

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

ARŪNĖ VENCKUTĖ

KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO  
LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Rūta Dačiulytė

KLAIPĖDA

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO LIETUVOS VALSTYBĖS  
TARNYBOJE ANALIZĖ

Viešojo administravimo (Klaipėdoje nuo 2017) magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX076

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

\_\_\_\_\_ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2020-05-

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2020-05-

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. Arūnė Venckutė

2020-05-

KLAIPĖDA

2020

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. KOMPETENCIJŲ MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>10</b>
1.1 Kompetencijos samprata.....	10
1.2 Kompetencijų modelio prielaidos ir svarba valstybės tarnybai .....	13
<b>2. KOMPETENCIJŲ MODELIO TAIKYMO TENDENCIJOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE IR EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE</b> .....	<b>19</b>
2.1 Kompetencijų modeliai ir jų struktūra Lietuvoje.....	19
2.2 Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos valstybės tarnyboje .....	22
2.3 Kompetencijų modeliai ir jų struktūra Europos sąjungos šalyse .....	24
<b>3. KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO PALANGOS MIESTO IR KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖSE LYGINAMOJI ANALIZĖ</b> .....	<b>30</b>
3.1 Tyrimo tikslas ir metodai.....	30
3.2 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybės ir perspektyvos Kretingos rajono savivaldybėje .....	34
3.3 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybės ir perspektyvos Palangos miesto savivaldybėje .....	44
3.4 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybių ir perspektyvų Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse palyginimas .....	54
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>58</b>
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	<b>60</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>61</b>
<b>ANOTACIJA</b> .....	<b>65</b>
<b>ANNOTATION</b> .....	<b>66</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>67</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>68</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>69</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Kompetencijos samprata.....	11
<i>2 lentelė.</i> Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys.....	20
<i>3 lentelė.</i> Empirinio tyrimo etapai.....	31
<i>4 lentelė.</i> Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių ir apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį.....	34
<i>5 lentelė.</i> Kompetencijų svarba dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje.....	35
<i>6 lentelė.</i> Kompetencijų svarba dirbant Kretingos rajono savivaldybėje.....	36
<i>7 lentelė.</i> Veiksniai, kurie gali padėti tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje.....	41
<i>8 lentelė.</i> Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje.....	43
<i>9 lentelė.</i> Palangos miesto savivaldybėje dirbančių ir apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą.....	45
<i>10 lentelė.</i> Kompetencijų svarba dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje.....	46
<i>11 lentelė.</i> Kompetencijų svarba dirbant Palangos miesto savivaldybėje.....	47
<i>12 lentelė.</i> Veiksniai, kurie gali padėti tobulinti kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje.....	52
<i>13 lentelė.</i> Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje.....	52

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai.....	17
<i>2 pav.</i> Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis.....	24
<i>3 pav.</i> Olandijoje naudojami kompetencijų modeliai.....	26
<i>4 pav.</i> Švedijoje naudojami kompetencijų modeliai.....	26
<i>5 pav.</i> Belgijoje naudojami kompetencijų modeliai.....	27
<i>6 pav.</i> Didžiojoje Britanijoje naudojami kompetencijų modeliai.....	27
<i>7 pav.</i> Empirinio tyrimo atlikimo etapų schema.....	31
<i>8 pav.</i> Empirinio tyrimo įgyvendinimo schema.....	33
<i>9 pav.</i> Respondentų darbo trukmė valstybės tarnyboje Kretingos rajono savivaldybėje.....	35
<i>10 pav.</i> Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Kretingos rajono savivaldybėje, balais.....	37
<i>11 pav.</i> Kompetencijų modelio samprata Kretingos rajono savivaldybėje.....	39
<i>12 pav.</i> Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie svarbiausias kompetencijas.....	39
<i>13 pav.</i> Respondentų nuomonė apie atranką į valstybės tarnybą.....	40
<i>14 pav.</i> Respondentų nuomonė kuri atranka objektyvesnė į valstybės tarnybą ar į privačias organizacijas.....	40
<i>15 pav.</i> Kompetencijų modelio realizavimo procesą Kretingos rajono savivaldybėje stabdantys veiksniai.....	41
<i>16 pav.</i> Veiksniai padėsiantys tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje	42
<i>17 pav.</i> Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje (%)	44
<i>18 pav.</i> Respondentų darbo trukmė valstybės tarnyboje Palangos miesto savivaldybėje.....	46
<i>19 pav.</i> Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Palangos miesto savivaldybėje, balais.....	48
<i>20 pav.</i> Kompetencijų modelio samprata Palangos miesto savivaldybėje.....	49
<i>21 pav.</i> Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie svarbiausias kompetencijas.....	50
<i>22 pav.</i> Respondentų nuomonė apie atranką į valstybės tarnybą.....	50

23 pav. Respondentų nuomonė kuri atranka objektyvesnė į valstybės tarnybą ar į privačias organizacijas.....	51
24 pav. Kompetencijų modelio realizavimo procesą Palangos miesto savivaldybėje stabdantys veiksniai (%).....	51
25 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje (%)	53
26 pav. Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, išreikšta balų vidurkiu.....	55
27 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, išreikšta balų vidurkiu.....	56

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Apklauso anketa Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės valstybės tarnautojams.....	70
---	----

## IVADAS

Siekiant, kad viešasis valdymas būtų kokybiškas galima tai pasiekti įdiegus kompetencijų modelį, o norint, kad valdymo veikla būtų efektyvi svarbu išskirti tokius veiksnius, kaip kompetencijos. Kompetencijų modelis turi įtakos tobulinant valstybės tarnybos sistemą. Vienas iš svarbiausių valstybės uždavinių yra veiksmingos ir efektyvios valstybės tarnybos sukūrimas. Šiuo metu Lietuvos Respublikoje kompetencijų modelis yra diegiamas, o tai svarbus žingsnis, siekiant veiksmingos ir atviros valstybės tarnybos.

Nemažai užsienio mokslininkų analizuoja kompetencijas bei jų svarbą valstybės tarnyboje. Galima išskirti šiuos užsienio mokslininkus: Leisink (2010) Hurd (2005) Gangani, McLean, Braden (2006), Kuchinke, Han (2005), Golman, McKee (2002), Horton (2010). Farrell, Goodman (2013), Virtanen (2000) Sanghi (2007) Chang (2013). Kompetencijas, kaip tyrimo objektą nagrinėja ir Lietuvos mokslininkai tokie, kaip: Sudnickas (2009), Rekašienė, Sudnickas (2014), Juralevičienė (2003), Laužackas (2008), Jovaiša (2007), ir kt.

Kompetencijų modelio įgyvendinimas Lietuvos valstybės tarnyboje kol kas yra mažai analizuota ir tirta tema, nors Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelis jau pradėtas taikyti, tai nėra plačiai analizuojama ir atsispindi tik strateginiuose valstybės dokumentuose, tokiuose kaip: 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa (LR Vyriausybės nutarimas Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012), Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (LR Vyriausybės nutarimas Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo, 2012), ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (LR Seimo nutarimas Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012).

Kaip teigia XXI amžiaus Lietuvos viešojo valdymo teoretikai Raipa (2009), Lobanova (2009), Chlivickas (2009) nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti sprendimus priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, o pokyčiai šioje srityje neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų.

Taigi, siekiant valstybės tarnybos efektyvumo ir aukštesnės viešųjų paslaugų kokybės Lietuvoje, svarbu įvertinti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje.

Tyrimo objektas - kompetencijų modelio įgyvendinimas valstybės tarnyboje.

Probleminis klausimas – kokios yra galimybės įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje?

Darbo tikslas - ištirti Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelio įgyvendinimą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijų modelio svarbos valstybės tarnybai teorinius aspektus..
2. Apibendrinti šiuo metu LR diegiamo valstybės tarnybos kompetencijų modelio problemas.



3. Išanalizuoti kompetencijų modelio įgyvendinimą Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse.

Siekiant įgyvendinti iškeltus darbo uždaviniams yra naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Tam, kad tikslingai atlikti teorijos analizę, apibūdinti kompetencijos sąvoką, iširti kompetencijų modelį ir jo taikymo privalumus ir trūkumus, naudojami tokie tyrimų metodai, kaip : mokslinės literatūros analizė, informacijos rūšiavimas, apibendrinimas. Pasitelkiant dokumentų turinio analizės metodą analizuoti valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantys teisės aktai ir Lietuvos Respublikos dokumentai, tokie kaip: Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei programa “Lietuva 2030“. Norint įvertinti kompetencijų modelio diegimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje, empiriniame tyrime naudojamas kiekybinis (anketa) duomenų analizės metodas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos. Pirmojoje darbo dalyje analizuojami kompetencijų modelio teoriniai aspektai. Aptariama kompetencijos sąvoka, atskleidžiama kompetencijų modelių svarba valstybės tarnyboje. Naudojami užsienio bei lietuvių autorių tokių, kaip: Bikuvienė (2020), Buivydienė (2016) literatūros šaltiniai. Magistro Antroje baigiamojo darbo dalyje analizuojami kompetencijų modeliai ir jų struktūros kituose Europos Sąjungos šalyse, aptariant konkrečiai šaliai būdingas kompetencijų modelio savybes bei ypatumus, taikymo galimybes. Trečioje darbo dalyje analizuojamos kompetencijų modelio įgyvendinimo galybės Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

# 1. KOMPETENCIJŲ MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI

Kompetencijomis ir jų problemomis kylančiomis tarp valstybės tarnautojų pradėjo domėtis aštuntajame dešimtmetyje. McClellandas dar 1973 metais pradėjo domėtis kompetencijų problematika ir atkreipė dėmesį į tai, kad žmogaus karjera ir veiklos sėkmė dažnu atveju gali priklausyti ne nuo oficialių išsilavinimą, kvalifikaciją ar žinių lygį teigiančių dokumentų ir diplomų. Įprasti vertinimo būdai topkie, kaip egzaminai, testai ar asmenybės charakteristikos dažnu atveju neatspindi realių darbuotojo sugebėjimų dirbti ir ateityje. Remiantis V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013) nuomonėmis, pastaraisiais dešimtmečiais daugelio išsivysčiusių šalių, tokių kaip Didžioji Britanija, Olandija, Kanada ir kt., mokslo atstovai ir praktikai rimtai domisi darbuotojų kompetencijų plėtra. Kompetencijos sąvoka yra vartojama viešojo sektoriaus praktiniame ir teoriniame žmogiškųjų išteklių valdyme.

## 1.1 Kompetencijos samprata

Mokslininkai Boyatzis (2009) ir Spencer (1993) kompetencijos sąvoką apibūdina kaip pagrindinę individo charakteristiką, kuri turi priežastinį ryšį su efektyviu ar geresniu našumu darbe. Sąvokos „kompetencija“ atsiradimą galima sieti su D. McClelland'o moksliniais darbais, kuriuose sąvoką „įgūdis“ pirmą kartą siūloma pakeisti terminu „kompetencija“. Kompetencijos sampratos, su kuriomis susiduriama mokslinėje literatūroje skirtingų autorių yra panašios. Kai kurie mokslininkai kompetenciją apibūdina kaip Boyatzis (2009) ir Spencer (1993), o kiti mokslininkai, tokie, kaip: Assamoi, Christophe (2015); Chen, Naquin (2006); Gražulis, Markuckienė (2013) teigia, kad kompetencija yra įgūdžių, žinių, elgsenos derinys, kuris būtinas, kad darbuotojas veiksmingai vykdytų savo veiklą darbe. Kompetencijos samprata kaip tyrimo objektas pastaruoju metu yra nagrinėjama plačiai kalbant apie valstybės tarnybą ir keliamus reikalavimus valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojų darbo kokybė ir rezultatai dažnai priklauso nuo jų kompetencijų, dėl šios priežasties ir kompetencijos sampratos vartojimas valstybės tarnyboje yra būtinas, o valstybės tarnautojų pareigybės yra daugialypės ir sudėtingos (Šiugždiniene, 2016). Mokslinėje literatūroje yra pateikiama nemaža kompetencijų grupė, kurios išskiriamos kaip būtinos valstybės tarnautojams, nes daugelyje pasaulio šalių valstybės tarnyba yra apribota tam tikromis procedūromis ir taisyklėmis. Kompetenciją galima sieti su žmogaus asmeniniais gebėjimais atlikti tam tikrą veiklą, o dėl to, kad kinta aplinkos sąlygos nuolat kinta ir darbuotojų kompetencija, dėl šios priežasties kompetencijos sąvoka įgyja naujų bruožų (Gražulis, Markuckienė, 2013).

Svarbu išskirti ir tai, kad mokslinėje literatūroje siūloma kompetencijas grupuoti į atskiras grupes. Ashkezari, Aeen (2012), kaip pagrindines kompetencijų grupes išskyrė lyderystės, vadybines ir funkcinės (darbo specifikos) grupes. Boyatzis (2008) išskyrė kognityvinės, emocinės ir socialinės kompetencijų grupes. Lietuvos mokslininkai skiria asmeninių ir strateginių kompetencijų grupes (Juknevičienė, 2006). Kompetencijų valdymas yra sudarytas iš kompetencijų, kurios sudaro sąlygas

organizacijai atskirti našius darbuotojus nuo vidutinių. Kompetencijų valdymo poreikio atsiradimui įtakos turėjo globalizacija, besikeičianti aplinka ir pasikeitęs darbo pobūdis. Viešojo valdymo srityje vykstantys nuolatiniai pokyčiai skatina ieškoti naujų veiklos gerinimo galimybių (Stačinskaitė, 2018). Pagrindinis kompetencijų valdymo tikslas yra nustatyti darbuotojų kompetencijas, optimizuoti jų tobulinimą ir įgyvendinimą.

Literatūros šaltiniuose kompetencijos samprata apibūdinama skirtingai, bet dažniausiai kalbant apie kompetenciją yra akcentuojami gebėjimai, kurie reikalingi tam tikrai veiklai atlikti, kurie taip pat yra susiję su žmogaus elgsena, žiniomis ir patirtimi.

1 lentelėje pateikiamos pagrindinės kompetencijos sampratos apibrėžtys.

1 lentelė. Kompetencijos samprata

Autorius	Samprata
Tarptautinių žodžių žodynas (2007).	<i>Kompetencija</i> - funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą užduotį, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių ir energijos.
	<i>Kompetencija</i> - gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.
A. M. Bissessar (2010)	<i>Kompetencija</i> - sugebėjimas panaudoti įgytas žinias, įgūdžius, nuostatas ir kt. atliekant tam tikrą veiklą.
R. Laužacko (2008)	<i>Kompetencija</i> - gebėjimas atlikti dalį daugiafunkcinės veiklos, t. y. vieną veiklos teoriją ar net operaciją.

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kompetencija išvertus iš lotynų kalbos *competere* reiškia „sutapti“, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad užsienio literatūroje mokslininkai kompetencijos sampratą apibrėžia dviem terminais - tai *competere* ir *competency*. Remiantis R. Laužacku (2008) kompetenciją galima apibrėžti, kaip gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją, o kompetentingumas – tai to gebėjimo panaudojimas praktinėje veikloje. Mokslinikos S. Sanghi (2010) teigimu, terminą *competence* galima apibrėžti, kaip darbo įgūdžių ir standartų pasiekimą, o *competency*, kaip elgesį, kuriuo tai yra pasiekama. Išskiriant šiuos du skirtingus terminus, galima susisteminti, kad pirmasis (*competence*) apibūdina ką, remiantis įgūdžiais, žmogus gali padaryti, o antrasis (*competency*) apibūdina, kaip individas tai daro.

P. Jucevičienė bei D. Leipaitė (2001) 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). Pasak R. Laužacko (2008) skirtumai sąvokų tokių, kaip: kompetencija, kompetentingumas ir kvalifikacija nėra dideli. Kompetencija ir kvalifikacija apibūdinamos būsimos asmens profesinės galios, o kompetentingumas apibrėžia žmogaus praktines veiklas (Laužackas, 2008).

R. Laužacko (2008) teigimu kompetencijas nulemia žmogaus gebėjimai, įgytos žinios, požiūriai ir vertinimai. Kompetencijų kokybei turi įtakos ir darbuotojo patirtis, nes būtent patirtį galima laikyti sugebėjimu įvykdyti paskirtas užduotis (Laužackas, 2005).

Jovaiša (2007) savo knygoje išskiria tai, kad žmogus tik po atitinkamų studijų įgyja tam tikras kompetencijas. Būtina išskirti, tai, kad kompetencijų kokybei svarbi darbuotojo veiklos patirtis.

Taigi, žmogus kompetencijas įgyja mokydamasis, tačiau nemažiau svarbi žmogaus patirtis, asmeniniai sugebėjimai ir vertybės.

Remiantis R. Laužacku, E. Danilevičiumi ir O. Gurskiene (2005) kompetencijos gali būti skirstomos į keturias skirtingas grupes, t.y formalios kompetencijos, neformalios kompetencijos, žinomos kompetencijos bei nežinomos kompetencijos. Formaliosios kompetencijos, kurios yra išreikštos įvairiais pažymėjimais, diplomais bei kitais dokumentais laikomos svarbiausiomis, nes yra labiausiai apčiuopiamos. Toliau pagal svarbą galima išskirti neformalias kompetencijas, šios kompetencijos yra įgyjamos specialiuose mokymuose. Kompetencijos, kurios sunkiai apčiuopiamos ir nėra pripažįstamos, bet asmuo apie jas žino priskiriamos trečiajai kompetencijų daliai – tai savaimė mokantis įgytos kompetencijos. Prie nežinomųjų kompetencijų priskiriamos tokios kompetencijos, kurios nėra išryškėjusios praktinės veiklos metu, todėl asmuo apie šias kompetencijas dar ir pats nežino (Laužackas ir kt. 2005).

Remiantis Boyatzis (2009) kompetencijos samprata svarbu išskirti tai, kad pasak moksliniko, kompetencija – svarbiausios žmogaus charakteristikos siejamos su asmens gebėjimais tinkamai atlikti savo pareigas. Mokslininkas išskyrė emocines, kognityvines, socialines ir pasiekimų kompetencijas. Šios kompetencijos išskiria darbuotojus įvairiose veiklos srityse.

Taigi, kompetencijos turi įtakos veiklos efektyvumui, nes darbuotojas, kuris turi tokias kompetencijas, kaip: emocinės, socialinės, kognityvines, pasiekimų gali tinkamai atlikti jam priskirtas užduotis, lengvai prisitaiko prie naujovių ar pokyčių, pasitiki savimi, geba dirbti tiek individualiai tiek komandoje. Apibendrinant svarbu paminėti, kad šios asmens kompetencijos užtikrina darbuotojo sėkmę ir naudą, kurią darbuotojas sukuria organizacijai, nes ilgalaikės asmens savybės didina darbo efektyvumą ir leidžia nuspėti darbuotojo elgseną ateityje. V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013) teigimu, anksčiau paminėtos kompetencijos leidžia individui pasiekti užsibrėžtų profesinių tikslų.

R. Rekašienės ir A. Sudnicko (2014) teigimu, galima išskirti penkis kompetencijų tipus - tai asmens motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. S. Sanghi (2010) išskiria elgesio modelius, kurie sudaro darbo pagrindą ir lemia kvalifikuotą funkcijų atlikimą bei gebėjimą veikti. Svarbu paminėti, kad šiomis dienomis vyraujanti žinių kaita ir technologijų sparta iš specialisto reikalauja gebėjimų priimti tam tikrus sprendimus ir įvertinti galimas pasekmes, todėl darbinės kompetencijas svarbu nuolat ugdyti.

Aiškinamajame kvalifikacijų sistemos terminų žodyne (2008) išskiriama kompetencijos samprata. Pirmiausia kompetencija suprantama ir apibūdinama, kaip asmens gebėjimas naudojantis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi bei asmeninėmis savybėmis atlikti tam tikrą darbą. Antra - tai 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. Funkcinė kompetencija ypač išskiriama, kaip svarbiausia ir kvalifikacijų sistemos terminų žodyne ji apibūdinama kaip įvairiapusiai individo gebėjimai, kurių ugdymas dažnu atveju yra pagrįstas asmens savybėmis. Bendrąją kompetenciją galima apibūdinti, kaip įvairias žinias, asmenines savybes, kurios būtinos profesinai veiklai ir socialiniam įsitvirtinimui bei tobulėjimui. Šią kompetenciją žmonės išsugdo baigus privalomąjį mokymą ir tai tampa pagrindu tolesniam mokymuisi visą gyvenimą. Įvairių lietuvių autorių tokių, kaip: Jucevičienė, Lepaitė (2001); Laužackas, (2005); Miniotienė, Žindžiuvienė, (2006) ir kt. teigimu, kompetencijos termino apibrėžimuose akcentuojami gebėjimai, įgūdžiai, žinios, nuostatos, nes jų visuma ir sudaro kompetenciją. Todėl, nes šios ilgalaikės asmeninės savybės leidžia prognozuoti individo elgesį ateityje.

*Kompetencijų modelis* – tai bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinanti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą.

Vadovaujantis kompetencijų modeliu, kuris yra žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas, yra organizuojami tokie procesai: pirmiausia organizacijos tikslams pasiekti ir funkcijoms atlikti yra nustatomos būtinos kompetencijos, toliau, atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, kai kuriais atvejais – ir motyvavimas.

*Taigi, išanalizavus kompetencijos sąvoką galima teigti, kad tiek užsienio, tiek ir Lietuvos autoriai kompetenciją sieja su žmogaus asmeninėmis savybėmis. Kompetencijos yra įgyjamos mokantis, bet asmeninė patirtis lemia individo vertybes ir gebėjimus tas įgytas žinias panaudoti praktiškai, įgyvendinant tam tikrą užduotį ar vykdant veiklą. Kai kurios kompetencijos padeda orientuotis pokyčiuose, įgyvendinti naujus iššūkius bei generuoti naujas idėjas. Išsiaiškinta ir tai, kad kompetencijų struktūrą sudaro formaliosios, neformaliosios, žinomos bei nežinomos kompetencijos.*

## 1.2 Kompetencijų modelio prielaidos ir svarba valstybės tarnybai

Valstybės tarnyboje nuolat vyksta socialiniai ir kultūriniai pokyčiai, atsiranda vis daugiau iššūkių, prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis didėjančios konkurencijos, sparčios technologijų kaitos

(Arimavičiūtė, 2012). Vienas svarbiausių valstybės tarnautojų tikslų ir iššūkių yra prisitaikyti prie aplinkos, kuri nuolatos kinta, taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. (Visockytė, 2012). Informacijos sparta, sudėtingų situacijų sprendimai, reikalauja ne tik naujų techninių priemonių, bet ir kitų kompetencijų valstybės tarnautojams. Pokyčiai viešajame sektoriuje yra neišvengiami, todėl neišvengiamas ir poreikis naujų kompetencijų valstybės tarnautojams. Vienas iš pokyčių valstybės tarnyboje – perėjimas prie strateginio veiklos valdymo.

Arimavičiūtės (2012) teigimu strateginis planavimas valstybės tarnyboje padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais, o tai sudaro galimybes veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą.

Organizacijos norinčios didinti veiklos efektyvumą, siekia, kad jų darbuotojai dirbtų geriau ir greičiau. Dėl šios priežasties imamas įvairių priemonių: darbuotojai mokomi, kuriamos motyvacinės programos, didinami atlyginimai ir kt. Tačiau susiduriama, kad šios personalo specialistų ir vadovų pastangos neduoda apčiuopiamų rezultatų. Taigi manoma, kad personalo valdymo priemonės duos reikiamą efektą tik tada, kai turės bendrą pagrindą, veiks sistemiškai. Šiuo pagrindu ne vienai verslo įmonei taip pat ir valstybinei organizacijai tapo kompetencijų modelis.

Pasak V. Lepeškos, inicijuodamas valstybės tarnybos kompetencijų modelio kūrimą Valstybės tarnybos departamentas žengė svarbų žingsnį, nes gerai sukurtas ir nuosekliai taikomas kompetencijų modelis duoda pagrindą visoms kitoms personalo valdymo praktikoms. Todėl, nes atsiranda atskaitos taškas, kokių žmonių organizacijai reikia, į ką būtina kreipti dėmesį juos atrenkant, taip pat vertinant esamus darbuotojus, ko juos mokyti, kaip valdyti karjeros procesą ir pan.

Pasak Tunčikienė, Skačkauskienė (2012), norint veiksmingai planuoti viešojo sektoriaus institucijos veiklą, orientuotą į perspektyvą, svarbu suvokti strateginio planavimo principų visumos taikymo būtinumą ir numatyti jų įgyvendinimo specifiką kiekvienos efektyvaus strateginio planavimo funkcijos lygmeniu.

Darbuotojai, kurie dirba valstybės tarnyboje, vis dažniau susiduria su iššūkiais, reikalaujančiais didesnių gebėjimų ir asmeninių savybių. Galima išskirti kompetencijas, kurių poreikis atsiranda tarp valstybės tarnautojų – tai gebėjimas dirbti kompiuteriu, programų valdymas, informacijos apdorojimas, sisteminimas ir kt.. Patebėta, kad siekiant sėkmingo viešojo sektoriaus programų įgyvendinimo, neišvengiama ir darbuotojų kompetencijų kaitos.

Pasak Chmiel (2005) transformacinė lyderystė atsiranda tada, kai apeliuojant į didesnes vertybes ir moralę lyderiai kartu su pasekjėjais vieni kitus motyvuoja bei skatina stengtis dar labiau įgyvendinant tam tikras užduotis. Vadovams keliamos tokios kompetencijos, kurių padedami vadovai geba įtraukti darbuotojus į problemų sprendimus, sudaro tinkamas sąlygas darbuotojo saviugdai ir mokymuisi, skatina dirbti komandoje.

Galima išskirti pagrindinius veiksnius, kurie nulėmė kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvoje prielaidas:

✓ Pirmiausia tai tapimas Europos Sąjungos narimi bei noras pasinaudoti kitų Europos Sąjungos šalių narių gerąja valstybės tarnybos valdymo patirtimi. Pagrindinis privalumas, kuris gali būti perimtas iš kitų ES narių tai valstybės tarnautojų kompetencijų apibrėžtumas (Masiulis, 2007);

✓ Šio modelio diegimas valstybės tarnyboje padėtų įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vadybos pokytį. Kai yra nustatomos valstybės tarnautojo kompetencijos, iš anksto nurodant, ko iš jo yra tikimasi, padidėja jo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą. Kai kompetencijos yra apibrėžiamos, atsiranda platesnis požiūris kad funkcija turi kurti vertę visuomenei, įstaigai, ir tai ne tik orientacija į savo funkcijų atlikimą ar procedūrų įvykdymą.

✓ Svarbus veiksnys tapo tai, kad nuolat auga žmonių gyvenančių Lietuvoje reikalavimai valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims bei jų turimoms kompetencijoms. Galima išskirti pagrindinius valstybės tarnybos valdymo trūkumus - tai nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, trūksta vadovavimo gebėjimų ir orientacijos į rezultato pasiekimą. Kompetencijų modelio taikymas pagerintų valstybės tarnybos sistemos veiklą, nes būtų veiklos vertinimo bei atrankos koncepcija aiškesnė, taip pat karjeros planavimas būtų efektyvesnis.

✓ Analizuojamas modelis turi įtakos centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą vykdymui, nes atrankos metu nustatomos žmogaus kompetencijos, tiriami bendrieji mąstymo gebėjimai.

Taigi, aptarus kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvoje prielaidas nustatyta, jog didėjant iššūkiams, prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis stiprėjančios konkurencijos, sparčios technologijų kaitos, pokyčiai valstybės tarnyboje yra reikalingi ir net gi būtini, o tai atneša naudą ir reikalauja plėsti kompetencijų spektrą.

Viena didžiausių kompetencijų modelio naudų yra tai, kad jis padeda nustatyti visas įstaigos veiklai reikalingas kompetencijas ir išskirti, kurios iš jų yra svarbiausios.

Svarbu paminėti pagrindinių kompetencijų be kurių to darbo neįmanoma sėkmingai atlikti svarbą, nes žmogus, kuris neturi pagrindinių kompetencijų, negali atlikti tam tikro darbo, o tai reiškia, kad visos kitos kompetencijos, kurias jis turi netenka didesnės prasmės. Vykdamas darbuotojų atranką būtina žinoti, be kokių kompetencijų žmogus negalės dirbti, ir pirmiausia atsižvelgti į jas. Taigi, kompetencijų modelis turėtų sukcentruoti visas personalo valdymo priemones, įskaitant ir mokymus, į tai, kas yra svarbiausia.

Remiantis V. Lepeška (2011) kompetencijų modelis neaprašo visko, ką individas siekdamas tam tikrų pareigų valstybės tarnyboje turi gebėti, žinoti ir mokėti, jis nustato tik pagrindinius, būtinus dalykus. Tačiau kompetencijų sąrašą visada yra galimybė praplėsti atsižvelgiant į tam tikros institucijos veiklos specifiką ir kitus veiksnius. Tačiau svarbiausia nusistatyti pagrindines kompetencijas, kurios padės valdyti situaciją, apibrėžti prioritetus ir tikslingai tobulinti svarbiausias kompetencijas, be kurių

įstaigos veikla yra neįmanoma. Siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo svarbūs yra įvairūs struktūrų pokyčiai, įstaigų sujungimai, funkcijų mažinimas ir kt., tačiau to nepakanka. Didinant organizacijos efektyvumą pirmiausia reikia atkreipti dėmesį ir siekti pagerinti valstybės tarnautojų pasirengimą tinkamai vykdyti savo funkcijas, jų kompetencijas ir motyvaciją. Tai yra svarbiausias kompetencijų modelio tikslas.

Gerinant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą svarbiausias objektas yra paslaugų gavėjas, nes jis turi jausti pokyčius, juos suprasti ir pripažinti gaunamą naudą. Kompetencijų modelis per naudą konkrečiam darbuotojui, per naudą įstaigai pirmiausia siekia naudos piliečiams. Kompetencijų modelio įdiegimu siekiama patenkintų viešųjų paslaugų teikimu gyventojų, kai jiems paslaugos suteikiamos kompetentingų, savo darbą išmanančių profesionalų, kai neabejingai ir greitai sprendžiami jų klausimai, kai žmonė pasitiki valstybės tarnyba tik tada galima sakyti, kad kompetencijų modelis veikia.

„Nuosekliai dirbant pagal kompetencijų modelį – pagal jį priimant, mokant, vertinant darbuotojus – turėtų gana ženkliai pasikeisti viešųjų paslaugų kokybė, – įsitikinęs organizacijų valdymo ekspertas V. Lepeška (2011). Viešosioms įstaigoms svarbu tai, kad kompetencijų modelis padėtų suformuoti tokią darbuotojų elgesį, koks joms reikalingas, svarbu paminėti ir tai, kad Valstybės tarnybos departamento siūlomame kompetencijų modelyje yra stiprus su vertybėmis susijęs kompetencijų blokas, nes kartais žmogaus vertybės, požiūris į darbą yra net svarbesnis nei profesinės kompetencijos. Taip yra todėl, kad profesines kompetencijas lengviau ugdyti nei keisti susiformavusias vertybes, požiūrį.

Šiuo metu valstybės tarnyboje dirba taip pat išsilavinę ir kompetetingi asmenys, labiausiai valstybės tarnyba kenčia dėl vertybinių dalykų, nors juos ir sunku nustatyti, išmatuoti ir įvertinti, bet su jais būtina dirbti. Į kompetencijų modelį įtraukus tokias kompetencijas kaip atsakingumas, orientacija į klientą, iniciatyvumas, aiškiai nustatomi ir apibrėžiami šie dalykai, kaip svarbūs ir suprantama, kad šie elgesio aspektai turi būti naudojami darbe. Jei valstybės tarnautojas žino, kad vertinimo metu į šiuos aspektus bus atkreiptas dėmesys, t. y. jie bus vertinami, jis ir stengsis juos pademonstruoti dirbdamas.

Dėmesys bendrosioms vertybinėms kompetencijoms padeda įstaigoms didinti darbuotojų įsitraukimą. Įsitraukęs žmogus yra toks, kuris gerai kalba apie organizaciją, kuris nori toje organizacijoje likti ir deda pastangas, kad ji sėkmingai veiktų. Kiekvienai organizacijai labai svarbu turėti kuo daugiau tokių žmonių, nes jie ne tik stengiasi gerai dirbti taip didindami gyventojų pasitenkinimą, bet ir pritraukia į organizaciją daugiau panašiai mąstančių žmonių ir taip padeda organizacijai pereiti į aukštesnį kokybinį lygį.

Kompetencijų modelis naudingas kiekvienam valstybės tarnautojui, nes jis gali sustiprinti jų kompetencijas ir paskatinti juos tapti paklausesniais darbo rinkos dalyviais viešajame sektoriuje. Kompetencijų modelis suteikia daugiau žinojimo, ko iš darbuotojo tikimasi, ar jis atitinka savo vadovybės lūkesčius, ir tas žinojimas tarsi suteikia pasitikėjimo darbuotojui pačiu savimi. Svarbu paminėti ir tai, kad kompetencijų modelis taip pat turėtų tapti karjeros valdymo sistemos pagrindu – tada



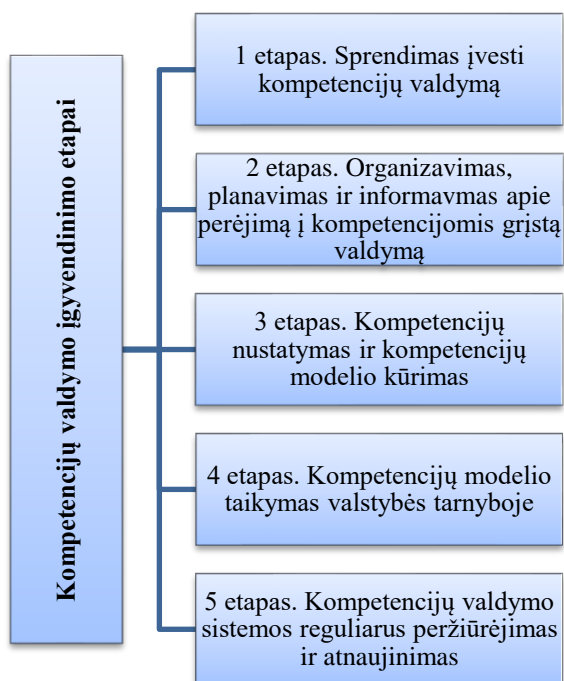
žmonėms atsivertę platesnės karjeros galimybes. Kai aišku, kokios kompetencijos yra reikalingos konkrečiai pareigybei, individas žino, ko jam reikia išmokti, kur pasitobulinti, kad galėtų siekti karjeros. Toks karjeros skaidrumas suteikia pasitikėjimo darbdaviu – valstybe, taip pat pasitikėjimo savimi ir didina visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnyba.

Svarbu akcentuoti, tai, kad įdiegus kompetencijų modelį pokyčiai negali atsiskleisti po kelių dienų ar savaitių, jiems reikalingas didesnis laiko tarpas, nes paprastai didesniam efektui pasiekti prireikia dvejų ar trejų metų. Remiantis V. Lepeškos (2011) nuomone, mechaniškai pradėti taikyti kompetencijų modelį galima labai greitai, bet pasikeisti vadovų, personalo specialistų ir darbuotojų požiūriui, inkorporuoti kompetencijų modelį į kasdienę veiklą reikia laiko. Ir svarbu yra išlaukti teigiamų pokyčių atkakliai dirbant, nepasiduodant aplinkinių skepticizmui ir pasipriešinimui.

Kompetencijų valdymas svarbus siekiant organizacijoje atskirti našius darbuotojus nuo vidutinių. Kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą sąlygojo globalizacija, pasikeitęs darbo pobūdis, besikeičianti aplinka. Viešojo valdymo srityje vykstantys spartūs pokyčiai verčia atsižvelgti į naujas galimybes, kurios prisidėtų prie veiklos tobulinimo (Stačinskaitė, 2018).

Kompetencijų valdymas nustato valstybės tarnautojų kompetencijas, taip pat prisideda prie kompetencijų įgyvendinimo bei tobulinimo. Svarbu paminėti ir tai, kad kompetencijų valdymu norima susisteminti pagrindinius žmogiškųjų išteklių proceso valdymo etapus, tokius kaip: darbuotojų atranka, mokymas ir t.t

1 paveiksle pateikti kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai.



1 pav. Kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai

Sudaryta darbo autorės remiantis Op de Beeck ir Hondeghe (2010).

Svarbu išskirti tai, kad svarbiausi kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai yra siejami su sprendimu diegti šį valdymą. Remiantis 1 paveikslu kompetencijų valdymas yra įgyvendinamas nustatant reikalingas kompetencijas ir kuriant bei diegiant kompetencijų modelį.

*Taigi, aptarus kompetencijų modelio diegimo prielaidas bei svarbą valstybės tarnybai būtina paminėti, kad nėra abejonių dėl kompetencijų modelio naudos valstybės tarnybai. Svarbiausia, kad kompetencijų modelis būtų tinkamai diegiamas ir naudojamas, galima sukurti tinkamą kompetencijų modelį su tinkamai aprašytais kompetencijomis įstaigos viduje, bet jei kompetencijų modelis veiks tik popieriuje, jei jis nebus nuosekliai taikomas, jis nebus ir efektyvus, žmonės nepajus jo poveikio.*

## **2. KOMPETENCIJŲ MODELIO TAIKYMO TENDENCIJOS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE IR EUROPOS SĄJUNGOS ŠALYSE**

Finansų krizės, nuolat vykstantys demografiniai pokyčiai bei kiti veiksniai daro įtaką valstybių apsisprendimui priimti tam tikras reformas bei pakeitimus. Remiantis E. Visockytės (2012) nuomone, valstybės tarnybai svarbiausia prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos pokyčių, o tai padaryti galima inicijuojant atitinkamas reformas. Šiais laikais kompetencijų modeliai yra kuriami ir įgyvendinami nuolat, nes jie šie modeliai padeda planuoti ir valdyti žmogiškuosius išteklius, taip pat ir ugdyti darbuotojus.

### **2.1 Kompetencijų modeliai ir jų struktūra Lietuvoje**

Lietuvoje nėra vienos reikalavimų sistemos, o tai reiškia, kad net toms pačioms pareigybėms gali būti nustatyti visiškai kitokie reikalavimai išsilavinimui bei darbo patirčiai. Nenustatyta ir aiškiai apibrėžta, kokius įgūdžius, kompetencijas ir žinias turi turėti valstybės tarnyboje dirbantys darbuotojai. Siekiant užtikrinti objektyvesnę atranką į valstybės tarnybą būtina sukurti sistemą, kuri padėtų numatyti vienodus reikalavimus valstybės tarnautojų gebėjimams ir žinioms. Remiantis sistema būtų užtikrinta skaidresnė kandidatų į valstybės tarnautojo pareigas atranka. Prie viso to būtų galima tiksliau identifikuoti mokymo poreikius, nuosekliau rengti mokymo planus.

Atsižvelgiant į tai ir į strateginiuose dokumentuose numatytus tikslus bei uždavinius 2009 metais Valstybės tarnybos departamentas pradėjo įgyvendinti Valstybės tarnybos sistemos stiprinimo projektą, siekiant šio projekto įgyvendinimo buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis bei jo taikymo metodika.

2014 metais remiantis kompetencijų modelio taikymo metodika parengtas ir išleistas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. Šiame leidinyje aprašytas kompetencijų modelis, kuris sukurtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybai. Pažymima, kad kompetencijų modelį turėtų sudaryti trys pagrindinės kompetencijų grupės:

1. Bendrosios kompetencijos, šios kompetencijos būtinos visose veiklos srityse;
2. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos, kurios svarbios vadovaujant įstaigai ar padaliniui;
3. Specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios būtinos vykdant profesinės veiklos funkcijas.

Toks kompetencijų grupių pasirinkimas yra pagrindžiamas kriterijais. Pažymima ir įvertinama kompetencijų sąsajos su valstybės tarnybos misija, valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais, valstybės tarnautojo pareigomis, įstaigos tikslų ir uždavinių svarba. Nemažiau svarbus yra ir specifiškumas, nustatant Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijas buvo atkreiptas dėmesys į

tokius kriterijus kaip veiklos specifika ir sritis, kompetencijų sąsajos su veikla, pareigybės hierarchija. Taip pat svarbu ir tai, kad kompetencijų grupių pasirinkimas būtų pagrįstas moksliniais kompetencijų tyrimais, būtų funkcionalus ir patogus vartotojui. Vadovaujantis mokslinės literatūros analize į kompetencijų modelį įtrauktos tos kompetencijos, kurios, tyrimų rezultatais, daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui.

Pasak Boyatzis (2008) galima išskirti kompetencijas, kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse ir turinčius skirtingą hierarