2006).

Apibendrinant, galima teigti, kad asmuo kompetencijas įgyja mokydamasis, tačiau svarbu yra ne tik žinios, bet ir asmeninė patirtis, vertybės ir gebėjimai visai tai panaudoti atliekant tam tikrą veiklą ar užduotį. Tai atsispindi kompetencijų struktūroje, kurioje pagal R. Laužacką, E. Danilevičių ir O. Gurskienę (2005), kompetencijos suskirstytos į keturis elementus: formaliąsias, neformaliąsias, žinomas ir nežinomas kompetencijas (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė. Kompetencijų struktūra (sudaryta autorės pagal Laužackas ir kt., 2005)

I. Formalios kompetencijos (diplomai, pažymėjimai)	II. Neformalios kompetencijos (kursai, seminarai)
III. Žinomos nedokumentuotos kompetencijos	IV. Nežinomos kompetencijos

Lentelėje pateikiamas kompetencijų „rinkinys“, kurį sudaro minėti keturi elementai. Svarbiausiomis ir labiausiai apčiuopiamomis kompetencijos įvardinamos formaliosios, nes jos yra išreikštos diplomais ir pažymėjimais. Neformaliosios kompetencijos taip pat atsispindi neformaliojo ugdymosi dokumentuose, kuriuos asmuo įgyja tobulinantis įvairiuose kursuose ir seminaruose. Trečioji kompetencijų dalis formaliai yra sunkiai apčiuopiama, tačiau individas apie jas žino, nors jos nėra pripažintos ar pripažįstamos. Dar kitaip jas galima apibūdinti, kaip savaiminio mokymosi metu įgytomis kompetencijomis. Paskutinis, tačiau ne mažiau svarbus elementas yra nežinomos kompetencijos. Tai dar neatskleistos kompetencijos, kurios nėra išryškėję praktinės veiklos metu, todėl individas apie jas nežino (Laužackas ir kt. 2005). Taigi, asmuo įgijęs profesiją turi turėti formaliąsias, neformaliąsias, žinomas bei nežinomas kompetencijas.

Kompetencijos sampratą išsamiai yra pateikęs ir mokslininkas Boyatzis (2009), kuris pažymi, kad kompetencija gali būti apibūdinama, kaip esminės asmens charakteristikos ir pasekmės, kurios siejamos

su asmens gebėjimais tinkamai atlikti savo pareigas. Jis nustatė kompetencijas, kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse:

- Emocinės (asmeninio efektyvumo) kompetencijos: savęs ir savo emocijų pažinimas bei jų valdymas, pasitikėjimas, lankstumas ir pan.;
- Kognityvinės kompetencijos: analitinis ir konceptualus mąstymas;
- Socialinės kompetencijos: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas ir įtaka;
- Pasiekimų kompetencijos: orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą), iniciatyvumas.

Galima teigti, kad kompetencijos daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui. Darbuotojas turintis emocines, kognityvines, socialines ir pasiekimų kompetencijas geba tinkamai atlikti jam priskirtas užduotis, lanksčiai prisitaiko prie pokyčių, yra pasitikintis savimi ir moka dirbti tiek individualiai tiek komandoje. Taigi, šios individo charakteristikos (kompetencijos) užtikrina darbuotojo sėkmę ir jo duodamą naudą organizacijai, nes ilgalaikės asmens savybės didina darbo efektyvumą ir leidžia nuspėti darbuotojo elgseną ateityje. Taip pat, pasak V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013), šios charakteristikos leidžia asmeniui pasiekti užsibrėžtų profesinių tikslų.

Kaip jau minėta, kompetenciją lemia mokymosi ar studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, susidarytas požiūris ir vertinimas. R. Rekašienės ir A. Sudnicko (2014, p. 591) teigimu, esminės asmens kompetencijos gali būti suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios suteikia galimybę nuspėti asmens elgseną darbo vietoje atliekant valstybės tarnautojo pareigas, kurių kompetencijos matuojamos taikant specifinius kriterijus arba standartus. Anot autorių, gali būti skiriami penki kompetencijų tipai: asmens motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. S. Sanghi (2010) išskiria atitinkamus elgesio modelius, kurie sudaro darbo pagrindą ir lemia kvalifikuotą funkcijų atlikimą bei gebėjimą veikti. Reikia akcentuoti, jo šiandieninė žinių kaita ir technologijų sparta reikalauja iš specialisto įvairių gebėjimų priimti sprendimus ir įvertinti galimas pasekmes, todėl svarbu darbinės kompetencijas nuolat ugdyti.

Aiškinamajame kvalifikacijų sistemos terminų žodyne (2008) pateikiama plati kompetencijos samprata. Pirmiausiai, kompetencija apibūdinama kaip asmens gebėjimas naudojantis žiniomis, įgūdžiais, patyrimu ir asmeninėmis savybėmis atlikti tam tikrą darbą. Antra – gebėjimas šias žinias ir įgūdžius pritaikyti ir trečia, tai gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje. Kompetencija skirstoma į tris tipus: funkcinę, pažintinę ir bendrąją. Pastaroji išskiriama kaip svarbiausia. Žodyne ji apibūdinama kaip įvairiapusiški asmens gebėjimai, kurių ugdytas dažniausiai pagrįstas asmens savybėmis. Galima teigti, kad ši kompetencija tampa vis svarbesnė visose žmonių veiklos srityse. Bendroji kompetencija – tai įvairios žinios, įgūdžiai ir asmens savybės, reikalingos asmens profesiniam ir socialiniam įsitvirtinimui ir tobulėjimui. Šią kompetenciją individai išsiugdo baigę privalomąjį mokymą ir tai tampa pagrindu tolesniam mokymuisi visą gyvenimą

(*Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas*, 2008, p. 31). Šiame kontekste kompetenciją galima iliustruoti tokia grandine:



1 Pav. Kompetencijos sudėtis (Jucevičienė ir Lepaitė, 2001)

Taigi, įvairių autorių (Jucevičienė, Lepaitė 2001; Laužackas, 2005; Miniotienė, Žindžiuvienė, 2006 ir kt.) teigimu, kompetencijos termino apibrėžimuose neretai akcentuojama gebėjimų, žinių, įgūdžių, mokėjimų, nuostatų turėjimas, kurių visuma ir sudaro kompetenciją. Šios ilgalaikės asmeninės savybės leidžia prognozuoti jų elgesį ateityje.

Galima apibendrinti, kad tiek užsienio, tiek ir Lietuvos autoriai kompetenciją sieja su asmens savybėmis. Kompetencijos (žinios) įgyjamos besimokant, tačiau asmeninė patirtis lemia asmens vertybes ir gebėjimus tas įgytas žinias panaudoti atliekant tam tikrą veiklą ar užduotį. Tam tikros kompetencijos padeda orientuotis pokyčiuose, įgyvendinti naujus iššūkius bei generuoti naujas idėjas. Taigi, šiame darbe kompetencija bus suprantama kaip žinios, įgūdžiai bei gebėjimai juos pritaikyti konkrečioje darbinėje aplinkoje. Kompetencijų struktūrą sudaro formaliosios, neformaliosios, žinomos bei nežinomos kompetencijos.

1.2. Kompetencijų modelių svarba valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stiprinimui

Specialiomis teisės normomis ir taisyklėmis pasižyminčios valstybės tarnybos sistemos Europoje pradėtos diegti XXa. pradžioje. Viešajame sektoriuje pirmuosius žingsnius kompetencijų valdyme žengė Jungtinės Amerikos Valstijos ir Didžioji Britanija. Tai buvo glaudžiai susiję su istoriniais ir kultūriniais pokyčiais. Kaip naujas ŽI valdymo įrankis, kompetencijų valdymas paplito po Europą ir OECD (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) valstybes (Beeck & Hondeghe, 2010).

Analizuojant kompetencijų modelio svarbą valstybės tarnybos ŽI stiprinimui svarbu apibrėžti valstybės tarnybos sampratą. Remiantis Ch. Demmke`su (2003), valstybės tarnautojas nuo valstybės piliečio skiriasi tuo, kad valstybės tarnautojo viena iš pareigų yra parengti Vyriausybės programą ir ją įgyvendinti. Valstybės tarnybą galima apibrėžti kaip tarnautojų „korporaciją“, kurie dalyvauja įgyvendinant viešąją politiką, jiems mokama iš valstybės biudžeto, o savo darbe jie vadovaujasi specialiomis teisės normomis ir taisyklėmis, reglamentuojančiomis šio „korporacijos“ funkcionavimą (Šiugždinienė, 2008). D. Gudelis (2010) pagrindiniu valstybės tarnybos tikslu įvardina deleguotų viešojo administravimo funkcijų atlikimą.

Valstybės tarnybos bruožai kiekvienoje šalyje skiriasi priklausomai nuo pasirinkto valstybės tarnybos modelio (postų, karjeros ir mišraus). Tai pat išskiriamos dvi valstybės tarnybos sampratos. Prancūzijoje, Airijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Švedijoje egzistuoja plati valstybės tarnybos samprata, kuri apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis. O Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Danijoje, Italijoje, Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje laikomasi siauros valstybės tarnybos sampratos. Čia valstybės tarnyba apima tik asmenis, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas, t. y. viešojo administravimo specialistai ir profesionalai, turintys administracinių valstybės įgaliavimų (Palidaukaitė, 2006). T. Virtanen`as (2000) išskiria penkias valstybės tarnautojų kompetencijų sritis: užduoties, profesinės srities, administravimo, politinę ir etninę (Virtanen, 2000, cit. Tubutienė ir Bajarūnienė, p. 372) (žr. 2 lentelę).

2 Lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos (Tubutienė ir Bajarūnienė, p. 372)

Kompetencijos		Kompetencijos turinys
Užduoties kompetencija		Gebėjimas iškelti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai
		Gebėjimas naudoti technologijas
Profesinė kompetencija:	Dalykinė	Gebėjimas formuoti veiklos strategiją
	Administracinė	Gebėjimas realizuoti veiklos strategiją
Politinė kompetencija		Gebėjimas veikti teisėtai
Etninė kompetencija		Veiklos priimtinumas

Apibendrinant 2 lentelę, galima daryti išvadą, jog šios penkios valstybės tarnautojų kompetencijų sritys sąlygoja individualią tarnautojo elgseną, pavyzdžiui, interesus, motyvaciją ir ideologiją. Taigi neužtenka tik išmanyti įvairius veiklos metodus, bet reikia pasiryžimo ir nusiteikimo juos naudoti. Pateiktoje lentelėje matyti, kad labiausiai akcentuojami valstybės tarnautojo gebėjimai ir motyvacija. Taip pat kompetencijos siejamos su asmeninių tarnautojo nuostatų ir ideologijos derme su politine aplinka ir vertybėmis.

Reikia akcentuoti, kad kompetencijų valdymas yra daugiau nei tiesiog kompetencijų nustatymas ir jų naudojimas įvairiuose ŽI valdymo procesuose. Tai sistema, kuri turi užtikrinti nuolatinį judėjimą organizacijoje (Beeck & Hondeghem, 2010). Kompetencijų modelis turi būti suderintas su organizacijos misija, vizija, strategija ir sistemingai įgyvendinamas visoje organizacijoje. Kaip V. Juknevičienė ir V. Domarkas (2007) teigia, žmonės valdymo kokybę vertina pagal tai, koks yra aptarnavimas valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Taigi, kompetencija valdymo kontekste turi išskirtinę reikšmę, nes kompetencija yra susijusi visos visuomenės gerove.

„Efektyvus politikos įgyvendinimas pasiekiamas turint kompetentingus darbuotojus ir pasirinkus tinkamus vadybinius metodus ir priemones. Valstybės tarnautojų kompetencija yra vienas pagrindinių

veiksnių, lemiančių valdymo sistemos intelektinį pajėgumą, tad sumanios valdžios institucijos siekia, kad jų darbuotojai įgytų ir tobulintų kvalifikaciją, apimančią pagrindines, specifines bei bendras strateginio ir rizikos valdymo srities kompetencijas“ (Gaulė, 2014 p. 379). Valstybės tarnautojų kompetencijų ypatumai pasireiškia vertybinių nuostatų, politinių ir profesinių išipareigojimų dimensijomis. Taigi, skiriamos bendrosios ir specialiosios (dar vadinamos dalykinėmis ar profesinėmis) kompetencijos. Dalykinės kompetencijos, tai specializuotos srities žinios, kitos srities žinios ir patirtis specifinėje srityje. Joms skiriamas didesnis dėmesys, atsižvelgiant į valstybės tarnyboje keliamus reikalavimus pretendents. Taip pat šios kompetencijos daugiau susijusios su reikalinga darbo patirtimi, todėl tai tiesiogiai gali būti susieta su organizacijos, ieškančios karjeros valstybės tarnautojo, veiklos sritimi (Tubutienė ir Bajarūnienė, 2008). Kompetencijų rinkinys, apibrėžiantis konkrečią darbo vietą ar grupę susijusių darbų, yra vadinamas kompetencijos modeliu (Sudnickas, 2009). Kaip teigia V. Lepeška: „bene didžiausia kompetencijų modelio nauda – kad jis padeda „inventorizuoti“ visas įstaigos veiklai reikalingas kompetencijas ir nusistatyti, kurios iš jų yra svarbiausios“ (Lepeška, 2014, p. 8).

Analizuojant kompetencijų modelio svarbą, reikia akcentuoti, kad efektyvus ir pilnas kompetencijų modelio įdiegimas yra susijęs su daug teigiamų rezultatų organizacijai. Pirma, kompetencijomis grįstas modelis leidžia išmatuoti darbuotojų veiklos rezultatus ir tokiu būdu suteikia galimybę ieškoti priemonių padidinti veiksmingumą, atskaitomybę ir išskirti darbo reikalavimus orientuotus į norimus veiklos rezultatus (Kuchinke & Han, 2005). Pavyzdžiui, atlyginimų sistema gali būti sukurta remiantis šiais reikalavimais. Taip pat kompetencijų modeliai yra orientuoti ne tik į tikslus, kurios organizacija įgyvendino, bet ir kaip tie tikslai buvo pasiekti įvertinant rezultatus intervale nuo prastų, vidutiniškų iki geresnių ir puikių (Gangani, et al. 2006). Šiuo atveju detalus įvertinimas gali pakeisti formalų rezultatų vertinimą, kur tiesiog įvardinama arba „taip, tikslas buvo pasiektas“, arba „ne, tikslas nepasiektas“. Tradiciniame viešajame administravime karjera valstybės tarnyboje remiasi stažu. Šiuo atveju valstybės tarnautojų veiklos vertinimas skiria didelį dėmesį tarnybos laikotarpiui, todėl vertinimas atliekamas neformalizuotai. Naujosios viešosios vadybos modelis remiasi kompetencijomis tarnautojo pasiektais, iš anksto numatytais ir kiekybiškai įvertintais rezultatais, kaip pagrindiniu darbuotojų vertinimo rodikliu (Vanagas ir Tumėnas, 2008).

Antra, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas sudaro galimybes teisingai atrankos sistemai, kuri remiasi elgsena pagrįstu darbo pokalbiu. Jo metu atrenkami darbuotojai atsižvelgiant į turimas ir atitinkančias konkrečias siūlomas pareigas kompetencijas (Bonder, Bouchard & Bellemare, 2011). Teisinga atrankos sistema glaudžiai susijusi ir su karjeros galimybėmis, darbuotojų išsaugojimu ir talentų valdymu. Kompetencijų modelyje numatomos ne tik karjeros galimybės, bet ir kaip stiprinti darbuotojų išipareigojimus organizacijai, kurie užtikrina visapusišką įgūdžių vystymąsi ir identifikuoja ilgalaikes karjeros perspektyvas (Hurd, 2005). Taigi, kompetencijų valdymas yra naujas būdas pažvelgti į karjerą viešajame sektoriuje.

Trečia, kompetencijų modelis padeda pasirinkti tinkamas darbuotojų mokymų programas. Kitaip tariant, tai padeda nustatyti esamas ir būsimas kompetencijų spragas ir sukurti mokymų strategiją ir ugdymosi poreikius pagal dabartinius rinkos dalyvius (Bonder, et al. 2011). Be to, pamatuojami tikslai ir rezultatai švietimo srityje padeda priimti ekonomiškai naudingus sprendimus pasirenkant tikslingas mokymų programas (Kuchinke & Han, 2005). Y. Changas (2013) išskiria tris vertinimo metodus taikomus kompetencijų modelyje: 1. Hierarchinis analizės metodas, kuriuo nustatomi skirtingi kompetencijų standartai vadovams ir darbuotojams, o tada atliekamas vertinimas atsižvelgiant į juos; 2. Sukuriama parodomoji diagrama, kurioje atsispindi skirtumai tarp darbuotojų kompetencijų ir kompetencijų standarto ir taip sudaromos visos sąlygos darbuotojo tobulėjimui; 3. Kompetencijų modelis gali būti įtrauktas į motyvavimo sistemą ir būti, kaip nuoroda siekiant paaukštinimo ir paskatinimo.

Ketvirta, kompetencijų modelis didina skaidrumą, užtikrina komunikaciją ir skatina kultūrinę integraciją organizacijos viduje. Viešojo administravimo įstaigos, kuriose taikomas kompetencijų modelis, yra skaidresnės ne tik savo darbuotojų bet ir visuomenės akyse. Taip pat yra stiprinamas bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacinių lygių ir suteikiama galimybė teikti profesionalų grįžtamąjį ryšį (Bissessar, 2010). Kompetencijų modelis gali būti naudojamas ir kaip įrankis, kuris užtikrina veikimą pagal organizacijos vertybes, akcentuoja viziją ir misiją, palaiko stiprią organizacinę kultūrą, suteikia daugiau atsakomybės ir savirealizacijos darbuotojams (Horton, Hondeghem & Farnham, 2002). Taigi, kompetencijų modelis yra glaudžiai susijęs su besimokančia organizacija ir žinių valdymu, kuris yra orientuotas į nuolatinį tobulėjimą ir plėtrą. Kompetencijos veda į dinamišką, lanksčią ir nuolat besikeičiančią organizacijos aplinką.

Siekiant apibūdinti kompetencijų modelių vaidmenį valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių stiprinimui, svarbu apibrėžti ir modelio atsiradimo priežastis. Kaip teigia S. Sanghi (2007), siekiant išsiaiškinti kodėl vieni darbuotojai yra sėkmingi, o kiti ne, buvo atlikti tyrimai, kuriuose tyrė pačius geriausius gydytojus specialistus ir atrado, kad tam, kad būtų sėkminga veikla kartojami 20-25 savybės. Šių savybių rinkinys vadinamas kompetencijų žodynu. Šis žodynas suskirstomas į 3-6 skirtingas grupes, arba gebėjimų (kompetencijų) grupes, kurios apima nuo dviejų iki penkių skirtingų kompetencijų (Sudnickas, 2009). Iš žodynų kuriami modeliai kiekvienai atskirai pareigybei. Tai yra esminės individo charakteristikos, priežasties/pasekmės ryšiai susiję su gera veikla, pvz. žinios, įgūdžiai, motyvai, savęs suvokimas, vertybės, reakcijos ir pan. Svarbu įvertinti asmenines charakteristikas pasitelkiant metodus (pratimus), kurie leidžia tiksliai išmatuoti kompetencijas.

Reikia atkreipti dėmesį, jog kompetencijos yra stabilesnės nei funkcijų arba darbų aprašymas, kuo anksčiau remdavosi ŽI vadyba. Siekiant organizacijai prisitaikyti prie naujų aplinkos reikalavimų ir iš esmės pasikeitė požiūris į ŽI valdymą, pereinama nuo tradicinio prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo (Lobanova ir Chlivickas, 2009, p. 63). Tradicinis personalo administravimas remiasi

kvalifikacijomis, egzaminais, darbo stažu ir nesigilina į organizacijos pokyčius, procesus, strateginius tikslus bei uždavinius. Kompetencijų įdiegimas skiria ypatingą dėmesį darbuotojo asmenybei ir jo teikiamai naudai organizacijai (Horton, 2010). Strateginiame ŽI valdyme yra aktyvus personalo specialistų dalyvavimas organizacijos valdyme, padedant jai siekti strateginių tikslų, prisitaikyti prie kintančių aplinkos reikalavimų, struktūrinių pokyčių ir politinių permainų. E. Chlivickas, P. Papašienė ir A. Papašys (2009) įvardina vieną iš pagrindinių skirtumų tarp tradicinės ŽI vadybos koncepcijos ir strateginio ŽI valdymo - integruojant ŽI vadybą į strateginių sprendimų priėmimo procesus, nukreipiamos organizacijos pastangos įvertinti išorinės aplinkos poveikį. Skirtingų požiūrių į ŽI valdymą pateikiamas 3 lentelėje.

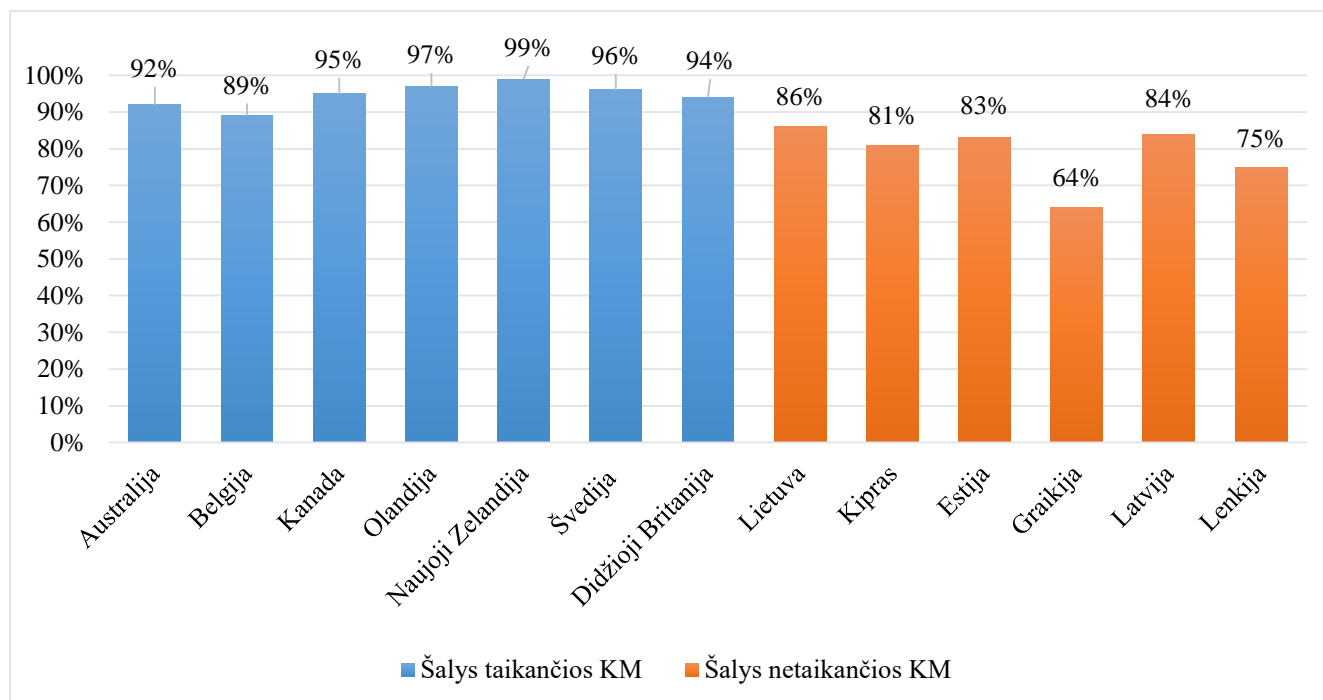
3 Lentelė. Tradicinio administravimo ir šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriai (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas, galutinio vertinimo ataskaita, p. 124)

	Tradicinis personalo administravimas	Šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas
Samprata	Valstybės tarnautojų mokymas	Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas
Skaičius	Daug decentralizuotų, smulkių mokymo projektų, kuriuos vykdo pavienės valstybės ir savivaldybių institucijos ar įstaigos	Mažiau projektų, daugiau sisteminių mokymo projektų, vykdomų centralizuotu būdu (pvz., auditorių tinklas)
Turinys	Bendrosios kompetencijos (užsienio kalbos ar kompiuterinis raštingumas)	Specifinės kompetencijos (susijusios su einamų pareigų specifika)
Mokymo (-si) formos	Pranešimai, darbas grupėse	Asmeninis ugdymas, kolegų grupės, atvejų nagrinėjimas ir t.t.
Mokymosi vykdytojai	Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, įtrauktos į valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą	Ne tik kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, bet ir kiti paslaugų teikėjai (įskaitant mokslo ir studijų institucijas), taip pat vidinis mokymasis (neformalusis švietimas)

Apibendrinant 3 lentelę, galima teigti, kad šiuolaikinių ŽI valdymas yra tikslingesnis siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą. Perėjimas nuo darbų aprašymo prie kompetencijų skatina didesnę stabilumą, todėl kompetencijų modelis palaipsniui pakeičia egzistuojančius tradicinius darbo aprašymus ir yra tinkamas ŽI vadybos pagrindas. Kompetencijų modelis laikomas jungtimi tarp ŽI vadybos ir organizacinių strategijų. Nors kompetencijos, reikalingos funkcijoms atlikti, yra stabilesnės, tačiau modeliai taip pat turi būti peržiūrėti ir keistis atsižvelgiant į pokyčius visuomenėje ir pasaulyje.

Reikia paminėti, kad kompetencijų modelis reiškia pokyčius ne tik viešajame valdyme ar organizacijose, bet ir veikia visą valstybę. Šalių valdymo efektyvumą galima vertinti atsižvelgiant į tarptautinių organizacijų ir analitinių institucijų pateikiamus duomenis, tokius kaip Pasaulio banko grupės instrumentas *The Worldwide Governance Indicators*. Pasaulio banko grupė vertina politinės valdžios ir valdysenos bei valstybės tarnybos kaip viešojo sektoriaus dalies efektyvumą. Taigi, valdžios efektyvumo rodikliu matuojama viešosios politikos, viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybė.

Kitai tariant, valstybės valdymo efektyvumas. 2 paveiksle pateikiami 2015 metų duomenys, kurie rodo valstybių valdymo efektyvumą ir kompetencijų modelio taikymo paplitimą.



2 Pav. Valdymo efektyvumas ir kompetencijų modelio taikymas (sudaryta autorės pagal *The Worldwilde governance indicators*)

2 paveiksle matyti, kad valstybių, kurios naudoja kompetencijų modelį viešajame sektoriuje, valdymo efektyvumo indikatorius yra nuo 89% iki 99%. Kai valstybėse, kuriose nėra įdiegtas modelis, indikatorius – nuo 64% iki 86%. Rodiklių palyginimas leidžia teigti, kad šalys, kuriose įdiegtas kompetencijų valdymo modelis, turi aukštesnius valdymo efektyvumo vertinimus. Todėl galima daryti prielaidą, jog kompetencijų modelis svarbus valstybės tarnybos ŽI stiprinimui.

R. Rekašiūtė-Balsienė (2014) apibrėžia kompetencijų panaudojimo galimybes ir patirtį. Pirmiausia kompetencijų naudojimas organizacijoje padeda perduoti vertinamo elgesio standartus ir organizacijos kultūrą. Antra, tai skatina visų darbuotojų darbo atlikimą. Kitas aspektas, tai žmonių galimybės įgyti konkurencinį pranašumą. Ketvirta, kompetencijų panaudojimas skatina tarpfunkcinį ir komandinį elgesį. Taigi, kompetencijų panaudojimo galimybės yra labai plačios. Kompetencijų modelis lemia objektyvesnį mokymo ir ugdymo poreikių nustatymą. Pasitelkiant valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatus, galima stebėti darbuotojo pažangą, ar jis tobulėja ir kaip asmeninės kompetencijos atitinka kompetencijų modelio apibrėžtus reikalavimus (Šiugždinienė, 2008).

Norint apibūdinti kompetencijų modelio svarbą ŽI valdymui, reikia atkreipti dėmesį ir į jo teikiamą naudą aukštesnio lygmens vadovams, vadovams, darbuotojams ir ŽI specialistams. Akademiniame literatūroje pabrėžiama, kad aukščiausio lygmens vadovai, pasitelkiant kompetencijų modelį, apibrėžia vieningą žodyną, kuris padeda valdyti talentus, nes darbuotojams tai leidžia lengviau suprasti įmonės

poreikius ir atsižvelgiant į juos koreguoti savo elgesį (Chlivickas, 2009). Kiti vadovai modelį gali naudoti kaip įrankį darbuotojams valdyti, lūkesčiams įvardinti bei darbuotojų ugdymui. Tuo tarpu darbuotojams aiškiai nurodomos organizacijos vertybės ir lūkesčiai, nukreipiant jų pastangas reikiama linkme. Taip pat užtikrinamas objektyvus visų darbuotojų vertinimas. Išskiriama ir nauda ŽI specialistams. Kompetencijų modelis, kaip įrankis talentams valdyti, kuris leidžia komunikuoti lūkesčius. Kitas svarbus aspektas, tai galimybė susieti darbuotojų atlygį su rezultatais (Horton, Hondeghem & Farnham, 2002). Taigi, kompetencijų modelis didina ŽI valdymo sprendimų organizacijoje aiškumą, objektyvumą ir nuoseklumą.

Reikia akcentuoti, jog valstybės tarnyboje itin svarbu skaidrumo ir kokybės užtikrinimas. Kompetencijų modelis didina įdarbinimo skaidrumą ir kokybę (Bonder, Bouchard & Bellemare, 2011). Autoriai taip pat pažymi, kad kompetencijos padeda vadovams ir pavaldiniams aiškiau suprasti darbinės veiklos vertinimo kriterijai. R. Rekašienės ir T. Sudnicko (2014) teigimu, kriterijais apibrėžta veikla reiškia tai, kad remiantis kompetencijomis nuspėja gera ar prasta veikla, t. y. tokia veikla, kurią galima išmatuoti naudojantis specifinius kriterijus arba standartus. Tai skatina žmonės labiau tobulėti ir atitikti pareigybių reikalavimus. Taigi, užtikrinamas didesnis lankstumas karjeros valdyme, nes aiškesnės ugdymo gairės ir skiriamas didesnis dėmesys darbuotojų ugdymui.

Y. Changas (2013) kompetencijų modelį įvardina kaip pagrindinį šiuolaikinio ŽI valdymo instrumentą, kuriuo remiantis organizuojami šie procesai: pirmiausia nustatomos būtiniosios kompetencijos, kurios reikalingos organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti. Vadovaujantis nustatytomis kompetencijomis atliekamas ŽI poreikio planavimas, vykdoma atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas bei tam tikrais atvejais darbuotojų motyvavimas. Vis dėlto, remiantis įvairiais šaltiniais, kompetencijos ir motyvavimas (ypač finansinis) siejami nedažnai, tik apie 20 proc. organizacijų (Rekašienė, 2014 p. 3). Taigi, nerekomenduojama remtis kompetencijomis valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir skatinimo sistemoje. Apibendrinant, galima teigti, kad kompetencijų modelis harmonizuoja valstybės tarnybos valdymą, apimdamas visus pagrindinius ŽI valdymo procesus.

V. Lepeška (2011) tai pat įvardina kompetencijų modelio svarbą valstybės tarnybos ŽI raidai. Pirmiausia kompetencijų modelis stiprina personalo valdymą ir daro jį kryptingesniu. Taip pat nustatomi aiškūs kriterijai personalo valdymo sprendimams, kaip pavyzdžiui kandidatų pasirinkimui, mokymams ir karjeros planavimui. Paminėtinas ir skaidresnis personalo valdymo sprendimų priėmimas ir didesnė sprendimų priėmimo kokybė. Kitas svarbus aspektas, tai galimybė peržiūrėti vadovų grandį ir suformuoti valstybės tarnyboje svarbių žinių, įgūdžių bei sugebėjimų standartą (Lepeška, 2011). Taigi, kompetencijų modelis didina valstybės tarnybos efektyvumą ir veiklos kokybę, nes kompetencijos susieja institucijos strategiją su reikalavimais darbuotojams bei jų veikla.

Apibendrinant, galima teigti, kad kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modeliavimas ir įgyvendinimas praktikoje padeda modernizuoti visą valdymo sistemą. Išskirtini šie svarbiausi kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modelio taikymo privalumai: didesnis skaidrumas ir kokybė vykdant valstybės tarnautojų atrankos procedūras, lankstesnės karjeros valdymo galimybės, aiškesni tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai, kuriais remiantis formuluojamos ir ugdymo gairės. Kitaip tariant, užtikrinamas skirtingų personalo valdymo sistemų ir praktikų apjungimas į vieną visumą. Taip pat stiprėja profesionalumas, komunikaciniai ir vadovavimo gebėjimai. Taikant kompetencijomis grįstą ŽI valdymą keičiasi organizacinė kultūra, darbuotojai tampa labiau suinteresuoti atlikti pareigybių reikalavimus ir visa tai gerina valstybės institucijų įvaizdį darbo rinkoje. Todėl kompetencijų plėtra turi apimti visą organizaciją nuo vadovų iki specialistų lygmens, visus asmens raidos etapus ir visas darbuotojų amžiaus grupes.

1.3. Kompetencijų modelių struktūra ir pagrindiniai elementai

Kompetencijų modelis yra svarbus kiekvienos šiuolaikinės organizacijos ŽI raidai, nes kiekviena organizacija siekia tikslų, o jiems įgyvendinti reikalingi kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai. Valstybės tarnyboje reikalinga vieninga sistema, kuri apibrėžia valstybės tarnautojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalavimus bei kuri geba lanksčiai pažvelgti į karjeros planavimą, darbo užmokesčio, tarnautojų motyvavimo bei kvalifikacijos tobulinimo sritis. Kaip teigia P. Leisinkas (2010), tai užtikrina konkurencingumą su privačiu sektoriumi ir daro valstybės tarnybą patrauklesnę kvalifikuotiems specialistams.

Siekiant apibūdinti kompetencijų modelio struktūrą ir išanalizuoti pagrindinius elementus, reikia pažymėti, kad išskiriami du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją:

- funkcinis analitinis požiūris, kuris plėtojamas Didžiosios Britanijos Inicijatyvosios vadybos chartijos (angl. *Management Charter Initiative*);
- asmeninių charakteristikų požiūris, kuris buvo pasiūlytas JAV mokslininko R. E. Boyatzis (1982) (Lobanova ir Chlivickas, 2009, p. 65).

Taigi, pagrindinius požiūrius į kompetenciją išskiria JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkai. 4 lentelėje pateikiami šių požiūrių pagrindiniai skirtumai, pagal tokius modelių ypatumus, kaip požiūriai į kompetenciją, orientaciją, sąsajas su darbu, kompetencijų sričių specifiką ir išskiriamas svarbias kompetencijas.

4 Lentelė. Kompetencijų modelių klasifikacija (Lobanova ir Chlivickas, 2009, p. 65)

Modelių ypatumai	Kompetencijos modeliai (požiūriai)	
Požiūriai į kompetenciją	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
Kompetencijos modelio orientacija	Orientuotas į darbo rezultatą	Orientuotas į darbo procesą
Kompetencijos modelio sąsajos su darbu	Siejamas su darbo atlikimo reikalavimais	Siejamas su darbo turiniu ir darbuotojo įnašu siekiant tikslo
Kompetencijų sričių specifika	Susijusios su reikalavimais darbui atlikti	Susijusios su individualiomis charakteristikomis
Svarbūs kompetencijos blokai	Veiklos funkcijos, vaidmenys, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos	Mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys

Apibendrinant funkcinį požiūrį, galima teigti, kad kompetencijų modelis orientuotas į darbo rezultatą ir siejamas su tam tikrais darbo atlikimo reikalavimais. Taip pat šio požiūrio šalininkai akcentuoja veiklos funkcijas, vaidmenis darbo atlikimo kriterijus ir specifikacijas. Apibendrinant asmeninių charakteristikų požiūrį, galima teigti, kad kompetencijų modelis orientuotas į darbo procesą ir siejamas su darbo turiniu bei darbuotojų įnašu įgyvendinant organizacijos tikslus. Taip pat kompetencijos siejamos su individualiomis charakteristikomis bei darbo atlikimu. Taigi, galima teigti, kad tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų kompetencijų modelių sampratų.

Reikis paminėti, kad ir funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų modeliai yra pripažinti bei plačiai taikomi pasaulio praktikoje (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003, p. 68). Apibendrinant abu požiūrius, kompetencijų modelius galima klasifikuoti pagal juose nagrinėjamas kompetencijų sritis ir jų sąsajas su darbo procesu bei darbo rezultatais, pažymint kompetencijas, kurios lemia darbuotojo dalyvavimą darbo procese ir jo gebėjimus įgyvendinti organizacijos tikslus bei išskiriant kompetencijas, kurios sąlygoja darbo rezultatus.

Kaip buvo minėta, organizacijos efektyvumą užtikrina kompetentingi darbuotojai. N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003, p. 68) teigimu, kompetentingas darbuotojas pirmiausia turi atitikti organizacijos kultūrą, t. y. organizacijai būdingas tradicijas ir vertybes, kurios formuoja kompetencijų reikalavimus konkrečiai organizacijai. Taigi, kompetencijų modelis glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra. A. Skaržauskaitė (2010, p. 68) svarbiomis kintančiomis aplinkybėmis nurodo organizacijos viziją, vertybes bei kultūrą ir į tai atsižvelgiant pateikia kompetencijų vystymo modelį (žr. 3 pav.).



3 Pav. Kompetencijų vystymo modelis (sudaryta autorės pagal Skaržauskaitė, 2010, p. 68)

Apibendrinant, galima teikti, kad kompetencijos yra nuolat veikiamos bei reguliuojamos tokių kintančių aplinkybių, kaip organizacijos vizija, vertybės, kultūra ir pasiekti rezultatai. Taip pat matyti kompetencijų vystymo plano įgyvendinimo įtaka lyderystės ir pačios organizacijos rezultatams. Pagal N. Petkevičienę ir E. Kaminskytę (2003, p. 69), organizacijos kultūrą formuoja ankstesnė patirtis, mokymasis, prielaidos, tikėjimas ir nuolatinis rūpinimasis. Taigi, įmonei ar organizacijai svarbu įvardinti kompetencijas, jas ugdyti ir išsaugoti. Reikia paminėti, kad šiuolaikinės organizacija nuolat veikia aplinkos pokyčiai, politiniai, ekonominiai, technologiniai ir kiti veiksniai, todėl kompetencijų formavimąsi veikia ir aplinkos sąlygos. Apibendrinant, galima teigti, kad kompetencijų modelis susijęs su organizacijos kultūra ir veikiamas įvairių aplinkos pokyčių. Siekiant užtikrinti efektyvų modelio veikimą, kompetencijas reikia periodiškai peržiūrėti ir kurti naujas strategijas jų vystymui. Taigi, modelis turi būti lankstus ir nuolat kisti atsižvelgiant į organizacijos ir aplinkos pokyčius.

Reikia atkreipti dėmesį, kad išskiriami du kompetencijų modelio kūrimo būdai konkrečiai organizacijai (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003, p. 68). Pirmuoju atveju kuriami keli kompetencijų modeliai, kuriais apibrėžiami privalomų kompetencijų reikalavimai panašių pozicijų grupėms. Antruoju atveju yra vienas modelis tinkantis visiems, tačiau daugiausiai taikomas tik organizacijų vadovams. Autorių teigimu, praktikoje populiariausias yra abiejų būdų derinys, nes tai leidžia plėtoti vieną kompetencijų modelį ir jį pritaikyti konkrečios organizacijos poreikiams (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003, p. 68). Kaip teigia S. Sanghi (2007), kuriant kompetencijų modelį pagrindinė užduotis yra atsakyti į klausimus: „ką darbuotojas turi mokėti daryti“ ir „ką jis turi žinoti, kad tai padarytų“.

Pirmasis etapas, kuriant kompetencijų modelį, yra duomenų rinkimas analizuojant pareigybių aprašymus ir kitus susijusius dokumentus. Taigi, pirmiausia identifikuojamos kompetencijos, kurios reikalingos darbuotojams, kad išsikelti tikslai būtų pasiekti. T. Sudnickas (2009, p. 418) teigia, kad

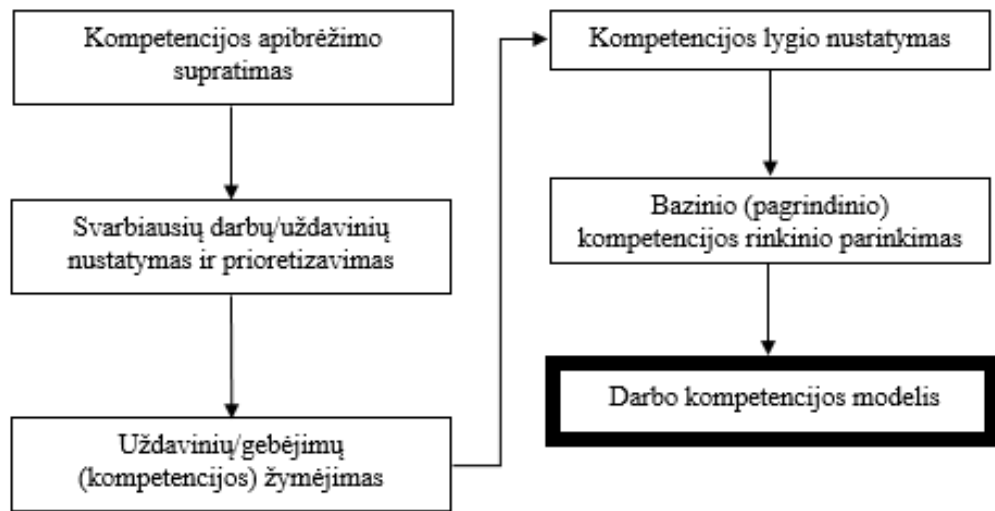
kompetencijas turi atrinkti aukštesni vadovai ir personalas. Kitas žingsnis yra pasitelkiant darbo ekspertus, susieti kompetencijas su konkrečiu darbu. Taigi, kompetencijos nustatomos atsižvelgiant į pareigybių hierarchiją ir veiklos pobūdį. Reikia akcentuoti, kad kompetencijų identifikavimas priklauso nuo projekto (laiko, biudžeto, tikslų) ir gali būti pasirinkama iš trijų metodų:

- Tikslinės grupės su eksperto klausimais;
- Kritinio atvejo interviu;
- Dirbti prie bendrinio žodyno, kuris apibrėžtų dažniausiai pasitaikančias kompetencijas ir elgesio rodiklius (Bissessar, 2010).

Daugeliu atvejų, ŽI specialistai siekia sujungti visus tris metodus. Identifikuotos kompetencijos išskiriamos į bendrąsias, vadybines ir lyderystės, specifines ir profesines kompetencijos. R. Rekašienė (2014, p. 4) nurodo, kad bendrosios kompetencijos reikalingos visose valstybės tarnybos veiklos srityse, todėl jas turi turėti visi tarnautojai, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, sietinos su vadovavimu, todėl reikalingos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams, o specifinės ir profesinės kompetencijos, padeda vykdyti profesines veiklos funkcijas ir nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis.

Antras etapas - modelio kompetencijų įvertinimas. Dažniausiai tam pasitelkiami trys metodai. Pirmas – atliekant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio klausimyną su pagrindiniais organizacijos darbuotojais. Šis metodas lengviausias ir pigiausias, tačiau tyrimo rezultatų vertinimas yra labai subjektyvus. Antras – kompetencijų modelio pritaikymas veiklos vertinimo sistemoje. Šis metodas yra patikimesnis, tačiau reikalauja daugiau laiko nei pirmasis. Trečias – elgesiu pagrįstas vertinimas, kurį atlieka vertinimo centrai. Nors šis metodas yra brangiausias, tačiau laikomas objektyviausiu ir profesionaliausiu. Visų trijų metodų taikymas vienoje organizacijoje neabejotinai teiktų didžiausią naudą, tačiau įprastai laikas ir biudžetas apriboja iki vieno metodo taikymo arba dviejų derinimo (Sudnickas ir Kratavičiūtė-Ališauskienė, 2011, p. 525).

T. Sudnickas (2009, p. 419) taip pat analizuoja du kompetencijų modelio vystymo būdus, t. y. konkrečios darbo vietos kompetencijų modelį ir tinkantį visiems bendrą kompetencijų modelį. Autorius pateikia darbo kompetencijos modelio kūrimo eigą. 5 paveiksle matyti, kad kompetencijų modelio kūrimą sudaro kompetencijų supratimas, uždavinių nustatymas, gebėjimų žymėjimas, kompetencijos lygio nustatymas bei bazinio kompetencijos rinkinio parinkimas.

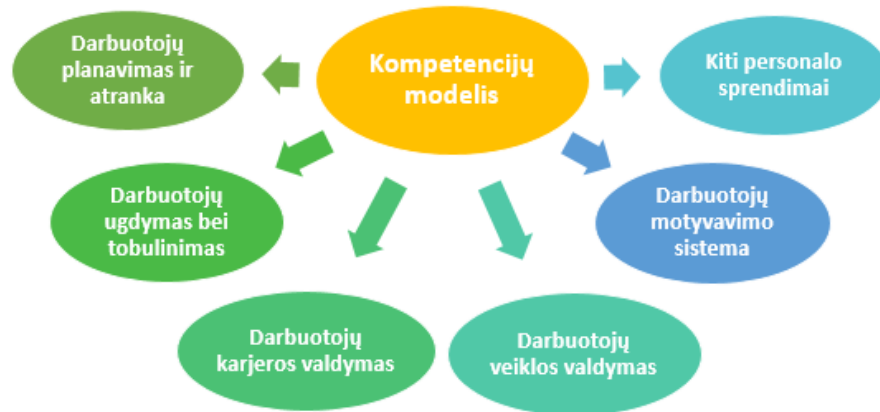


4 Pav. Darbo kompetencijos modelio kūrimo schema (Sudnickas, 2009, p. 419)

Apibendrinant, galima teigti, kad pirmiausia suprantamos ir apibrėžiamos kompetencijos, tada nustatomi darbo uždaviniai ir išdėstomi pagal svarbą. Taip pat nustatomas kompetencijos lygis ir sudaromas kompetencijų rinkinys. Kaip T. Sudnickas (2009, p. 418) nurodo, kompetencijų modelio pagrindą sudaro organizacijos strategija ir darbo analizė. Panašiai teigia ir Rekašiūtė-Balsienė (2014), kad aprašant kompetencijas reikia atsižvelgti į organizacijos puoselėjamas vertybes, darbo pobūdį, jam keliamus reikalavimus, vadovo nuomonę ir ko reikia sėkmingam darbui šioje organizacijoje. Apibendrinant, galima teigti, kad kuriant kompetencijų modelį, reikia atsižvelgti į organizacijos strategijoje suformuotus tikslus, uždavinius, vertybes bei veiklos pobūdį.

Taigi, po ilgos duomenų analizės, kompetencijų modeliavimo ir pačio modelio įteisinimo sukuriama kompetencijų modelis. Apibendrinant, galima teigti, jog kompetencijų modelio kūrimo esmė slypi metoduose kaip nustatyti ir įvertinti kompetencijas, kurios ir sudaro modelio pagrindą. Sukūrus kompetencijų modelį, jis įgyvendinamas per ŽI valdymo procedūras, t. y. nustačius ir įvertinus kompetencijas, pagal jas formuojamas ŽI poreikis, vykdoma atranka, kompetencijų ugdymas, veiklos vertinimas, karjeros planavimas ir motyvavimas.

V. Lepeška (2011) taip pat teigia, kad kompetencijų modelis yra instrumentas, kuriuo vadovaujantis organizuojami ŽI valdymo procesai. 5 paveiksle matyti, kad kompetencijų modelis taikomas atrankoje, ugdyme, motyvavime, karjeros valdyme ir priimant kitus personalo sprendimus.



5 Pav. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (sudaryta autorės pagal Lepeška, 2011)

Taigi, galima teigti, kad svarbus kompetencijų modelio taikymo aspektas, yra galimybė parengtą modelį integruoti į visą organizacijos ŽI valdymo sistemą. Kompetencijų modelio vaidmenį kiekviename ŽI valdymo procese akcentuoja ir S. Sanghi (2007). Autorė išskiria ŽI valdymo funkcijas, kurioms įgyvendinti gali būti pasitelkiamas kompetencijų modelis:

- Atranka – pareigybių reikalavimai, darbuotojų pritraukimas ir atranka;
- Mokymai ir plėtra – orientacinis ir įvadinis mokymas, mokymų galimybės, darbo vietų užpildymas ir veiklos valdymas;
- Įvertinimas – veiklos vertinimas, užduočių atlikimas ir darbo kokybė;
- Pareigų skirstymas – mokymai ir karjeros galimybės.

R. Rekašiūtė-Balsienė (2014, p. 17) išskiria pagrindinius kriterijus pasirenkant kompetencijų modelį. Jis turi būti suprantamas ir paprastas naudoti. Taip pat svarbu, kad modelis atitiktų organizacijos vertybes bei pagrindinius veiklos principus. Kaip jau buvo minėta, parengtą modelį reikia integruoti į organizacijos ŽI valdymo sistemą (atrankos, mokymų, veiklos valdymo, motyvavimo ir kt. procesus). Kitas kriterijus – tai lengvas modifikuoti, papildyti ar koreguoti modelis, pagal pasikeitusius reikalavimus. Taigi, kompetencijų modelis turi būti parengtas atsižvelgiant į vidinę ir išorinę aplinką, o jo struktūra ir pagrindiniai elementai turi atitikti organizacijos tikslus ir vertybes.

Reikia atkreipti dėmesį, kad kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje yra didelis perversmas ŽI vadyboje, nes kompetencijos naudojamos darbuotojų priėmimo, ugdymo, mokymo, veiklos vertinimo, atlyginimams taip pat remiasi kompetencijomis.

Remiantis aukščiau atlikta analize, galima teigti, kad kompetencijų modelis turi būti integruotas į ŽI valdymo sistemą. Remiantis S. Sanghi, V. Lepeška, R. Rekašiūte-Balsiene, T. Sudnicku, A. Kratavičiūte-Ališauskiene, ir kt., išskirti esminiai kompetencijų modelio taikymo kriterijai įgyvendinami per ŽI

funkcijas. Kriterijai atspindi 5 lentelėje. Išskirtos elementų dimensijos bus taikomos siekiant iširti ir įvertinti kompetencijų modelio taikymo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje.

5 Lentelė. Apibendrintas kompetencijų modelio taikymo ŽI valdyje kriterijų sąrašas (sudaryta autorės)

ŽI valdymo funkcijos	Kompetencijų modelio taikymo kriterijai
Planavimas ir atranka	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencijų identifikavimas ir įvertinimas; • Nustatomi kompetencijų reikalavimai; • Pareigybių aprašymų paremtų kompetencijomis rengimas; • Darbuotojų poreikio nustatymas; • Kompetencijos tikrinamos specialiai sukurtais testais, praktinėmis užduotimis ir per pokalbį vykdant darbuotojų paiešką ir atranką; • Vadovaujamosi įstaigos kompetencijos modeliu, kuriame apibrėžtos bendrosios ir dalykinės (specialiosios) kompetencijos.
Vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos vertinimas naudojamas valdant valstybės tarnautojų kompetencijas; • Įvertinamas atitikimas valstybės tarnautojo kompetencijų reikalavimams; • Kompetencijos vertinamos atliekant kasmetį tarnybinės veiklos vertinimą, kurio metu peržiūrimi ir metų pradžioje išskirti kompetencijų tobulinimo tikslai bei nustatoma, ar jie buvo pasiekti.
Ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Valstybės tarnautojų mokymas susietas su kompetencijų vadyba; • Vadovaujantis nustatytais kompetencijomis, kiekvienais metais įstaigoje dirbantiems valstybės tarnautojams nustatomos tobulintinos kompetencijos; • Remiantis kompetencijų spragomis bei kompetencijų poreikiu kuriama mokymų strategija.
Karjera	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencijos padeda pereiti prie lankstesnių karjeros galimybių; • Atsižvelgiant į kompetencijas galima planuoti tiek horizontalią, tiek vertikalią karjerą; • Žinant, kokių ir kokio lygio kompetencijų turi įstaigos tarnautojai, lengviau įstaigos viduje surasti tinkamiausią žmogų į atsilaisvinusią darbo vietą; • Identifikuoja ilgalaikes karjeros perspektyvas.
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvavimo sistema bent iš dalies paremta kompetencijų vertinimu;

Apibendrinant kompetencijų modelio teorinius aspektus, galima teigti, jog kompetencijų sąvoka yra plačiai naudojama viešojo sektoriaus ŽI valdymo kontekste. Akcentuotina kompetencijų modelio svarba ŽI valdymo stiprinimui valstybės tarnyboje. Pirmiausia ši priemonė modernizuoja valdymo sistemą, didina procedūrų aiškumą ir skaidrumą, veiklos efektyvumą bei kokybę. Per aprašytas kompetencijas galima nukreipti žmonių darbinį elgesį reikiama linkme. Remiantis kompetencijų modeliu organizuojami tokie procesai, kaip organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti būtinų kompetencijų nustatymas ir atsižvelgiant į jas vykdomas ŽI poreikio planavimas. Taigi, kompetencijų plėtra turi apimti visą organizaciją, o kompetencijų modelis integruotas į visas ŽI valdymo funkcijas. Esminiai kompetencijų modelio taikymo kriterijai įgyvendinami per ŽI funkcijas, tokias kaip atranka ir planavimas, vertinimas, ugdymas, karjera ir motyvavimas (žr. 5 lentelę).

2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO TENDENCIJOS TOBULINANT ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE

Demografiniai pokyčiai, finansinės krizės, naujų ŽI valdymo metodų, įrankių atsiradimas ir kiti veiksniai skatina valstybes pasitelkti reformas, kurių pagrindinis tikslas – paskatinti pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. E. Visockytės (2012, p. 489) teigimu, vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. Pabrėžtina, jog reformos šalyse dažnai nukreipiamos ne tik viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių apimties mažinimui, bet ir šių darbuotojų veiklos kokybės gerinimui, gebėjimų ir lyderystės ugdymui (*Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos*, 2013). Šiandien daugelio šalių viešajame administravime kuriami ir diegiami kompetencijų modeliai, kurie yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus, sistemingai planuoti ir valdyti žmogiškuosius išteklius.

2.1. Kompetencijų modeliai Europos Sąjungos šalyse

Atliktą teorinę analizę galima papildyti užsienio šalių gerąją patirtimi, kuri teigia, kad kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje padėjo pereiti prie didesnio karjeros lankstumo, lėmė kultūrinius įstaigų pokyčius ir padarė viešąjį sektorių patrauklesnį darbo rinkoje (Beeck & Hondeghem, 2010, p. 4).

Kaip jau minėta, 1980-aisiais metais Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Didžiojoje Britanijoje buvo žengti pirmieji žingsniai link kompetencijų valdymo. Vis dėlto, remiantis S. Horton`u, A. Hondeghem`u & D. Farnham`u (2002), XX amžiaus pabaigoje kompetencijų valdymas dar nebuvo universali praktika, netgi tokiose šalyse, kaip Didžioji Britanija, kuri ir praskynė kelią kompetencijų valdymui ŽI valdymo srityse. Tik pradėjo diegti Belgija, Olandija ir Suomija, tačiau kompetencijomis rėmėsi tik vykdant darbuotojų atranką. Prancūzija, Italija, Vokietija buvo poreikio identifikavimo stadijoje, o rytų Europos šalys siekė sukurti labiau tradicines viešojo administravimo sistemas pereinant nuo komunizmo prie liberalios demokratijos ir rinkos ekonomikos (Beeck & Hondeghem, 2010, p. 5). Taigi, kylantys vis didesni reikalavimai viešojo sektoriaus veiklos kokybei ir efektyvumui paskatino šiuolaikinių vadybos strategijų įsigalėjimą ir viešojo sektoriaus vadybos plėtrą.

Remiantis užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita (VTD, 2011), Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Švedijoje kompetencijų modelis taikomas jau daugiau nei dešimtmetį. Reikia pažymėti, kad, priklausomai nuo akcentų, apibrėžiami įvairūs požiūriai į kompetencijų sąvokas ŽI valdymo kontekste (žr. 6 lentelę).

6 Lentelė. Požiūris į kompetencijų sąvoka skirtingose Europos šalyse (Gražulis ir Markuckienė, 2013, p.143)

	Kompetencijų sąvoka
Olandija	Remiasi samprata, kad kompetencijos – tai elgesio charakteristikos arba apraiškos, kurias galima stebėti. Jos yra pagrįstos žiniomis, įgūdžiais, nuostatomis ir kitomis asmeninėmis charakteristikomis.
Didžioji Britanija	Sąvoka „kompetencijos“ apibūdina tam tikros profesinės ir darbinės veiklos standartus. Profesinė kompetencija įvardinama kaip supratimas, gebėjimas taikyti žinias, praktiniai ir mąstymo įgūdžiai, reikalingi efektyviai (reikiamus standartus atitinkančiai) veiklai atlikti – kalbama ne apie tobulumo siekį, o apie reikiamo lygmens atitikimą.
Belgija	Kompetencija apibrėžiama kaip nuosekli įgūdžių, nuostatų ir žinių kombinacija, kuri išreiškiama stebimu elgesiu ir kuria remiantis galima prognozuoti, kiek efektyvus bus tam tikros funkcijos ar vaidmens atlikimas.
Švedija	Švedijos valstybės tarnyboje nėra bendros kompetencijų sąvokos apibrėžties, centralizuotai parengto kompetencijų modelio ar nustatyto kompetencijų žodyno.
Airija	Žinios, įgūdžiai, nuostatos ir elgsenos, būtinos tam tikram vaidmeniui organizacijoje atlikti.

Lentelėje matyti, kad dažniausiai akcentuojami įgūdžiai, motyvai dirbti, žinios, požiūriai ir asmens charakteristikos, kurios leidžia pasiekti užsibrėžtų profesinių tikslų. Taigi, kompetencija siejama su asmens savybėmis. Reikia akcentuoti, kad užsienio akademinėje literatūroje kompetencijomis paremtas ŽI valdymas dar įvardinamas kaip *kompetencijomis besiremiančios vadybos koncepcija*. Pasak V. Tubutienės ir J. Bajarūnienės (2008, p. 370), ši koncepcija traktuojama kaip vadybos veiklos papildymas arba taikoma kaip sisteminis požiūris į ŽI valdymą.

Atsižvelgiant į kompetencijų sąvokos sampratą, kompetencijų modelių tikslas – nustatyti tam tikrų žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių reikalavimų rinkinius, kurie padėtų asmenims motyvuotai atlikti pavestas užduotis. Be to, R. Rekašienės ir T. Sudnicko (2014, p. 596) teigimu, nustatant kompetencijas, parodoma, ko tikimasi iš darbuotojo – taip didinama ir jo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą, skatinamas ir didesnis tiesioginio vadovo įtraukimas į ŽI valdymą.

Europos Sąjungos šalių patirtis rodo sėkmingą kompetencijų modelio taikymo praktiką, orientuotą į darbuotojų kompetencijų plėtrą, stiprinančią darbuotojų motyvaciją ir lojalumą. Kompetencijomis grįstas ŽI valdymas valstybės tarnybą padarė patrauklesnę darbo rinkoje, paskatino kultūrinius pokyčius įstaigose ir padėjo pereiti prie lankstesnių karjeros galimybių (Beeck & Hondeghe, 2010, p. 5). Kaip teigia J. Paliduskaitė (2008, p. 16), vakarų šalys ėmėsi priemonių, kurios skatintų efektyvesnę darbuotojų veiklą. Reikia atkreipti dėmesį, kad išlaidas, skirtas motyvavimo priemonėms, jos traktuoja kaip būtinas keliant personalo kompetencijas ir kokybę. Nors, kompetencijų modelio diegimas ir taikymas reikalauja finansinių ir žmogiškųjų išteklių, tačiau reikia įvertinti jo teikiamą naudą ir gaunamus rezultatus ateityje.

Kaip jau minėta anksčiau, užsienio šalių patirtis rodo, kad kompetencijų modelis naudingas ŽI valdymo procesams. Daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai visų pirma siejami su darbuotojų

atranka ir veiklos vertinimu, taip pat prisideda prie tarnautojų mokymo ir tobulinimo bei karjeros planavimo. Remiantis V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013, p. 144) atliktu Europos šalių naudojamų kompetencijų modelių palyginimu, dažniausiai yra taikomas bendras kompetencijų modelis, kuriame įvardinamos konkrečios kompetencijos, privalomos visiems tarnautojams, tačiau į modelį paprastai neįtraukiamos kompetencijos, reikalingos specifiniams įstaigos poreikiams, bet tai paliekama pačių įstaigų atsakomybei (žr. 7 lentelę).

7 Lentelė. Europos šalyse naudojami kompetencijų modeliai (Gražulis ir Markuckienė, 2013, p. 144)

Valstybės tarnyba	Olandija	Didžioji Britanija	Belgija	Švedija
	Centralizuota	Decentralizuota	Centralizuota	Decentralizuota
Kompetencijų modelio pavadinimas	Bendras valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Bendras profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis	Kompetencijų modelis 5+1	Nėra centralizuoto modelio
Tikslas	Susietas su valstybės tarnautojų atranka, mokymu bei tobulinimu. Netiesiogiai su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu	Susietas su valstybės tarnautojų atranka, mokymu ir tobulinimu, veiklos vertinimu bei karjeros planavimu	susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu, mokymu bei tobulinimu, atlygio sistemomis. Sujungia visas ŽI valdymo sistemas į bendrą nuoseklią visumą	Tendencija pereiti nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašų prie grupių (komandų) ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo
Kompetencijos	35 bendrosios kompetencijos (pvz., draša, iniciatyvumas, lankstumas); 3 valdymo kompetencijos (pvz., į žmones orientuotas valdymas). Techninės kompetencijos reikalingos konkrečiam darbui atlikti, paliekamos įstaigų atsakomybei	4 dalys: lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai ir patirtis. Svarbios 4 kompetencijos: valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas	5 bendrosios kompetencijos: informacijos valdymas, užduočių valdymas, gebėjimas parodyti kryptį ir lyderystę, socialinio bendravimo įgūdžiai ir asmeninis efektyvumas. Techninės kompetencijos, apibrėžiamos konkrečios pareigybės apraše	ŽI valdymo srityje vyrauja tokios kompetencijų grupės, kaip asmeninė, socialinė, profesinė, strateginė ir funkcinė kompetencijos, tačiau kiekviena įstaiga nustato savo modelį

Apibendrinant 7 lentelę, galima teigti, kad labiausiai paplitęs centralizuotas kompetencijų modelis (Olandijoje, Didžiojoje Britanijoje, Belgijoje), išskyrus Švedijos atvejį, kurioje atsakomybė už beveik visas ŽI valdymo funkcijas deleguota atskiroms valstybinėms įstaigoms ir valstybės tarnybos valdymas yra visiškai decentralizuotas. Pateiktoje lentelėje matyti, kad visose šalyse kompetencijų modelis yra esminis elementas, apjungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į vieningą ir nuoseklią visumą. Galima išskirti Olandijos pavyzdį, kur valstybės tarnautojų kompetencijos netiesiogiai siejamos su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu, nes kompetencijos formaliai nėra vertinamos, tačiau jos yra paliečiamos aptariant veiklos sėkmingumą. Švedijoje taip pat kompetencijos iš dalies siejamos su atlygio sistema, nes valstybės tarnautojo vykdomos užduotys, veiklos efektyvumas

ir kompetencija yra pagrindiniai veiksniai, kurie lemia tarnautojo darbo užmokestį. Taigi užsienio šalių patirtis rodo, kad kompetencijų modelis yra integruotas į ŽI valdymo sistemą. Jis tarnauja kaip pagalbinė ŽI valdymo proceso priemonė ir yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu, mokymu ir tobulinimu bei daugiau ar mažiau susijęs su atlygio sistemomis.

V. Lepeška (2011, p. 4) įvardina užsienio šalių kompetencijų modelio diegimo tikslus: Olandijoje ir Belgijoje pagrindiniu tikslu iškeliamas modernios, lanksčios ir efektyvios valstybės tarnybos sukūrimas; kiti tikslai, kaip kompetentingo, profesionalaus ir į rezultatus orientuoto valdymo užtikrinimas (Švedijoje) ar rezultatų gerinimas ir puikaus klientų aptarnavimo užtikrinimas (Airijoje); Didžiojoje Britanijoje siekiama stiprinti orientaciją į rezultatus ir apibrėžti standartus, kurie turi būti pasiekti; Olandijos viešajame sektoriuje norima gerinti darbo kokybę ir didinti pasitenkinimą darbu. Taip pat pasitelkiant kompetencijų modelį įvardintose valstybėse siekiama didinti vadovų dėmesį personalo vadybai bei stiprinti vadybinius/lyderystės gebėjimus.

Reikia akcentuoti, kad galimi šalių praktikos skirtumai dėl atskirų kompetencijų modelių taikymo aukštesniesiems valstybės tarnautojams. R. Rekašiūtės-Balsienės (2014, p. 40) teigimu, dalyje šalių (Didžiojoje Britanijoje, Belgijoje) taikomas vieningas kompetencijų modelis visiems valstybės tarnautojams, kitose šalyse (Olandijoje, Airijoje) parengti atskiri kompetencijų aprašai, skirti aukštesniesiems valstybės tarnautojams ar tik kelioms aukščiausio lygmens pareigybėms. Autorė taip pat pažymi, kad šalyse, kuriose naudojami centralizuotai sukurti valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai (Olandijoje, Belgijoje, Didžiojoje Britanijoje, Airijoje), centralizuotai įgyvendinama ir šių modelių diegimo bei taikymo priežiūra ir tobulinimas, o atskirų institucijų ir įstaigų ŽI valdymo padaliniai atsako už kompetencijų modelių taikymo proceso stebėjimą ir tobulinimą įstaigoje arba siūlymų tobulinimui teikimą centralizuotai kompetencijų modelius prižiūrinčiai institucijai (2014 m. gruodžio 10 d. VU bibliotekos Mokslinės komunikacijos ir informacijos centro seminaro medžiaga, p. 3-40).

Kompetencijų modelio diegimo galimybes sąlygoja ir teisinis reguliavimas. Užsienio šalių patirtis rodo, kad dalyje šalių (Didžiojoje Britanijoje, Švedijoje) modelis nėra teisiškai reglamentuojamas, nes jo taikymas laikomas gerosios valdymo praktikos dalimi. Kitose šalyse (Olandijoje, Belgijoje, Airijoje) – reglamentuojamas Karališkaisiais dekretais, Vyriausybės nutarimais, patvirtintais susitarimais (VTD, 2011). Galima teigti, kad dauguma ES šalių turi apibrėžtas valstybės tarnautojų kompetencijas ir sėkmingai taiko kompetencijų modelį valstybės tarnyboje. Tai užtikrina didesnę ŽI valdymo sprendimų valstybės tarnyboje aiškumą, objektyvumą ir nuoseklumą.

Apibendrinant užsienio šalių patirtį, galima teigti, kad kompetencijų modelis turi būti naudojamas kaip įrankis užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą, modernizuoti ŽI valdymą, bet ne kaip galutinis tikslas. Išanalizavus užsienio šalių patirtį, galima teigti, kad dažniausiai taikomo kompetencijų modelio bruožai yra šie:

- *Dažniausiai taikomas bendrasis kompetencijų modelis. Nustatomos bendrosios kompetencijos (pavyzdžiui, darbas komandoje, informacijos sisteminimas ir pristatymas, atsakingumas, organizuotumas, analitiniai gebėjimai ir kt.), kurios yra privalomos visiems valstybės tarnautojams ir specifinės kompetencijos (pavyzdžiui, informacijos, konfliktų ar derybų valdymas), kurios reikalingos atliepti įstaigos poreikius ir paliekamos pačių įstaigų atsakomybei;*
- *Kompetencijų modelis diegiamas centralizuotai bei centralizuotai įgyvendinama jo priežiūra. Būdingas vieningas kompetencijų sąvokos apibrėžimas, centralizuotai parengtas kompetencijų modelis ir nustatytas kompetencijų žodynas;*
- *Taikomas integruotas modelis, apimantis šias ŽI valdymo grandis: ŽI planavimas, atranka, veiklos vertinimas, mokymai ir karjeros planavimas. Iš dalies kompetencijos siejamos su motyvavimu ir atlygio sistema.*

2.2. Kompetencijų modelio taikymo tendencijos

Analizuojant kitų šalių patirtį pastebėta, kad kompetencijų modelio taikymo tendencijos priklauso nuo įvairių aspektų. Kompetencijų modelis turi užtikrinti efektyvesnę institucijų veiklą, modernizuoti ŽI valdymą ir geresnį klientų poreikių tenkinimą, tačiau diegiamoms naujovėms gali iškilti pasipriešinimas ir įvairios kliūtys taikant modelį praktikoje bei tęsiant pradėtą veiklą.

Kompetencijų modelio taikymo tendencijos pastebėtos analizuojant viešojo administravimo raidą. Dėl pokyčių, vykstančių viešojo administravimo kontekste, kinta ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka. Naujoji viešoji vadyba padarė įtaką viešojo administravimo personalo funkcijų kaitai. ŽI funkcijų vykdymas buvo decentralizuotas į operacinius vienetus, specialių vadybininkų galia buvo padidinta priimant sprendimus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais (Lavigna & Hays, 2004). Anksčiau tai buvo centrinės valdžios išimtinė teisė, o ŽI valdymo iniciatyvos buvo vykdomos atsisakant nebūtinų taisyklių ir reguliavimo. V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008, p. 371) tradiciniais viešojo administravimo modeliais įvardina Vėberio biurokratijos modelį ir valstybės finansų modelį, kuriuose akcentuojamas veikimas laikantis aiškiai apibrėžtų taisyklių ir teisėtumas. Tačiau valstybės valdymo struktūros išsiplėtė dėl visuomenės kaitos ir viešojo administravimo reformų. Naujoji viešoji vadyba ir naujosios valstybės tarnybos idėjos verčia keisti nusistovėjusius tradicinius viešojo administravimo modelius ir personalo vadybos praktikoje vadovautis moderniomis ŽI vadybos teorijomis, kuriose ypač akcentuojamos darbuotojų kompetencijos (Tubutienė ir Bajarūnienė, 2008, p. 371). Šiuolaikinių vadybos strategijų įsigalėjimas viešajame sektoriuje reikalauja iš valstybės tarnautojų ne tik aukštos profesinės kvalifikacijos, bet ir kur kas platesnių asmeninių bei dalykinių kompetencijų.

Taigi, siekiant valstybės tarnybos efektyvumo bei užtikrinant kompetencijų modelio diegimo sąlygas, svarbu kompetentingas personalas, kuris atlieka jam priskirtas funkcijas ir tenkina vartotojų

poreikius viešojo administravimo institucijose. Todėl viešojo administravimo sistemai svarbu yra pasitikėjimas žmogiškaisiais ištekliais, o tai reikalauja tam tikro kompetentingumo. Darbuotojų kompetentingumas yra esminis bruožas organizacijai tapti pranašesne už kitas (Sudnickas, Kratavičiūtė-Ališauskienė, 2011, p. 524). Taigi kompetencijos duos rezultatų tik jei darbuotojai įsipareigos asmeniškai siekti organizacijos tikslų.

Siekiant išanalizuoti kompetencijų modelio taikymo tendencijas, reikia akcentuoti, kad kompetencijų modelis dažnai apibūdinamas teigiamai, tačiau išskiriami ir galimi diegimo iššūkiai.

Pirmiausia, kritikai pabrėžia, kad daugumoje kompetencijų modelių vadovavimo ir kitose srityse yra neaiškiai apibrėžtos veiklos ir trūksta teorinio pagrindo (Kuchinke & Han, 2005). Teorinis pagrindas padėtų planuoti darbą ir taikyti kompetencijų modelį. Antra, teigiamas kompetencijų modelio poveikis darbuotojų mokymo sistemai yra ribotas dėl siaurų kompetencijų. Pavyzdžiui, informacinių technologijų įgūdžiai gali būti ugdomi standartiniuose mokymuose, o tokios kompetencijos kaip strateginis mąstymas priklauso ne tik nuo švietimo, bet ir asmenybės, todėl negali būti išmokstamas per kelias dienas ar savaites (Winterton & Delamare-Le Deist, 2005).

Trečia, gebėjimas taikyti kompetencijų modelį įvertinant reikalingą elgseną sudėtingose darbo situacijose yra abejotinas. H. Mintzbergas (2004) pabrėžia, kad vadovų užduotis yra reaguoti į naujas situacijas nesusistemintose aplinkose remiantis neaiškiais sąlygomis, neišsamia informacija. Akcentuotina, jog tai reikalauja intuicijos, įžvalgos bei vaizduotės, o ne standartizuoto elgesio konkrečiai situacijai pagal iš anksto parengtus atsakymus. Kitaip tariant, kompetencijų modelis dažnai nurodo priemones, kurios buvo efektyvios praityje, tačiau gali sunkiai numatyti ateities poreikius. Taigi, tendencija elgtis pagal nustatytas kompetencijas, kaip universalius ir idealius kriterijus, tuo pačiu metu ignoruojant nenumatytas situacijas ir asmeninius skirtumus, mažina darbo efektyvumą ir teisingo sprendimo priėmimo galimybes (Kuchinke & Han, 2005).

Taip pat įvardijami iššūkiai nustatant bendrą modelio sistemą ir atskirai pareigybei reikalingas kompetencijas (Gražulis ir Markuckienė, p. 145). Kaip jau minėta, praktikoje dažniausiai taikomas bendras kompetencijų modelis, kuriame įvardinamos konkrečios kompetencijos, privalomos visiems tarnautojams (pavyzdžiui, komunikacija, atsakingumas, analizė ir pagrindimas, patikimumas ir atsakingumas), o kompetencijos, kurios reikalingos specifiniams įstaigos poreikiams į modelį neįtraukiamos ir paliekamos pačių įstaigų atsakomybei. Kaip teigia N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003, p. 68), tai leidžia plėtoti vieną kompetencijų modelį ir jį pritaikyti konkrečios organizacijos poreikiams. Apibrėžus bendrąsias kompetencijas tampa aiškesnė valstybės tarnautojų asmeninė atsakomybė ir indėlis (Rekašienė ir Sudnickas, p. 596). Pasak autorių, tai reiškia įtaigų kultūros pokytį, nes pereinama nuo tik funkcijų atlikimo ir procedūrų vykdymo prie platesnio požiūrio, kad svarbu kurti vertę visuomenei ir įstaigai. Taigi, galima teigti, kad įtaigų kultūros ir žmonių požiūrio pokyčiai nėra

greitas procesas valstybės tarnyboje, todėl sudėtinga nustatyti bendrą modelio sistemą ir pritaikyti kompetencijas visoms įstaigoms.

Kitas kompetencijų modelio diegimo iššūkis yra nepakankamas vadovų vykdomų permainų palaikymas (Horton, 2010). T. Misiukonio (2012) teigimu, vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų didesnės saviraiškos galimybėms ir kvalifikacijos kėlimui. Vadovų palaikymą gali sąlygoti baimė prarasti savo įtaką ir ekspertinę galią, nes ugdant darbuotojus jie patys išmoks spręsti problemas ir priimti sprendimus (Gražulis ir Markuckienė, p. 145). Taigi, svarbus kompetencijų valdymo supratimas vadovų lygmenyje. Reikia akcentuoti, kad valstybės tarnybos reformos sėkmę daugiausia lemia tai ar patys valstybės tarnautojai palaiko siūlomas permainas ir jaučia reformos poreikį (Visockytė, 2012, p. 488). Anot T. Sudnicko ir A. Kratavičiūtės-Ališauskienės (2011, p. 525), daugeliui vadovų stinga gebėjimo ugdyti darbuotojus, taip pat nepakankamas vadovų vykdomų permainų palaikymas. ŽI valdymą riboja aukščiausio lygio vadovų požiūris (Gangani, McLean & Braden, 2006). Todėl svarbu, kad vadovai suprastų kompetencijų modelio naudą ir gebėtų jį pritaikyti ŽI valdymo procesuose. Siekiant padėti kompetencijų vertintojams kokybiškai atlikti kompetencijų vertinimą ir teisingai parengti teorines ir praktines vertinimo užduotis, svarbu tinkamai paruošti kompetencijų naudojimo metodines priemones. Būtina aiškiai apibrėžti kompetencijų ir veiklos proceso kokybinio valdymo mechanizmą, nes tai padės įvertinti ar pakilo darbuotojo kompetencija ir ar reikalingas papildomas investavimas į darbuotojo tobulėjimą (Beeck & Hondeghem, 2010, p. 5). Kaip teigia T. Sudnickas (2009, p. 418), kompetencijų sistema turi būti nuolat prižiūrima ir atnaujinama, todėl svarbūs adekvatūs gebėjimai taikyti (ypač – vertinti) kompetencijų modelį. Taigi, galima teigti, jog pradėjus diegti kompetencijų modelį, būtina skirti nemažai dėmesio ir jo taikymo gebėjimams stiprinti siekiant palaikyti iniciatyvą tęsti pradėtą veiklą.

Taikant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje taip pat susiduriama su problema, t. y. skirtingais kartų poreikiais. Valstybėse, kuriose jau naudojamas kompetencijų modelis, valstybės tarnyboje neretai prarandama nemažai jaunų specialistų dėl nepakankamo sistemos lankstumo, galimybių jiems tobulėti trūkumo, motyvavimo ir socializacijos sistemų netobulumo (Gražulis ir Markuckienė, 2013, p. 145). Vyresnioji valstybės tarnautojų karta jau būna įsitvirtinusi darbo vietoje, todėl gerai išmano darbą ir jiems svarbesnės garantijos, vertinimas už turimą patirtį bei poreikis realizuoti sukauptas žinias (Leisink, 2010). Taigi jų motyvai dirbti yra kitokie nei mažiau patyrusių, jaunų darbuotojų. J. Paliduskaitė (2008, p. 8) taip pat teigia, kad skirtingų kartų atstovus motyvuoja skirtingi aspektai. Taigi, kompetencijų valdymo sistema turi būti lanksti, atsižvelgti į skirtingus poreikius ir turėti visų darbuotojų palaikymą.

Apibendrinant, galima teigti, kad kompetencijų modelio taikymo galimybės yra sąlygojamos šių svarbių elementų:

- *Aiškiai apibrėžtos veiklos ir joms atlikti reikalingos kompetencijos. Pirmiausia reikalingas tam tikras teorinis veiklą aprašantis modelis. Tai galėtų būti veiklos teorijos pagrindu sukurta veiklos sistema. Teorinis pagrindas padeda planuoti darbą ir taikyti kompetencijų modelį.*
- *Žmogiškųjų išteklių specialistų gebėjimai taikyti kompetencijų modelį ŽI valdymo procesuose. Personalo vadovai tiesiogiai dirba su kompetencijų modeliu, todėl svarbu, kad turėtų reikalingus gebėjus taikyti šią personalo valdymo priemonę.*
- *Tinkamas detalizavimo laipsnis. Kuo detalesnis modelis, tuo sudėtingiau jį naudoti, tačiau paprastas ir abstraktus modelis neužtikrina kompetencijų vertinimo skaidrumo ir objektyvumo. Todėl svarbi lanksti kompetencijų valdymo sistema, galimybė modelį pritaikyti visose valdžios institucijose bei užtikrinti objektyvumą ir skaidrumą.*
- *Kuriamas vienas kompetencijų modelis, kuris pritaikomas konkrečios organizacijos poreikiams. Siekiant sukurti ir taikyti bendrą kompetencijų modelį, svarbūs įstaigų kultūros pokyčiai ir platesnis požiūris į funkcijų atlikimą, kad pirmiausia valstybės tarnautojai turi kurti vertę visuomenei ir įstaigai.*
- *Vadovų supratimas ir palaikymas yra būtinas kompetencijų modelio diegimo sėkmei. Kompetencijų modelio taikymo galimybes sąlygoja tai ar vadovai supranta kompetencijų modelio naudą ir turi tinkamus gebėjimus jį pritaikyti ŽI valdymo procesuose.*
- *Nuolatinis atnaujinimas. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog kompetencijų modelio įgyvendinimui itin svarbūs pakankami gebėjimai modelio turinio priežiūrai vykdyti, kadangi kompetencijų sistema turi būti nuolat prižiūrima ir atnaujinama.*

3. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO GALIMYBĖS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE

Pirmojoje darbo dalyje, išanalizavus akademinę literatūrą, buvo pateiktas kompetencijų modelio taikymo ŽI valdyme kriterijų sąrašas, išskirti dažniausiai taikomo modelio bruožai ir taikymo galimybes sąlygojantys elementai. Kriterijai, bruožai ir sąlygos sudaryti remiantis esminiais teorijų teiginiais, užsienio šalių patirtimi bei įvairių autorių išskiriamais modelio privalumais ir trūkumais. Šie elementai tapo pagrindu tolimesniam empiriniam tyrimui. Taip pat atsižvelgiama į Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD) atliktą valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizę ir apklausos duomenis.

3.1 Tyrimo tikslas ir metodai

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti kompetencijų modelio diegimo poreikį ir galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje. Šiame darbe siekiant įvertinti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje buvo pasitelktas *kokybinis* tyrimų metodas. Tokiuose metoduose, bendriausia sociologine prasme, pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijų ir sąvokų aparatu, istoriniu palyginimu, apklausos, individualaus stebėjimo, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais. Siauresne prasme, kokybinė analizė, tai įsisąmoninta ypatingų metodų ir būdų paieška, socialinių reiškinių, procesų ir sistemų kokybinių bruožų charakteristika (Tidikis, 2003). Kitaip tariant, tai metodai, kurių rezultatai gaunami analizuojamo teksto forma.

Siekiant įvertinti analizuojamo modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje, tyrimo metu buvo taikomas *interview metodas*. Interview – standartizuotas teminis pokalbis. Šiuo metodu rinkdamas informaciją, tyrėjas formuluoja teoriškai kryptingus fiksuotus klausimus, į kuriuos nori gauti kokybiškai interpretuojamą atsakymą (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Tokiais interview siekiama racionalumo. Metodo esmė – tyrėjas kontroliuoja apklausos sąlygas ir eigą, gretina ir lygina gautus rezultatus (Tidikis, 2003).

Kokybiniai tyrimų metodai dažniausiai naudojami siekiant tirti žmonių patirtį, įvykių supratimą, socialinius procesus ir kontekstą. Svarbiausias kokybinių tyrimų uždavinys – ryšių nustatymas ir interpretacija (Pražauskas ir Unikaitė, 2007, p. 34). Būtent todėl šiame darbe siekiant įvertinti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje buvo pasitelktas kokybinis *pusiau struktūruotas interview metodas*. Pusiau struktūruotas interview metodas – respondentams iš anksto numatyta seka užduodami dažniausiai „uždari“ klausimai, kurių numatyti ir atsakymai. Socialiniuose moksluose tai vienas populiariausių kokybinių duomenų rinkimo metodų (Kardelis, 2002, p. 195). Jis pasirinktas dar ir todėl, jog nereikalauja didelių materialinių sąnaudų, leidžia gauti įvairiapusę informaciją ir nagrinėti problemą platesniu aspektu.

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais:

1. Tyrimo planavimas.
2. Tyrimo instrumento parengimas: Klausimyno sudarymas, remiantis teorine medžiaga.
3. Interview testavimas bei redagavimas.
4. Tyrimo duomenų rinkimas. Struktūruoto interview vykdymas, apklausiant respondentus.
5. Duomenų suvedimas bei apdorojimas.
6. Duomenų analizė.
7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Tyrimo metodai. Tyrime buvo taikomas pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodai. 8 lentelėje pateiktas duomenų surinkimo metodų apibūdinimas ir duomenų analizės metodų aprašymas.

8 Lentelė. Tyrimo metodai (sudaryta autorės)

Analizės vienetas	Atrankos tipas	Analizės vnt. skaičius	Duomenų rinkimo metodas	Duomenų analizės metodas
Valstybės tarnautojas (personalo vadovas)	Kriterinė atranka	6 valstybės tarnautojai	Pusiau struktūruotas interviu	Kokybinė turinio analizė
Teisės aktas	Kriterinė atranka	7 teisės aktai	Dokumentų atranka	Kokybinė turinio analizė

Pusiau struktūruotas interviu. Ekspertiniam vertinimui atlikti pasitelktas pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruoto interviu respondentams iš anksto numatyta seka užduodami atviri klausimai, tačiau tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Visi respondantai gauna ta pačia tematika parengtus klausimus, atsižvelgiant į tai, ar įstaigoje taikomas ar netaikomas kompetencijų modelis. Klausimai pateikiami ta pačia seka ir tokia pačia formuluote. Laisvumas ir kintamumas yra minimalūs (Tidikis, 2003, p. 466). Šis metodas leido atskleisti viešojo administravimo ekspertų nuomonę apie kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvoje. Taip pat padėjo gauti žinių apie modelio efektyvumą, poreikį ir problematiką.

Turinio analizė. Siekiant įvertinti teisinę ir politinę kompetencijų modelio diegimo aplinką analizuoti pagrindiniai valstybės tarnybą reglamentuojantys teisės aktai ir kiti šią veiklą reglamentuojantys Lietuvos Respublikos dokumentai bei programos pasitelkiant turinio analizės metodą. Analizuojant interviu duomenis ir siekiant įvertinti kompetencijų modelio naudojimo poreikį bei diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje pasitelkiamas kokybinės turinio analizės metodas.

Tyrimo instrumentas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo sudarytas interviu klausimynas. Šį pusiau struktūruotą instrumentą sudaro 7 atviri klausimai (žr. 2 priedą). Informacijos patikslinimui gali būti užduodami papildomi klausimai, tačiau nekeičiant klausimo minties. Parengtos dvi klausimų grupės, atsižvelgiant į tai ar institucijoje taikomas kompetencijų modelis. Klausimai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize, teorinėje dalyje pateiktu kompetencijų modelio taikymo ŽI valdyme kriterijų sąrašu, išskirtais dažniausiai taikomo modelio bruožais ir taikymo galimybes sąlygojančiais elementais. Buvo iš anksto numatytos klausimų temos bei suformuoti galimi klausimų variantai. Taigi klausimyną sudaro šios teminės dalys:

- Kompetencijų modelio taikymas ŽI valdymo sistemoje;
- Kompetencijų modelio diegimo ir priežiūros procesai;
- Kompetencijų modelio privalumai;
- Galimi iššūkiai diegiant kompetencijų modelį;

- Kompetencijų modelio realizavimo galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje.

Respondentų atranka. Taikoma *kriterinė* atranka, kai imties vienetai atrenkami pagal tyrėjo nustatytus kriterijus. Atrankos kriterijai: 1) už personalo administravimą atsakingi asmenys viešojo sektoriaus įstaigose; 2) 3 personalo vadovai, turintys patirties įgyvendinant kompetencijų modelį; 3) personalo vadovai, kurie netaiko kompetencijų modelio ŽI valdymui. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus ir siekiant išanalizuoti kompetencijų modelio diegimo galimybes valstybės tarnyboje, šiame tyrime ekspertais laikomi valstybės tarnautojai, dirbantys viešojo administravimo institucijose. Pabrėžtina, kad buvo apklausiami centrinės valdžios personalo skyrių vedėjai ar jų patarėjai.

Vykdam tyrimą buvo atlikta *netikimybinė* atranka. Atsižvelgiant į pasiekiamumą, prieinamumą bei tyrimo tikslą ir analizuojamus klausimus, buvo atrinktos viešojo administravimo įstaigos, kurių personalo vadovai buvo apklausiami. Atliekant tyrimą, pirmiausia buvo gauti tyrimo dalyvių sutikimai. Respondentai buvo supažindinti su tyrimu, jo tikslu ir panaudojimu. Tyrime nėra skelbiami dalyvių duomenys (vardas, pavardė, darbovietė), tačiau siekiant aiškumo apibendrinime naudojami institucijų pavadinimų trumpiniai ir sudarytas tiriamųjų kodavimas, kurie pateikiami 9 lentelėje.

9 Lentelė. Institucijų trumpiniai ir respondentų kodavimas (sudaryta autorės)

Institucija	Pavadinimų trumpiniai	Respondentas/ Kodavimas
Valstybės kontrolė	VK	R. 1
Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija	LRVK	R. 2
Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija	LRSK	R. 3
Vidaus reikalų ministerija	VRM	R. 4
Užsienio reikalų ministerija	URM	R. 5
Nacionalinė žemės tarnyba	NŽT	R. 6

Siekiant gauti kuo įvairesnę nuomonę apie tiriamąjį objektą, tyrimui atrinktos 3 institucijos, kuriose kompetencijų modelis taikomas (VK, LRVK, LRSK) ir 3 institucijos, kuriose netaikomas (VRM, URM ir NŽT).

Tyrimų aplinkos apibūdinimas. Atsižvelgiant į darbo turinį ir tyrimo tikslą, kokybinis ekspertų interviu tyrimas buvo atliekamas centrinės valdžios institucijose. Pirmiausia tyrimo dalyviams paštu išsiųsti klausimynai, kad jie galėtų pasiruošti ir tariamasi dėl tinkamo laiko pokalbiui telefonu. Taigi, su respondentais buvo bendraujama ne tiesiogiai, o telefonu pagal iš anksto parengtą klausimyną. Dėl apklaustųjų valstybės tarnautojo statuso ir profesinės etikos, buvo susitarta, jog pokalbis nebus įrašinėjamas, bet atsakymai bus fiksuojamos raštu. Analizuojant apklausos rezultatus skaitomi respondentų atsakymai ir išskiriami esminiai aspektai.

3.2 Kompetencijų modelio diegimo galimybių Lietuvos valstybės tarnyboje analizė

Siekiant geriau suprasti kompetencijų modelio diegimo kontekstą Lietuvos valstybės tarnyboje, buvo apžvelgta teisinė ir politinė kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje aplinka.

Teisinė ir politinė kompetencijų modelio diegimo aplinka

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje atsispindi svarbiausiuose strateginiuose šalies dokumentuose. Reikia akcentuoti, kad pagrindinis planavimo dokumentas yra valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Strategijoje pabrėžiamas esminių pokyčių poreikis. Analizuojant kompetencijų modelio įgyvendinimo prielaidas ypač aktualus strategijos 7 skyrius – „Sumanus valdymas“, kuriame nurodoma, kad *valdžia turi būti pajėgi įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimantį kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai*. Pažymima, kad reikia ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse. Taip pat pasiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. *Siekti, kad visiems viešąjį interesą tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai* (LR Seimo nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012). Taigi, pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas, kalba apie strategiškai pajėgią valdžią. Svarbu paminėti, kad kompetencijų modelio įdiegimas nurodytas kaip siektinas tikslas.

2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje nurodoma, *kad kol kas Lietuvos viešojo valdymo kokybė ir efektyvumas nėra pakankami* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012). Atsižvelgiant į tai, 5 prioriteto tikslas – *stiprinti strategines kompetencijas viešojo valdymo institucijose ir gerinti šių institucijų veiklos valdymą*. Tikslui pasiekti vienas iš keliamų uždavinių yra *diegti ir rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą*. Kitas uždavinys yra *stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą*, kurio svarbiausios įgyvendinimo kryptys:

- tobulinti viešojo valdymo institucijų vidaus administravimą;
- diegti ir plėtoti kompetencijomis grįsto veiklos valdymo modelį;
- tobulinti atrankos sistemą, modernizuoti karjeros plėtros ir darbo užmokesčio sistemą;
- kurti ir diegti motyvavimo sistemos standartus ir priemones, plėsti darbuotojų mobilumą.

Taigi, viename svarbiausių strateginių šalies dokumentų pastebimi kompetencijomis grįsto ŽI valdymo bruožai ir įtvirtinti siekiai diegti kompetencijų modelį.

Analizuojant kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes reikia atkreipti dėmesį, jog viena reikšmingiausių viešojo administravimo sistemos modernizavimo iniciatyvų – Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, patvirtinta 2012 metais. Dokumente numatoma *sudaryti galimybes taikyti ir kitokius, nei šiuo metu taikomi, žmogiškųjų išteklių valdymo modelius valstybės tarnyboje; sukurti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelį; įdiegti kompetencijomis grįstą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Reikia akcentuoti, kad dokumente pastebimi siekiai skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą kuriant kompetencijų tinklus. Taip pat akcentuojamas valstybės tarnybos atvirumas, lankstumas bei vertybių plėtojimo siekis. Visa tai atspindi kompetencijomis grįsto ŽI valdymo idėjas ir jo siūlomo kompetencijų modelio diegimo galimybes Lietuvos viešojo administravimo sistemoje.

Reikia paminėti Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetines priemones, kuriose numatoma valstybės tarnybos pertvarka. Kompetencijų modelio įgyvendinimą reglamentuoja numatytas iš dalies centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą sistemos įdiegimas, nes tai leistų patikrinti ne tik pretendento į valstybės tarnautojo pareigas žinias, bet ir gebėjimus. Taip pat siekiama *sukurti/įdiegti kompetencijomis grįstą ŽI valdymo valstybės tarnyboje modelį*. Numatoma *tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų raktines/strategines kompetencijas, būtinas vadovauti – planuoti ir įgyvendinti masto ekonomijos efekta sukuriančius centralizuotus mokymo projektus*. Dokumente tai pat pažymimas valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemų tobulinimas (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo, 2013). Taigi, galima teigti, kad priemonės susiję su tarnautojų kompetencijų gerinimu ir sudaromos prielaidos kompetencijos modelio diegimui.

Apie viešojo valdymo modernizavimą kalba ir Septynioliktoji Vyriausybė. LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane įvardinamas kompetencijos valstybės valdymo srityje kėlimas ir nustatytas pasitikėjimo valstybės institucijomis rodiklis, procentais: 2016 metais – 71; 2020 metais – 75. Siekiant didinti valstybės tarnybos patrauklumą, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas, numatomas *skaidrios ir bendros valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas, valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas, užtikrinant, kad valstybės tarnyboje dirbtų labai kompetentingi asmenys bei sklandus perėjimas prie kompetencijomis grįstos ŽI vadybos*. Taip pat, siekiant ŽI valdymo sistemos orientavimo į veiklos rezultatus, numatomas *valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos tobulinimas, sustiprinantis valstybės tarnautojų orientaciją į rezultatus bei šiuolaikinių veiklos organizavimo metodų, skatinančių valstybės tarnybos lankstumą, diegimas visose valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos

Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo, 2017). Taigi, pastarosios vyriausybės siekia pertvarkų valstybės tarnyboje ir įvardina tai savo programose. Vis dėlto, pastebima tendencija, kad esminiai kokybiniai pokyčiai neįvyksta. Priežasčių galima išskirti keletą. Svarbių įstatymų politizavimas, politinės valios trūkumas ar sunkiai besikeičianti valstybės tarnybos sistema. Apibendrinant, galima teigti, kad svarbu realia nauda paremtos reformos ir jų įgyvendinimas.

Taigi, anksčiau išanalizuoti teisės aktai lėmė Valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos parengimą, kurioje nustatyti prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupės. Siekiant įtvirtinti bendrą reikalavimų valstybės tarnautojų gebėjimams sistemą, numatoma *diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelį*. Akcentuotina, jog dokumente įvardinamas šio modelio tikslas – *standartizuoti pareigoms eiti reikalingas kompetencijas atitinkamoms valstybės tarnautojų pareigybių grupėms*. Kompetencijos suprantamos kaip *gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, elgesio ir vertybinių nuostatų visuma, ir jos dažniausiai pasireiškia kaip valstybės tarnautojų elgesys*. Tikimasi, kad *perspektyvoje kompetencijomis grįstas veiklos valdymas sujungs į bendrą visumą svarbiausius personalo valdymo segmentus: atranką, veiklos vertinimą, karjeros planavimą, motyvaciją ir mokymą* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo, 2014).

Analizuojant ŽI valdymą valstybės tarnyboje, svarbu paminėti, kad Lietuvoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcija paskutinį kartą buvo patvirtinta 2002 metais (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999). Valstybės tarnybos įstatymas visa apimtimi taikomas karjeros valstybės tarnautojams (valstybės ir savivaldybių įstaigų specialistai, įstaigų padalinių vadovai ir kt.), kurių šiuo metu Lietuvoje yra 27631, politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojams, kurių yra 855, ir 272 įstaigų vadovams (VTD, 2017a). Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos netaikomos teisėjams, prokurorams, valstybės politikams, įstaigų darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, ir profesinės karo tarnybos kariams. V. Nakrošis (2011) pažymi, kad Lietuvos valstybės tarnybai būdinga gana griežta hierarchinė struktūra ir detalus veiklos reglamentavimas. Todėl svarbu, kad pagrindinis valstybės tarnybos valdymą reglamentuojantis dokumentas – Valstybės tarnybos įstatymas – būtų aiškus ir nedviprasmiškas bei apimantis visas svarbiausias valstybės tarnybos valdymo ir veiklos sritis. Taigi, valstybės tarnyba keičiasi kartu su besikeičiančia visuomene, o įstatymas privalo reaguoti į visus pokyčius.

Reikia pažymėti, jog 2008 metais buvo pradėtos sisteminės valstybės tarnybos reformos (Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas, 2014). XV Vyriausybė 2010 metais patvirtino valstybės tarnybos reformos koncepciją, tačiau LR Seime jis nebuvo svarstytas ir priimtas. XVI Vyriausybės kadencijos metu VTD parengė naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą, tačiau ir šis bandymas sistemškai pakeisti valstybės tarnybos politiką nebuvo sėkmingas (Nakrošis, 2014). Vis dėlto, kaip teigia J. Šiugždinienė ir kt. (2014), nepaisant neišnaudotos sisteminės pertvarkos galimybės, padaryta tikrai

nemažai – įdiegta į rezultatus orientuota valdymo sistema, nauja atrankos sistema (atminties testus pakeitė logikos ir bendrųjų kompetencijų testai), parengti pasiūlymai kaip įtvirtinti lanksčią valstybės tarnybos valdymo sistemą.

Siekiant, kad valstybės tarnyba taptų skaidresnė, lankstesnė, profesionalesnė, valstybės tarnybos įstatymo projektu siūloma *įdiegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, siejamą su valstybės tarnautojo gebėjimu atlikti tam tikrą veiklą, vadovaujantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma*. Projekte valstybės tarnautojo kompetencija laikomas gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, vadovaujantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Taip pat nurodoma, kad valstybės tarnautojo kompetencija pasireiškia per jo elgesį ir išskiriamos bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos (Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, 2015). Reikia pažymėti, kad Valstybės tarnybos įstatymas gana tiesiogiai atkartoja strategijoje „Lietuva 2030“ valstybės tarnybai suformuluotas užduotis. Abiejuose dokumentuose siekiama įdiegti kompetencijų valdymo modelį, strategiškai valdyti kompetencijas, diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą ir stiprinti analitinius gebėjimus. Taigi, galima daryti prielaidą, kad naujoji Valstybės tarnybos įstatymo redakcija pavirs sisteminiiais valstybės tarnybos politikos sprendimais priklausau nuo Seimo ir Vyriausybės politikų, kitų valstybės pareigūnų ir institucijų valstybės vadovų.

Apibendrinant, galima teigti, kad teisinė bazė įgyvendinti kompetencijų modelį yra pakankama. Vis dėlto kompetencijų modelio diegimo reguliavimas kol kas yra rekomendacinio pobūdžio, kas stabdo kompetencijų modelio spartesnę diegimą.

Tyrimo rezultatų aptarimas

Kompetencijų modelio poreikis ir privalumai. Siekiant išanalizuoti kompetencijų modelio poreikį, respondentų buvo pasidomėta, kokius pagrindinius privalumus jie išskiria kompetencijų modelio taikymui valstybės tarnyboje.

Visi tyrime dalyvavę respondentai kalbėjo apie skaidresnę, lankstesnę, nuoseklesnę ir profesionalesnę valstybės tarnybą. Jų teigimu, kompetencijų modelis turėtų supaprastinti valstybės tarnybos ŽI valdymą. Paprašius pateikti pavydžių, respondentai nurodė, kad nuosekliai taikant kompetencijų modelį per atrankos, mokymo, vertinimo, karjeros planavimo procesus užtikrina, kad valstybės tarnyboje dirbtų tik kompetentingi tarnautojai, aukšto lygio profesionalai.

Vienas iš respondentų pabrėžė, kad svarbu suvienodinti kompetencijų reikalavimus, kad norintys dirbti valstybės tarnyboje asmenys aiškiai žinotų, kokie gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi norint užimti tam tikras pareigas visose įstaigose. Tai užkirstų kelią neskaidrumui ar šališkumui. Kaip pavyzdys pateikiamos ir karjeros galimybės, nes siekdami pakilti karjeros laiptais tarnautojai žinotų, kokių naujų kompetencijų jiems reikia įgyti, kad galėtų užimti norimą poziciją.

Penki respondentai nurodė, jog tarnautojų veiklos kokybė padidėtų susiejus tarnautojų mokymą su kompetencijų modeliu. Taip pat kur kas efektyviau būtų panaudojamos mokymui skirtos lėšos, nes būtų ugdomi gebėjimai, kurie yra būtini tiesioginėms funkcijoms atlikti. Kaip teigė respondentas, kurio įstaigoje yra įdiegtas kompetencijų modelis:

„Anksčiau mūsų įstaigoje veikla buvo vertinama tik formaliai, vertinimo rezultatai nebuvo naudojami priimant sprendimus, nustatant įstaigos veiklos prioritetus ir sprendžiant konkrečias problemas. Kadangi nebuvo apibrėžtos pagrindinės bei specialiosios reikalingų darbuotojų kompetencijos, todėl kildavo problemų nustatant žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų ugdymo poreikį, atliekant darbuotojų veiklos vertinimą. Įdiegus kompetencijų modelį pastebima, kad tai padeda įstaigai įgyvendinti savo strateginius tikslus nuolat stebint ir vertinant jų pasiekimo lygį, o vadovams leidžia valdyti darbuotojų veiklą bei nuolatinį jų tobulėjimą. Svarbu, kad pasiekti rezultatai turi ilgalaikį poveikį įstaigos veiklos valdymui ir personalo valdymo sistemai“ (R. 3).

Respondento teigimu, kompetencijų modelis yra vienas iš vertinimo įrankių padedantis vadovui kalbėtis su savo darbuotoju taip pat kompetencijų modelis padeda suprasti ko iš jo yra reikalaujama bei padeda identifikuoti mokymo poreikius. Taigi, galima teigti, jog kompetencijų modelis padidina procedūrų aiškumą ir padeda nuosekliai valdyti personalą.

Kvalifikuotas personalas padeda išlaikyti aukštą veiklos kokybę – *„Įdiegus kompetencijų modelį pagerėjo darbuotojų atrankos kokybė, veiklos vertinimas tapo skaidresnis ir objektyvesnis. Šis įrankis padeda organizacijai augti kokybės prasme, padidino veiklos efektyvumą. Modelis taip pat aktyviai naudojamas karjeros planavime (R. 2).*

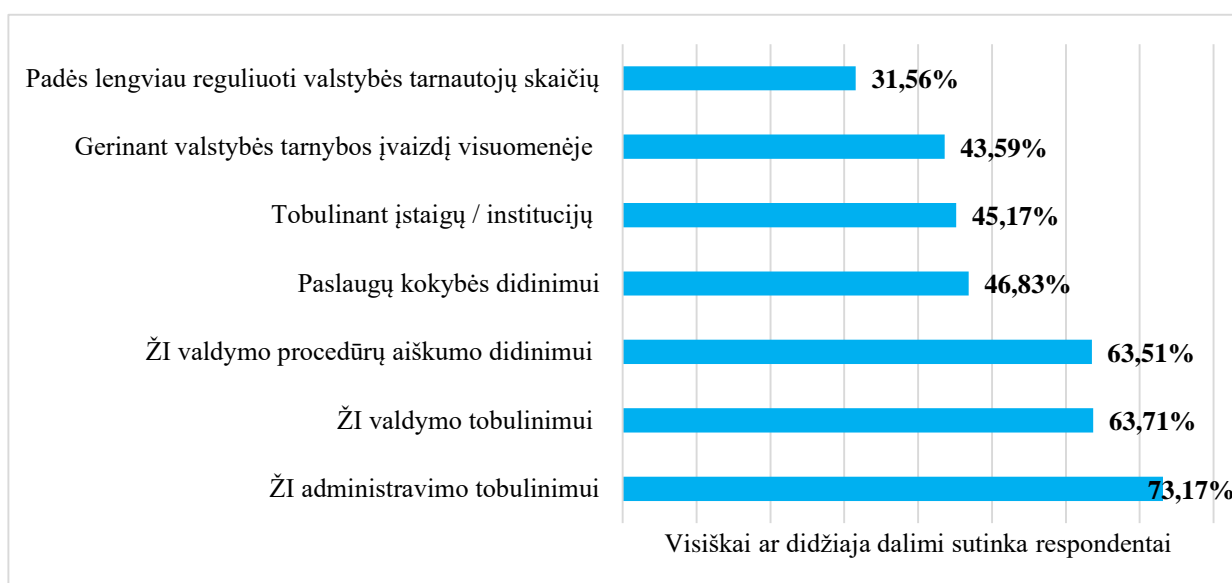
Reikia akcentuoti, kad vienas respondentas nurodė, jog pamačius teikiamą modelio naudą, jo apimtis išplėtė ir pradėjo taikyti beveik visiems įstaigos tarnautojams ir darbuotojams. Taigi, remiantis respondentų išsakytais teiginiais, galima teigti, kad kompetencijų vertinimas užtikrina, kad viso personalo kompetencijos atitiktų standartą. Taip pat tai leidžia efektyviau ir tikslingiau panaudoti darbuotojų mokymams skirtas lėšas.

Reikia pabrėžti, kad nors dalis respondentų netaiko kompetencijų modelio, tačiau taip pat mato galimus jo privalumus valstybės tarnyboje. Kaip pabrėžė vienas iš apklaustųjų, pagrindinis privalumas yra skaidresnė sistema – *„Šiuo metu yra nustatomi pareigybių aprašymai, kurių valstybės tarnyboje yra apie 1000. Dažnai jie yra detalūs, o jų reikalingumas abejotinas. Todėl remiantis kompetencijomis sumažėtų pareigybių aprašymų skaičius ir sistema taptų skaidresnė. Vieninga, standartizuota valstybės tarnautojų priėmimo, atrankos, vertinimo sistema“ (R. 4).*

Taigi, tyrimo dalyviai pasisakė dėl kompetencijų modelio poreikio valstybės tarnyboje. Institucijų, kuriose taikomas modelis, atstovai įvardino teikiamą kompetencijų modelio naudą. Tačiau ir respondentai nenaudojantys modelio sutinka, kad yra būtinas valstybės tarnybos modernizavimas, reikia vienos reikalavimų sistemos tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams įvertinti. Apibendrinant

respondentų atsakymus, galima teigti, jog kompetencijų modelis vertinamas teigiamai ir pritariama kompetencijų modelio diegimui, nes tai padidins ŽI valdymo procedūrų aiškumą ir skaidrumą Lietuvos valstybės tarnyboje.

Tyrimo rezultatus patvirtina Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus apklausos bei privataus sektoriaus apklausos rezultatai, kurie parodė, kad kompetencijų modelio poreikio vertinimų vidurkis – 7,35 (VTD, 2010). VTD atliktoje apklausoje buvo klausiama respondentų nuomonė apie tai, kokie būtų privalumai Lietuvos valstybės tarnyboje įdiegus kompetencijų modelį. Respondentų teigimu, kompetencijų modelio taikymas prisidės tobulinant valstybės tarnybą ir ypač ŽI valdymą. Kad tai būtų pasiekta, modelis turi būti susietas su atitinkamais ŽI valdymo procesais: atranka, veiklos vertinimu, ugdymu, karjeros planavimu bei tobulinant atlygio sistemą. Rezultatai pateikiami 6 pav.



6 Pav. Privalumai Lietuvos valstybės tarnyboje įdiegus kompetencijų modelį (sudaryta autorės pagal VTD atliktos Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausa, 2010)

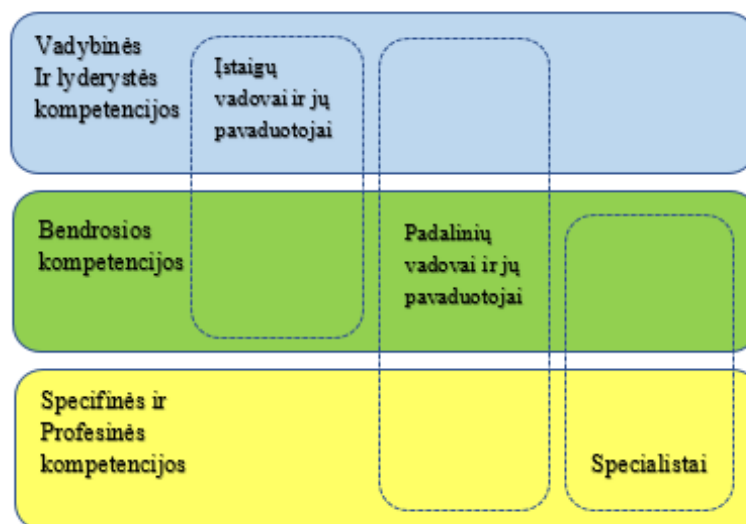
Tyrimo rezultatai parodė, kad, respondentų nuomone, kompetencijų modelio diegimas turėtų įtakos tobulinant žmogiškųjų išteklių administravimą (73,17%) ir valdymą (63,71%). Taip pat, visiškai ar didžiąja dalimi respondentai sutinka, kad kompetencijų modelio įdiegimas didintų ŽI procedūrų aiškumą (63,51%). Mažiausia kompetencijų modelio įdiegimo nauda numatoma reguliuojant valstybės tarnautojų skaičių (31,56). Taigi, galima daryti prielaidą, jog kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje vertinamas teigiamai ir suprantama jo teikiama nauda žmogiškųjų išteklių valdymui. Atsižvelgiant į modelio įtaką tobulinant ŽI administravimą ir valdymą, siūlytina kompetencijų modelį integruoti į visas ŽI valdymo funkcijas.

Remiantis VTD apklausos duomenimis, valstybės tarnautojų kompetencijų modelio įdiegimas turėtų prisidėti ir prie visos valstybės tarnybos sistemos nuostatų bei kultūros pokyčių, platesnio požiūrio į vertės visuomenei kūrimą formavimo. Taip pat nustatyta, kad Lietuvos valstybės ŽI valdymo ir

valstybės tarnybos funkcionavimo trūkumai yra nelanksti, sunkiai besikeičianti sistema, orientavimosi į rezultato pasiekimą, vykdomos veiklos efektyvumą trūkumas, vadovavimo gebėjimų stygius, per didelis dėmesys ŽI administravimui, o ne realiam valdymui. Kaip priežastis įvardinti tam tikri įstatymų bazės trūkumai, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka (VTD, 2010). Apibendrinant 2010 metais Lietuvoje atliktos akademinės bendruomenės ir kitų ekspertų, verslo sluoksnių atstovų ir visuomenės nuomonės formuotojų apklausos rezultatus bei šiame darbe atlikto pusiau struktūruoto interviu rezultatus, galima teigti, kad Lietuvoje yra pritariama valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimui. Manoma, jog tai turės didelę įtaką tobulinant valstybės tarnybos ŽI administravimą bei valdymą ir padidins ŽI valdymo procedūrų aiškumą ir skaidrumą.

Kompetencijų modelio integracija į ŽI valdymo sistemą. Kaip jau buvo minėta anksčiau, vienas svarbiausių kompetencijų modelio taikymo bruožų yra tai, kad kompetencijų modelis turi būti integruotas į ŽI valdymo sistemą. Teorinėje dalyje analizuot užsienio šalių patirtis parodė, kad kompetencijų modelis tarnauja kaip pagalbini ŽI valdymo proceso priemonė ir yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu, mokymu ir tobulinimu bei iš dalies su atlygio sistemomis. Todėl svarbu įvertinti Lietuvos galimybes taikyti kompetencijomis grįstą ŽI valdymą personalo valdymo priemonių tobulinimui.

Reikia akcentuoti, jog įgyvendinant projekto *Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas* uždavinius ir siekiant nustatyti kokios kompetencijos ir kokie pareigybių sisteminimo principai taikomi kitose šalyse, VTD atliko užsienio šalių praktikos tyrimą. Taip pat, siekiant išsiaiškinti poreikį ir požiūrį į valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, buvo atliktos viešojo administravimo įstaigų vadovų, akademinės visuomenės, verslo sluoksnių atstovų bei kitų suinteresuotų šalių apklausos. Atlikus išsamią analizę, 2014 metais buvo parengtas ir išleisti *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika*, parengti *Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo katalogas* ir parengta *Valstybės įstaigų vadovų 360 laipsnių kompetencijų vertinimo sistema* (VTD, 2017b). Reikia paminėta, kad projektas truko 36 mėnesius, projekto vertė 1 312 128,97 Eur, iš jų Europos Sąjungos dalis 1 115 309,62 Eur. Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšos – 158 656 Eur (ES struktūrinė parama 2007-2013). Analizuojant Lietuvos valstybės tarnybos kompetencijų modelio struktūrą, svarbiausias dokumentas yra kompetencijų modelio taikymo metodika, kurioje pateikiamas Lietuvos valstybės tarnybai sukurtas kompetencijų modelis bei kompetencijų nustatymo kriterijai. Reikia atkreipti dėmesį, kad siūlomos kompetencijų grupės iš esmės atitinka užsienio šalių analizuotus kompetencijų modelius, kurie taip pat dažniausiai nustato bendrąsias kompetencijas, vadybines ir lyderystės bei specifines ir profesines kompetencijas. (žr. 7 pav.)



7 Pav. Kompetencijos pagal pareigybių grupes (Šadžiuvienė, 2014)

Pagal parengtą kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams taikomos vadybinės ir lyderystės kompetencijos bei bendrosios kompetencijos. Padalinių vadovams ir jų pavaduotojams taikomos visos trys kompetencijų grupės, o specialistų korpusui taikomos bendrosios, specifinės ir profesinės kompetencijos. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas pateikiamas 1 priede.

Svarbu akcentuoti, kad Lietuvoje kompetencijų modelį siūloma diegti integruotai, apimant visas ŽI valdymo funkcijas. Taigi, galima daryti prielaidą, kad kompetencijų modelis per atrankos, mokymo, vertinimo ir ugdymo bei karjeros planavimo procesus užtikrins skaidrią ir efektyvią atranką, aiškų vertinimą, tikslingą mokymą ir išvalgų karjeros planavimą. Vis dėlto kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modelio diegimas Lietuvos valstybės tarnyboje vyksta lėtai ir necentralizuotai. 2010 metais VTD iniciatyva buvo atlikta įstaigų apklausa, kuri parodė, kad kompetencijų modelius yra parengusios ir sėkmingai taiko ŽI vadyboje tik 6 įstaigos iš 543, 8 įstaigos turi pasirengusias kompetencijų modelius ir atlikusias bandomuosius taikymus, 1 – apklausos metu rengė ir planavo diegti (Rekašienė ir Sudnickas 2014, p. 597).

Teorinėje darbo dalyje išskirti esminiai kompetencijų modelio taikymo kriterijai įgyvendinami per ŽI funkcijas: planavimas ir atranka, vertinimas ugdymas, karjera bei motyvavimas. Siekiant įvertinti kompetencijų modelio integraciją į ŽI valdymo sistemą, respondentų buvo klausama ar kompetencijos yra integruotos į įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Tyrimo respondentai, atstovaujantys įstaigas, kuriose yra pradėtas taikyti kompetencijomis grįstas ŽI valdymas patvirtino, kad modelis yra integruotas į beveik visas ŽI valdymo funkcijas.

Vienas respondentas nurodė, kad kompetencijų modelis sėkmingai taikomas personalo atrankoje, darbuotojų veiklos vertinime ir nustatant darbuotojų mokymų poreikį. Du respondentai teigė, kad kompetencijų modelį taiko personalo atrankos procesuose, mokymo ir ugdymo procesuose bei karjeros

planavime. Taigi, galima pastebėti, kad mažiausiai su kompetencijomis siejama darbuotojų motyvavimas ir atlygio sistema. Reikia akcentuoti, kad tai atitinka ir išanalizuotą užsienio šalių patirtį, nes šios funkcijos su kompetencijomis siejamos mažiausiai.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, siekiant gauti kuo įvairesnę nuomonę apie kompetencijų modelio diegimo galimybes valstybės tarnyboje, buvo apklausiami ir institucijų atstovai, kuriuose nėra įdiegtas analizuojamas modelis (VRM, URM, NŽT). Paklausus jų nuomonės, į kurias žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas (atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos, vienas iš respondentų kalbėjo apie integruotą kompetencijų modelį: „*Net nekyla abejonių, kad kompetencijų modelį reikėtų taikyti visuose ŽI valdymo procesuose. Kitaip sakant, viską sieti su kompetencijomis: priimti, tobulinti, ugdyti darbuotojus. Taip pat tai suteiktų galimybę planuoti į ateitį personalo valdymo klausimus, karjeros galimybes, nes šiuo metu tai itin sudėtinga*“ (R. 4).

Reikia akcentuoti, kad toks požiūris dėl tarnautojų karjeros galimybių, suponuoja būtinus pokyčius, užtikrinančius aiškesnes ir objektyvias karjeros galimybes. Taigi, galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnyboje turi būti sukurta centralizuota karjeros planavimo sistema.

Kitas respondentas nurodė, kad būtų galima parengti pareigų aprašymus remiantis kompetencijomis ir vėliau pagal tai vykdyti valstybės tarnautojų atranką. Tačiau nurodo, kad jų įstaigoje nuolat vykdomi mokymai ir suteikiama galimybė tobulėti, todėl kompetencijų modelis neturėtų tam įtakos. Vienas respondentas šiai dienai mato galimybę taikyti kompetencijų modelį tik atrankoje. Jo teigimu, valstybės tarnautojams jau yra nustatytos funkcijos, reikalavimai, todėl kituose žmogiškųjų išteklių procesuose, kaip vertinimas, mokymas, karjera nėra galimybės remtis kompetencijomis. Taigi, pastebima, kad respondentų pozicija dėl kompetencijų naudojimo ŽI valdymo procesuose skiriasi.

Analizuojant VTD atlikto tyrimo duomenis, galima teigti, kad respondentai iš esmės taip pat sutinka su integruotu į ŽI valdymą kompetencijų modeliu (žr. 10 lentelę).

10 Lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, kurių personalo valdymo priemonių tobulinimui gali būti naudingas kompetencijų modelis (sudaryta autorės pagal VTD atliktos Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausa, 2010)

Personalo valdymo priemonės	Kompetencijų modelio naudingumo vertinimas
Pareigybių aprašymų atrankai	85,61%
Atrankai	78,65%
Tarnybinės veiklos vertinimui	73,97%
Mokymams	68,84%
Karjerai	59,96%
Žmogiškųjų išteklių planavimui	57,20%
Skatinimui	50,50%
Darbo užmokesčio sistemai	43,79%

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matyti, kad labiausiai kompetencijų modelis būtų naudingas pareigybių aprašymų atrankai (85,61% respondentų), atrankai (78,65% respondentų) bei tarnybinės veiklos vertinimui (73,97%). Mažiausias naudingumas numatomas skatinimui (50,50% respondentų) ir darbo užmokesčio sistemai (43,79%). Toks rezultatų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad kompetencijų modelis būtų naudingas visiems ŽI valdymo procesams: atrankai, veiklos vertinimui, ugdymui, karjeros planavimui bei tobulinant atlygio sistemą.

Analizuojant respondentų pateiktus atsakymus ir koreliuojant juos su teorine tyrimo dalimi, galima pastebėti, kad institucijos, kurios taiko kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą įvardina jo teikiamą naudą ir sėkmingai tai integruoja beveik visuose ŽI valdymo funkcijose (atranka, mokymas, vertinimas, karjera, planavimas). O institucijos, kurios realiai nėra susidūrusios su kompetencijų modelio taikymu, sunkiau geba įvertinti jo pritaikymo valdant žmogiškuosius išteklius galimybes.

Apibendrinant, galima teigti, kad integruoti kompetencijų modelį į visas ŽI valdymo funkcijas yra tikslinga, nes tai sukuria geresnes perspektyvas pasiekti kokybiškų rezultatų vystant svariausią organizacijos išteklių – personalą.

Kompetencijų modelio diegimas ir priežiūra. Be jau aptarto integruoto į ŽI valdymo sistemą kompetencijų modelio, dar vienas svarbus kompetencijų modelio diegimo galimybes lemiantis elementas yra centralizuotas modelio diegimas ir centralizuotai vykdoma jo priežiūra.

Remiantis Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programa, Lietuvoje numatyta *sukurti skaidrią tarnautojų atrankos sistemą, plėtoti jau esamas ir diegti naujas valstybės tarnybos vertybes, tokias kaip lojalumas, politinis neutralumas, lankstumas, skaidrumas, efektyvumas ir kita*. Siekiant modernizuoti karjeros ir užmokesčio sistemas, numatoma *diegti kompetencijų modelį, nustatyti valstybės tarnautojams svarbias kompetencijas ir užtikrinti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą pagal nustatytus reikalavimus* (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2012). Reikia atkreipti dėmesį, kad programos įgyvendinimo laikotarpis dar nėra pasibaigęs, todėl rezultatai negali būti vertinami. Vis dėlto Lietuvoje VTD jau yra parengęs kompetencijų modelį, tačiau jo diegimas nėra vykdomas vieningai ir centralizuotai.

VTD atliktos apklausos duomenys parodė, kad Lietuvoje kompetencijų modelio priežiūros procesus siūloma atlikti centralizuotai vienai įgaliotai institucijai, kuri turi reikalingą kompetenciją ir įgaliojimus koordinuoti kompetencijų modelio taikymą. Pačiose įstaigose pasiruoštą kompetencijų modelio dalį siūloma prižiūrėti ir atnaujinti įstaigų personalo padaliniams, o už tai atsakingi turėtų būti įstaigų vadovai (VTD, 2010). Reikia pabrėži, kad tai atitinka teorinėje dalyje aptarto kompetencijų modelio sampratą. Remiantis užsienio šalių patirtimi dažniausiai taikomas centralizuotai sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, o diegimo ir įgyvendinimo priežiūra taip pat įgyvendinama centralizuotai.

Reikia akcentuoti, jog valstybės institucijos, kurios pirmosios Lietuvoje pradėjo taikyti kompetencijų modelį (VK, LRVS, LRSK), šį modelį įsidiegė savo iniciatyva. Pavyzdžiui, VK kompetencijų modelį naudoja nuo 2002-ųjų, o LRVK ir LRSK kompetencijų modelį įsidiegė 2010-aisiais. Taigi, jos prisidėjo ir prie šiandien siūlomo bendro kompetencijų modelio tobulinimo, todėl siekiant sėkmingai diegti kompetencijų modelį, ypač svarbi yra valstybės institucijų, kurios jau yra įsidiegusios šį įrankį, geroji patirtis. Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog siekiant modernizuoti valstybės tarnybos ŽI valdymą svarbu užtikrinti institucijų bendradarbiavimą, žinių perdavimą ir jų įsisavinimą.

Tyrimo metu respondentų buvo paklausta apie modelio diegimą ir priežiūrą. Vienas iš respondentų patvirtino, kad kompetencijų modelį susikurti jiems padėjo vykdyto projekto partnerė Jungtinės Karalystės nacionalinė audito institucija, kuri tuo metu jau turėjo parties taikant šį įrankį. Taip pat modelio diegimą paskatino užsienio ekspertai, kurie tvirtino, kad ši priemonė padės siekti aukštesnės auditorijų kompetencijos ir užtikrins aukštą valstybinio audito kokybę.

Kitas respondentas nurodė, kad poreikį taikyti kompetencijų modelį, kaip ŽI valdymo įrankį paskatino noras sutelkti dėmesį į organizacijos veiklos rezultatus, ugdyti darbuotojų įgudžius ir gerinti komandinį darbą. Respondentas nurodė, kad modelio diegimas nebuvo paprastas procesas, ypač dėl to, jog įstaiga buvo viena pirmųjų įsidiegusių šią priemonę ir tai darė savo iniciatyva. Reikia pabrėžti, kad diegimas ir sukurtų bei patobulintų produktų atnaujinimas yra visose apklaustose įstaigose atliekamas pasitelkiant savo žmogiškuosius išteklius. Taigi, galima daryti prielaidą, jog kompetencijų modelio diegimą palengvintų institucija, kuri būtų atsakinga už diegimo procesą. Tai ne tik užtikrintų spartesnį diegimą, bet ir leistų įstaigoms tolygiai įsisavinti žinias ir jas pritaikyti praktikoje.

Analizuojant kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modelio diegimo galimybes valstybės tarnyboje ypač svarbi įstaigų, kurios dar nėra įsidiegusios šio modelio pozicija. Todėl tyrimo metu buvo klausiamųjų nuomonės dėl diegimo ir priežiūros. Pastebėtina, kad visi siūlo kompetencijų modelį diegti centriniame lygmenyje bei centralizuotai nustatyti bendrąsias kompetencijas, o dalį kompetencijų palikti įstaigų atsakomybei.

„Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis turėtų būti taikomas visoms valstybės tarnautojų kategorijoms ir visoms valstybės tarnautojų pareigybių grupėms, dalis kompetencijų turėtų būti nustatytos centralizuotai paliekant galimybę pačioms įstaigoms nustatyti dalį kompetencijų, atsižvelgiant į jų veiklos specifiką“ (R. 4).

Reikia paminėti, kad VTD parengtame modelyje numatoma, kad 5 bendrosios kompetencijos būtų privalomos visiems valstybės tarnautojams, 3 vadybinės ir lyderystės kompetencijos būtų privalomos įvairaus lygmens vadovaujamasias pareigas einantiems tarnautojams. Nuo 1 iki 3 specifinių ir profesinių kompetencijų atitinkamoms pareigybėms, įstaiga nusistatytų pati (VTD, 2014). Tai atitinka ir teorinėje dalyje išanalizuotą užsienio šalių patirtį, kur kompetencijos valstybės tarnautojams nustatomos

vienodos, atsižvelgiant į darbo pobūdį (pagrindines vykdomas funkcijas). Dažniausiai jos vienodos atskiroms pareigybių grupėms (specialistams, skyrių vadovams, įstaigų vadovams).

Taigi, apibendrinant galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje kompetencijų modelis turėtų būti diegiamas centralizuotai ir vieningai. Taikymo priežiūra ir tobulinimas taip pat turėtų būti vykdomi centralizuotai, o kompetencijų modelio taikymo proceso stebėjimas ir tobulinimas paliekamas atskirų institucijų ir įstaigų ŽI valdymo padalinių atsakomybei, teikiant VTD siūlymus tobulinimui. Vis dėlto Lietuvoje nėra vienos įgaliotos institucijos, kuri turi reikalingą kompetenciją ir įgaliojimus koordinuoti kompetencijų modelio taikymą, todėl tai sąlygoja lėtą modelio įdiegimą valstybės tarnyboje.

Vadovų kompetencija ir palaikymas. Viena iš tyrime vertintų kompetencijų modelio diegimo galimybes lemiančių sąlygų – vadovų kompetencija ir palaikymas. Tai neatsiejama efektyvaus kompetencijų modelio diegimo dalis, nes būtent vadovai ir užtikrina, kad įstaigoje būtų sklandžiai organizuotas darbas ir veda specialistus viena kryptimi. Vadovų profesionalumas ir kompetencija Lietuvos viešajame sektoriuje vertinami nevienareikšmiškai.

Analizuojant gautus rezultatus, išryškėjo aiški respondentų nuomonė. Net penki respondentai nurodė, jog kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje lemia vadovų palaikymas ir supratimas, kaip šį įrankį taikyti valdant žmogiškuosius išteklius organizacijoje. Kaip vienas respondentų teigė: *„Kompetencijų modelis – tai naujas dalykas, ypač personalui, vadovams ir aukščiausio lygmens vadovams (ministrams), todėl tai nėra lengva įsisavinti ir suprasti per dieną“* (R. 4).

Reikia paminėti, kad respondentai, kaip iššūkį įvardino vadovavimo gebėjimų stygių. Taigi, galima daryti prielaidą, jog valstybės tarnyboje trūksta kompetentingų vadovų, gebančių taikyti modernius ŽI valdymo instrumentus ir matyti įstaigos veiklą per ilgalaikių valstybinių strategijų prizmę. Kaip akademinės literatūros analizė parodė, nuo vadovų kompetencijų priklauso įstaigos veiklos rezultatai. Taigi, svarbus įstaigų vadovų ugdymas ir supažindinimas su kompetencijų modelio teikiama nauda ir galimybėmis efektyviai valdyti personalą. Vienas iš respondentų nurodė vadovų mokymų ir ugdymo galimybes: *„Reikia konsultuoti padalinių vadovus taikant sukurtą kompetencijų modelį valstybės tarnautojų ir darbuotojų atrankoje, vertinime, planuojant valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymus ir karjerą bei motyvuojant valstybės tarnautojus ir darbuotojus“* (R. 3).

Vadovų kompetencijos trūkumą patvirtina VTD atliktas tyrimas ir jo prielaidos, kad galimas vadovų nesuvokimas, jog kompetencijų modelis reikalingas būtent jiems, kaip įrankis ŽI valdymui. Vadovų lygyje gali trūkti supratimo, kaip vertinti kompetencijas, nes vadovaujamosi senąja valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo metodologija (VTD, 2010).

Taigi, sėkmingą kompetencijų modelio taikymą valstybės tarnyboje užtikrins geri vadovai, kurie nepriekaištingai atlieka savo funkcijas ir geba spręsti iškilusias problemas. Vis dėlto, atsižvelgiant į užsienio patirtį ir respondentų nuomonę, galima teigti, kad Lietuvoje nėra pakankami gerų vadovų išteklių, todėl valstybė turi pati kurti stiprių vadovų korpusą.

Užtikrinant kompetencijų modelio diegimo galimybes svarbu ne tik vadovų gebėjimai, bet ir jų pakankamas palaikymas vykdant permainas. V. Nakrošio (2015) teigimu, vienas iš stabdančių pokyčius Lietuvos valstybės tarnyboje veiksnių yra palaikymo trūkumas. Vadovai ar kiti valstybės tarnautojai, dalyvaujantys reformos procese gali palaikyti sprendimus arba jiems priešintis, nes tai daro įtaką jų darbo užmokesčiui, kitoms tarnybos, karjeros sąlygoms ir dėl šios priežasties yra asmeniškai suinteresuoti. Vykdant apklausą, trys respondentai taip pat paminėjo vadovų palaikymo trūkumą. Klausiant, kodėl jų įstaigose nėra įdiegtas kompetencijų modelis, viena iš priežasčių buvo įvardinta vadovų iniciatyvos nebuvimas. Kadangi kompetencijų modelio diegimas yra rekomendacinio pobūdžio, tai pirmiausia įstaigų vadovai turi palaikyti šią iniciatyvą ir norėti vadovautis kitų šalių gerąja patirtimi. Tai patvirtina VTD atliktas tyrimas ir jo prielaidos, kad diegiant kompetencijų modelį yra tikėtinas pasipriešinimas (VTD, 2010).

Taigi, remiantis mokslinės literatūros analize ir respondentų atsakymais, galima daryti prielaidą, kad kompetencijų modelio diegimo galimybes sąlygoja aukščiausio lygio vadovų požiūris ir gebėjimas efektyviai taikyti šį įrankį. Todėl svarbu, kad vadovai suprastų kompetencijų modelio naudą ir gebėtų jį pritaikyti ŽI valdymo procesuose.

Pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį. Kaip jau buvo minėta, valstybės tarnyboje pokyčiai vyksta gana lėtai, nes tai didelis ir sudėtingas organizmas. Atliekant tyrimą, respondentų buvo klausama kas, jų nuomone, stabdo kompetencijų modelio realizavimo procesą.

Visi respondentai sutiko, kad vienas iš tai lemiančių veiksnių yra nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema. Vieno iš respondentų teigimu, kompetencijų reikalavimai greitai kinta, iškyla nauji reikalavimai ir reikalingos vis naujos kompetencijos, todėl kompetencijų sistema turi būti lanksti. Kaip iššūkį ir aspektą, kuris stabdo kompetencijų modelio diegimą įvardino naujojo Valstybės tarnybos įstatymo nepriėmimas. Galimos priežastys: parengtų projektų gausa, politikų tarpusavio nesusikalbėjimas, vadovų pasipriešinimas ir kiti veiksniai. Išanalizavus užsienio šalių patirtį, galima teigti, kad pokyčiai valstybės tarnyboje dažnai siejami su valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimu, todėl toks sprendimas nėra patrauklus daugeliui suinteresuotų šalių ir tam atsirandantis pasipriešinimas stabdo kokybinius pokyčius valstybės tarnyboje. Taigi, pozicijų derinimas ir konsensuso paieška apsunkina valstybės tarnybos politikos kaitos procesą.

Remiantis ekspertų nuomone, kitą iššūkį diegiant kompetencijų modelį, galima įvardinti atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka. Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad ne visi respondentai įsivaizduoja kompetencijų modelio naudojimą valdant ŽI procesus. Kaip teigė respondentas, kurio įstaigoje nėra yra įdiegtas kompetencijų modelis:

„Kaip ir kiekvienoje sistemoje, naujovių įdiegimas yra sudėtingas, ypač valstybės tarnyboje. Institucijose yra konkretūs reikalavimai ir sudėtinga įsivaizduoti, kaip reikėtų kompetencijas pamatuoti“
(R. 6).

Šis respondento teiginys parodo, kad personalo vadovai neturi pakankamų žinių, kaip reikia vertinti kompetencijas ir jomis remtis valdant įstaigos žmogiškuosius išteklius. Todėl, galima daryti išvadą, kad diegiant kompetencijų modelį, reikalingi specialūs mokymai kaip šį instrumentą valdyti ir taikyti ŽI valdymo procesuose.

Keturi respondentai, paklausti apie galimus iššūkius diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje, įvardino orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumą. Reikia akcentuoti, kad šią problemą įvardino ir VTD atlikto tyrimo respondentai, kaip Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumą. Taigi, galima daryti išvadą – tam, kad vyktų pokyčiai valstybės tarnyboje, kompetencijų modelio realizavimui yra svarbu visos sistemos, susiformavusios į „orientavimosi į procesą kultūros“ pokyčiai.

Taigi, analizuojant pagrindinius iššūkius diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, matoma, jog rezultatai pasiskirstė įvairiai. Galima daryti išvadą, jog modelio diegimo galimybes sąlygoja nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka, orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas. Tokie duomenys leidžia daryti išvadą, jog Lietuvos valstybės tarnyboje matoma tam tikrų kompetencijų modelio diegimą stabdančių veiksnių. Tai rodo sritis, kuriose reikalingas institucijų bendradarbiavimas ir suponuoja būtinus pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, jog turi būti skiriamas didesnis dėmesys realiam valdymui, o ne ŽI administravimui. Nors valstybės sistema yra didelis ir sudėtingas organizmas, tačiau realūs pokyčiai yra įmanomi tik bendru sutarimu ir suprantant jų reikalingumą. Kompetencijų modelio taikymas prisidės tobulinant valstybės tarnybą, jei personalo darbuotai turės tam reikalingus gebėjimus ir bus užtikrintas kompleksinis diegimas, pasitelkiant mokymų specialistus.

Kompetencijų modelio taikymo reguliavimas. Kaip anksčiau buvo minėta, Vyriausybė yra pritarusi naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymui, tačiau Seimas neskuba jo priimti. Naujoji įstatymo redakcija turėtų atnešti daugiau aiškumo, sistemiškumo, lankstumo ir tvarkos į viešąjį sektorių. Ši reforma žada nuosaikius vadybinius pokyčius ir naujas, modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones. Galima teigti, kad tai būtų naudinga ir tarnautojams, ir įstaigoms, ir visuomenei. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebima tendencija, kad visi respondentai taip pat pabrėžia šio įstatymo priėmimo svarbą siekiant užtikrinti kompetencijų modelio diegimo galimybes valstybės tarnyboje.

„Modelio taikymo praktiką galima vertinti dviprasmiškai. Iš vienos pusės, įstaigos modernizuoja žmogiškųjų išteklių valdymą, bet valstybės tarnyba turėtų būti vieninga, todėl ir modelis turėtų būti taikomas vieningai. Nors yra parengtas valstybės tarnybos įstatymo projektas, kuriame įtvirtintas ir kompetencijų modelis, tačiau panašu, kad jis nebus nepriimtas. Manau, kad reikėtų iš naujo įvertinti įstatymo projektą ir galbūt keistųsi pats modelis. Taigi, vieningą modelio diegimą užtikrintų tai, jeigu jis būtų įtvirtintas įstatyme, nes dabar iškyla problema ar elgtis pagal kompetencijų modelį, ar pagal valstybės tarnybos veiklą reglamentuojančius teisės aktus“ (R. 4).

Visi respondentai, paklausti apie iššūkius diegiant kompetencijų modelį, paminėjo politinės valios trūkumą priimant naująjį Valstybės tarnybos įstatymą. Respondentų teigimu, valstybės tarnybos veiklą detaliam reglamentuoja teisės aktai, todėl kompetencijų modelis turėtų būti įtvirtintas įstatymu. Taigi, galima daryti prielaidą, kad vienas pagrindinių iššūkių diegiant kompetencijų modelį yra šio įstatymo priėmimas. Vis dėlto, kaip vienas respondentas teigia: „*Žvelgiant į šią šiuolaikinę aktualiją ir vyriausybės vykdomą politiką nepanašu, kad greitai metu bus atnaujintas Valstybės tarnybos įstatymas, todėl tai įvardinčiau kaip iššūkį diegiant kompetencijų modelį* (R. 5).

Analizuojant respondentų poziciją dėl kompetencijų modelio diegimo prielaidų, galima teigti, kad senasis įstatymas jau netenkina valstybės tarnybos lūkesčių ir būtina sisteminė reforma. Reikia akcentuoti, kad naujasis įstatymas yra paremtas moderniais, kitų šalių patvirtintais ŽI valdymo principais. Vertinant šį kompetencijų modelio diegimą sąlygojantį elementą pateikta nemažai neutralių ir daugiausiai neigiamų atsakymų. Matoma, kad teisinis diegimo reguliavimas yra ypač svarbus vieningam ir centralizuotam kompetencijų modelio diegimui valstybės tarnyboje.

Taigi, apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad teisinė bazė įgyvendinti kompetencijų modelį yra pakankama, tačiau taikymo reguliavimas kol kas yra rekomendacinio pobūdžio. Nelankstus, sudėtingas valstybės tarnybos reguliavimas trukdo diegti modernius, efektyvius ŽI valdymo metodus. Taigi, galima daryti išvadą, kad nepatvirtintas Valstybės tarnybos įstatymo projektas ir politinės valios trūkumas labiausiai stabdo kompetencijų modelio spartesnę įdiegimą. Akcentuotina, jog institucijos, kurios taiko kompetencijų modelį, mato jo teikiamą naudą. Pateikti modelio privalumai rodo diegimo palaikymą ir poreikį. Vadovų kompetencija ir palaikymas, apklaustųjų ekspertų nuomone, yra taip pat svarbus elementas užtikrinti spartesnę modelio diegimą. Vertinant vadovų gebėjimus taikyti kompetencijų modelį, kaip įrankį valdant žmogiškuosius išteklius, išsakyta pozicija dėl kompetentingų vadovų trūkumo. Kiti kompetencijų modelio diegimo galimybes sąlygojantys veiksniai yra nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka. Akcentuotina, jog kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje galima laikyti ribotomis. Pateikiami duomenys atspindi dažniausiai taikomo kompetencijų modelio bruožus ir taikymo galimybes sąlygojančius elementus Lietuvos valstybės tarnyboje.

Apibendrinant kompetencijų modelio diegimo poreikį ir galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje, akcentuotina, jog buvo atliktas kokybinis tyrimas, naudojant pusiau struktūruotą interviu metodą. Paaiškėjo, jog labiausiai stabdantis kompetencijų modelio diegimą veiksnys – kompetencijų modelio taikymo reguliavimas, t. y. būtina priimti naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą. Apklaustųjų respondentų nuomone, teisinis taikymo reguliavimas užtikrintų vieningą ir centralizuotą kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje. Toks vertinimas atspindi kompetencijomis grįsto ŽI valdymo

modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje. Pabrėžtina, jog tyrimas parodė, kad vadovų kompetencija ir palaikymas yra kitas svarbus elementas užtikrinti spartesnę modelio diegimą. Respondentų nuomone, vadovai turi gebėti taikyti kompetencijų modelį, kaip įrankį valdant žmogiškuosius išteklius, tačiau Lietuvos valstybės tarnyboje trūksta kompetentingų vadovų, gebančių taikyti modernius ŽI valdymo instrumentus ir matyti įstaigos veiklą per ilgalaikių valstybinių strategijų prizmę. Akcentuotina, jog respondentai kompetencijų modelį vertina teigiamai ir pritaria valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimui, nes tai padidins ŽI valdymo procedūrų aiškumą ir skaidrumą. Respondentų nuomone, kompetencijų modelis turi būti integruotas į ŽI valdymo sistemą ir susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu, mokymu ir tobulinimu bei iš dalies su atlygio sistemomis. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį, jog dėl rezultatų pasiskirstymo kompetencijomis grįsto ŽI valdymo modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje galima laikyti ribotomis. Viską aptarus, galima teigti, jog vykdant tyrimą gauti duomenys atspindi dažniausiai taikomo kompetencijų modelio bruožus ir taikymo galimybes sąlygojančius elementus Lietuvos valstybės tarnyboje.

IŠVADOS

1. Ekonominiai, socialiniai ir demografiniai pokyčiai skatina naujų žmogiškųjų išteklių valdymo modelių ir įrankių atsiradimą. Pereinama nuo tradicinio personalo administravimo prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, kuris remiasi kompetencijomis. Kompetencijos – tai gebėjimai, kurie reikalingi veikloms atlikti ir yra susiję su asmens žiniomis, elgsena vertybėmis bei patirtimi.
2. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas sudaro sąlygas modernizuoti visą valdymo sistemą, didina efektyvumą ir veiklos kokybę. kompetencijų modelis yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus, sistemingai planuoti ir valdyti žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje. Kompetencijos naudojamos darbuotojų priėmimo, ugdyme, mokyme, veiklos vertinime, motyvavimo sistema taip pat iš dalies paremta kompetencijų vertinimu. Taigi kompetencijų modelis privalo būti integruotas į ŽI valdymo sistemą.
3. Remiantis išanalizuota užsienio šalių patirtimi galima išskirti šiuos dažniausiai taikomo kompetencijų modelio bruožus:
 - Dažniausiai taikomas bendrasis kompetencijų modelis. Nustatomos bendrosios kompetencijos, kurios yra privalomos visiems valstybės tarnautojams ir specifinės kompetencijos, kurios reikalingos atliepti įstaigos poreikius ir paliekamos pačių įstaigų atsakomybei;
 - Kompetencijų modelis diegiamas centralizuotai bei centralizuotai įgyvendinama jo priežiūra. Būdingas vieningas kompetencijų sąvokos apibrėžimas, centralizuotai parengtas kompetencijų modelis ir nustatytas kompetencijų žodynas;
 - Taikomas integruotas modelis, apimantis šias ŽI valdymo grandis: atranka, veiklos vertinimas, mokymai ir karjeros planavimas. Iš dalies kompetencijos siejamos su motyvavimu ir atlygio sistema.
4. Atlikus teorinę analizę išskirtini pagrindiniai elementai sąlygojantys kompetencijų modelio taikymo galimybes: (1) aiškiai apibrėžtos veiklos ir joms atlikti reikalingos kompetencijos; (2) žmogiškųjų išteklių specialistų gebėjimai taikyti kompetencijų modelį ŽI valdymo procesuose; (3) tinkamas detalizavimo laipsnis – kompetencijų modelis, kurį nesudėtinga naudoti ir užtikrina kompetencijų vertinimo skaidrumą ir objektyvumą; (4) vienas kompetencijų modelis tinkamas pritaikyti konkrečios organizacijos poreikiams; (5) vadovų kompetencija ir palaikymas; (6) Nuolatinis atnaujinimas – vykdoma modelio turinio priežiūra ir nuolat atnaujinama kompetencijų sistema.
5. Išanalizavus pagrindinius Lietuvos Respublikos politinius ir teisinius dokumentus – Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą, XVI ir XVII Vyriausybių veiklos programas,

Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programą, galima teigti, kad yra suformuota palanki aplinka diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje. Tačiau, kompetencijų modelio diegimo reguliavimas kol kas yra rekomendacinio pobūdžio. Būtina priimti atitinkamus pakeitimus Valstybės tarnybos įstatyme.

6. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu galima teigti:

- Lietuvos valstybės tarnyboje, priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus, būtų įdiegtas integruotas, apimantis visas ŽI valdymo funkcijas modelis, kuris per atrankos, mokymo, vertinimo ir ugdymo bei karjeros planavimo procesus sudarytų sąlygas skaidriai ir efektyviai atrankai, vertinimui, mokymui ir karjeros planavimui. Respondentai, atstovaujantys įstaigas, kuriose yra pradėtas taikyti kompetencijomis grįstas ŽI valdymas patvirtino, kad įdiegtas modelis yra integruotas į beveik visas ŽI valdymo funkcijas.
- Lietuvoje kompetencijų modelis turėtų būti diegiamas centralizuotai ir vieningai. Taikymo priežiūra ir tobulinimas taip pat turėtų būti vykdomi centralizuotai, o kompetencijų modelio taikymo proceso stebėjimas ir tobulinimas paliekamas atskirų institucijų ir įstaigų ŽI valdymo padalinių atsakomybei, teikiant VTD siūlymus tobulinimui. Respondentų teigimu, šiuo metu Lietuvoje nėra įgaliotos institucijos, kuri turėtų reikalingas kompetencijas ir įgaliojimus koordinuoti kompetencijų modelio diegimą, kas sąlygoja lėtą modelio įdiegimą valstybės tarnyboje.
- Kompetencijų modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje sąlygoja vadovų kompetencija ir palaikymas. Vadovai turi gebėti taikyti kompetencijų modelį, kaip įrankį valdant žmogiškuosius išteklius. Respondentų nuomone, Lietuvos valstybės tarnyboje trūksta kompetentingų vadovų, gebančių taikyti modernius ŽI valdymo instrumentus ir matyti įstaigos veiklą per ilgalaikių valstybinių strategijų prizmę.
- Diegiant kompetencijomis grįstą ŽI valdymo modelį Lietuvos valstybės tarnyboje susiduriama su tokiais iššūkiais kaip nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka ir orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas. Nepaisant to, Lietuvos valstybės tarnyboje yra prielaidos taikyti kompetencijų modelį, tačiau turi būti skiriamas didesnis dėmesys realiam valdymui, o ne ŽI administravimui.
- Remiantis dokumentų analize, empirinio tyrimo rezultatais ir VTD atlikta valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analize, galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyboje yra susiformavusi palanki aplinka kompetencijų modelio taikymui. Svarbiausi elementai užtikrinsiantys spartesnį kompetencijų modelio diegimą yra lankstus ir nesudėtingas teisinis reguliavimas bei vadovų kompetencija ir palaikymas.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant gerinti viešųjų paslaugų ir valstybės tarnybos kokybę bei užtikrinti veiklos efektyvumą, rekomenduotina užtikrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje. Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas modelio teisiniam reguliavimui.
2. Kompetencijų modelio teisinio reguliavimo užtikrinimui siūlomos šios pagrindinės priemonės: Septynioliktajai Vyriausybei rekomenduotina įgyvendinti valstybės tarnybos pertvarką ir patvirtinti naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymą. Rekomenduotina centralizuotai įgyvendinti ir šio modelio diegimo bei taikymo priežiūrą ir paskirti instituciją atsakingą už šio modelio diegimo priežiūrą ir metodinę pagalbą. Rekomenduotina sudaryti sąlygas valstybės institucijoms teikti siūlymus tobulinimui centralizuotai kompetencijų modelį prižiūrinčiai institucijai.
3. Valdant žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje rekomenduotina remtis kompetencijomis visuose žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose, t. y. darbuotojų planavime ir atrankoje, ugdyme ir tobulinime, karjeros valdyme bei iš dalies motyvavime ir atlygio sistemoje.
4. Siekiant spręsti kompetencijų modelio taikymo problemas, rekomenduotina tobulinti institucijų vadovų kompetenciją ir užtikrinti jų palaikymą. Rekomenduotina ugdyti vadovų gebėjimus taikyti modernius žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentus, vadovams intensyviai bendradarbiauti tarpusavyje ir keistis informacija.
5. Valstybės tarnyboje, diegiant naujas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, rekomenduojama remtis gerąja užsienio šalių patirtimi. Priimant sprendimus rekomenduotina remtis įrodymais, moksliniais tyrimais bei užtikrinti taikomų tyrimų kokybę. Taip pat rekomenduotina intensyviai bendradarbiauti su užsienio ekspertais, privačiu sektoriumi ir bendradarbiauti institucijoms tarpusavyje.
6. Valstybės tarnybos institucijos rekomenduotina stiprinti orientaciją į rezultatus ir apibrėžti standartus, kurie turi būti pasiekti. Rekomenduoti tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą ir diegti šiuolaikinius veiklos organizavimo metodus.
7. Valstybės tarnyboje, priimant sprendimus, rekomenduotina įtraukti visas suinteresuotas šalis. Rekomenduotina ir toliau tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas, rengti ir įgyvendinti tarpinstitucines programas, reikalingas bendradarbiavimui vystyti.

LITERATŪRA

1. Aiškinamasis anglų-lietuvių kalbų edukologijos terminų žodynelis. (2006). B. Miniotienė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
2. Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010). Competency management in the Belgian federal government. *K. U. Leuven, Public Management Institute*. [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga internetu: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-belgium.pdf>
3. Bissessar, A. M. (2010). Challenges of Competency Testing in a Divided Society. *Public Personnel Management, 39* (2), 97-115.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Bonder, A., Bouchard, C. D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management – An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management, Spring, 40* (1), 1-10.
6. Boyatzis, R. E. (2009). Competence as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development, 28* (9), 749-770. doi: 10.1108/02621710910987647.
7. Bossaert, D. & Demmke, Ch. (2003). *Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process*. European Institute of Public Administration.
8. Butautienė, L. (2009). Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 16, p. 34.
9. Chang, Y. (2013). Study on capability evaluation system of a company based on staff competency model – Take Company A as an Example. In *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2013 6th International Conference on* (Vol. 2, pp. 109-114). IEEE.
10. Chlivickas, E., Papašienė, P. ir Papašys, A. (2010). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Business, management and education, 8* (1), 51-65. doi: 10.3846/bme.2010.04.
11. Enciklopedinis edukologijos žodynas. (2007). L. Jovaiša. Vilnius: Gimtasis žodis.
12. Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, A. R. (2006). A Competency-Based Human Resource Development strategy. *Performance Improvement Quarterly, 19* (1), 127-139.
13. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas, 13*(3), p. 372-385.
14. Golman D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Gražulis, V. ir Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3* (31), 142–151.
16. Gudelis, D. (2010). Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Kn. Smalskys, V. (red.), *Viešasis valdymas* (p. 23–39). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Horton, S. (2010). Competency Management in the British Central Government. *KU Leuven, Public Management Institute*. [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga internetu: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.

18. Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. International Institute of Administrative Science monographs, 19. Amsterdam: IOS. [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?id=zRWcRAApWL8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
19. Hurd, A. R. (2005). Competency Development for Entry Level Public Parks and Recreation Professionals. *Journal of Park and Recreation Administration*, 23 (3), 45-62.
20. Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2001). Integruotas požiūris į socialinio darbo teoriją ir praktiką – XXI amžiaus iššūkių žmonėms atsakas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 8, 189-197.
21. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 84-90.
22. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
23. Laužackas, R., (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
24. Laužackas, R., Danilevičius, E. ir Guskienė, O. (2004). *Profesinio rengimo reforma Lietuvoje: parametrai ir rezultatai: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
25. Laužackas, R., (2008). *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
26. Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Personnel Administration*, 33 (3), 237-253.
27. Lepeška, V. (2011). Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme. Kompetencijų modelis. In *Viešasis valdymas Lietuvoje: Europos patirtis – ateities iššūkiams: tarptautinė konferencija*. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga internetu: <http://ovc.lt/wp-content/uploads/2011/05/Microsoft-PowerPoint-V.Lepeska.-Pranesimas-konferencijoje-2011-05-12.Koreguotas-Compatibility-M.pdf>.
28. Leisink, P. (2010). Competency-based management in the national government of the Netherlands. *K. U. Leuven, Public Management Institute*. [žiūrėta 2017-03-16]. Prieiga internetu <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-netherlands.pdf>
29. Lobanova, L. ir Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 1 (21), 63-72.
30. Kuchinke, K. P. & Han. H. Y. (2005). Should Caring Be Viewed as a Competence? (Re-)Opening the Dialogue over the Limitations of Competency Frameworks in HRD. *Human Resource Development International*, 8 (3), 385-389.
31. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28 (1), 1.
32. Meyer-Sahling, H. J. & Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba ir jos modernizavimo gairės. Santrauka. Vilnius.

33. Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
34. Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga.
35. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?. *Politologija*, 1 (61), 65–98.
36. Paliduskaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, 16-26.
37. Paliduskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7-18.
38. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Ekonomikos teorija ir praktika, Pinigų studijos*, 1 (66), 65-80.
39. Prazauskas, A. ir Unikaitė, I. (2007). *Politologijos pagrindai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
40. Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (4), 590-600.
41. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2014). Kompetencijos: pagalba ar trukdis darbe? In *Dalyko bibliotekininkų kompetencijos: teorija ir praktika: seminaro medžiaga*, 2014 m. gruodžio 10 (p. 3-10). [žiūrėta: 2017-04-02]. Prieiga internetu:
https://biblioteka.vu.lt/files/seminaro_medziaga._dalyko_bibliotekininku_kompetencijos._teorija_ir_praktika._.pdf
42. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping* (2nd ed.) California, London, Singapore: SAGE.
43. Sanghi, S. (2010). *The Handbook of Competency Mapping Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Response.
44. Skaržauskienė, A. (2010). Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 53, 63-85.
45. Sudnickas, T. (2009). Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary. *Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference* (pp. 417- 422), Kaunas: Technologija.
46. Sudnickas, T. ir Kratavičiūtė-Ališauskienė, A. (2011). Analysis of applying competency model: case of the office of the prime minister of lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (4), 522–533.
47. Šadžiuvienė, D. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. Projekto rezultatai. Konferencijos „Valstybės tarnyba – laikas pokyčiams“ pranešimas [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga internetu:
<https://www.youtube.com/watch?v=z7s6a38AJd0>.
48. Šiugždinienė, J. (2008). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste: daktaro disertacijos santrauka*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.
49. Šiugždinienė, J., Gaulė, E. ir Rauleckas, R. (2014). Redesigning the Strategic Management System in a Time of Fiscal Crisis in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (1), 36–49.

50. Tarptautinių žodžių žodynas. (2007). V. Vaitkevičiūtė. Vilnius: Žodynas.
51. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
52. 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.
53. Tumėnas, A. (2010). *Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
54. Tutlys, V., Kaminskienė, L. ir Pileičikas, G. (2015). *Kompetencijų vertinimo užduočių sudarymo metodika*. [žiūrėta 2017-02-20]. Prieiga internetu: http://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/akreditacija/Kompetenciju_vertinimo_uzduociu_sudarymo_metodika.pdf.
55. Vaitekūnas, S. ir Stefanenkova, E. (2011). Lietuvos žmogiškųjų išteklių geoekonominė struktūra. *Tiltai*, Nr. 1 (54), 11-22.
56. Valstybės tarnybos departamentas. (2014). *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika*. Vilnius: Baltic Printing House.
57. Vanagas, R. ir Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 57-67.
58. Visockytė, E. (2012). Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (3), 488–501.
59. Winterton, J. & Delamare-Le Deist, F. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27-46.
60. World Bank. (2017). *The Worldwide Governance Indicators*. [žiūrėta 2017 04 02]. Prieiga internetu: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>.

ŠALTINIAI

1. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *TAR*, 2016, Nr. 28737.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316. *Žin.*, 1999, Nr. 105-0; 2002, Nr. 45-1708.
3. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975.
4. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 61-3050.
5. 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.

6. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa patvirtina 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.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. *TAR*, 2017, Nr. 4172.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“. *Žin.*, 2013, Nr. 29-1406.
9. 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. 2014-05848.
10. ES struktūrinė parama. (2007-2013). [žiūrėta 2017 05-02]. Prieiga internetu: <http://www.esparama.lt/projektas?id=4382&pgsz=10>.
11. ES struktūrinė parama. (2011). Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas: galutinė vertinimo ataskaita. [žiūrėta 2017 05 02]. Prieiga internetu: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010_MVP/4_prioriteto_vertinimo_ataskaita.pdf.
12. Farrell, D., Goodman, A. (2013). *Government by Design: Four Principles for a Better Public Sector*. McKinsey Company. [žiūrėta 2017 03 21]. Prieiga internetu: <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/government-by-design-four-principles-for-a-better-public-sector>.
13. Lepeška, V. (2014, spalio). Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas. *Valstybės tarnybos aktualijos*. [žiūrėta 2017-03-10]. Prieiga internetu: [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).
14. Lietuvos Respublikos Seimas. (2015). *Seimas svarstys naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo projektą*. [žiūrėta 2017 03 20]. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_d=161352&p_k=1.
15. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. (2013). *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas*. Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas.
16. Nakrošis, V. (2014). *Angelai, demonai ir Lietuvos valstybės tarnybos reforma*. [žiūrėta 2017 04 10]. Prieiga internetu: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/v-nakrosis-angelai-demonai-ir-lietuvos-valstybes-tarnybos-reforma.d?id=64986725>.
17. Nakrošis, V. (2015, rugsėjis). Kodėl sisteminės kaitos bandymai nevirsta sprendimais? Valstybės tarnybos reformos procesas Lietuvoje reforma. *Valstybės tarnybos aktualijos*. [žiūrėta 2017 04 10]. Prieiga internetu: http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/Leidiniai/VTA_2015_rugsejis.pdf.

18. Rekašienė, R. (2014, spalio). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? *Valstybės tarnybos aktualijos*. [žiūrėta 2017-04-09]. Prieiga internetu: [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).
19. Valstybės tarnybos departamentas. (2010). *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė: Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka*. [žiūrėta 2017 03 24]. Prieiga internetu: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Galimybiu%20ir%20poreikio%20analizes%20santrauka.pdf.
20. Valstybės tarnybos departamentas. (2011). *Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita*. [žiūrėta 2017-03-24]. Prieiga internetu: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Uzsienio%20tyrimo%20santrauka.pdf.
21. Valstybės tarnybos departamentas. (2017a). *VTD statistikos duomenys, pareigybių grupės*. [žiūrėta 2017 04 22]. Prieiga internetu: <http://statistika.vtd.lt/index.html>.
22. Valstybės tarnybos departamentas. (2017b). *VTD veiklos sritys, įgyvendinti projektai*. [žiūrėta 2017 04 10]. Prieiga internetu: <http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai>.
23. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas, Nr. XIIP-3268, 2015. [žiūrėta 2017 03 20]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/180e5d30111811e5b0d3e1beb7dd5516>.

PRIEDAI

LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KOMPETENCIJŲ MODELĮ SUDARANČIŲ KOMPETENCIJŲ SĄRAŠAS IR JŲ APIBRĖŽTYS

(Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014, p. 23–24)

I.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo
1.2.	ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas
1.3.	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą
1.4.	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus
1.5.	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą
II.	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos
2.1.	STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti
2.2.	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą
2.3.	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką
III.	Specifinės ir profesinės kompetencijos
	Specifinių kompetencijų sąrašas (iš kurio renkamas) nustatomas centralizuotai:
3.1.	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą
3.2.	INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
3.3.	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę
3.4.	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuriam, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas
3.5.	DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
3.6.	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
3.7.	KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus
3.8.	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams
3.9.	ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis
	Profesines kompetencijas nusistato pačios įstaigos pagal pateiktus pavyzdžius ir metodikas.

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje? (ne daugiau trijų iššūkių)

2. Kas, Jūsų nuomone, stabdo kompetencijų modelio realizavimo procesą?

- Nelaksti sunkiai besikeičianti sistema;
- Vadovavimo gebėjimų stygius;
- Nesuprantama modelio taikymo nauda;
- Orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas;
-

3. Ar taikomas kompetencijų modelis Jūsų įstaigoje?

Jeigu į 3 klausimą atsakė „Taip“:

3.1. Kas Jūsų įstaigoje iniciavo kompetencijų modelio diegimą ir yra atsakingas už priežiūros procesus?

3.2. Ar kompetencijos yra integruotos į Jūsų įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą? Pakomentuokite plačiau, pateikite pavyzdžių.

3.3. Įvardinkite tris pagrindinius privalumus, kuriuos Jūsų organizacija pajuto įdiegus kompetencijų modelį.

3.4. Su kokiais iššūkiais susidūrėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį?

Jeigu į 3 klausimą atsakė „Ne“:

4. Kodėl netaikomas kompetencijų modelis? Kas, Jūsų nuomone, turėtų įdiegti kompetencijų modelį ir būti atsakingas už priežiūros procesus?

5. Kaip manote, į kurias žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas (atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?

6. Įvardinkite tris pagrindinius privalumus, kuriuos Jūsų organizacija pajustų įdiegus kompetencijų modelį.

7. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį?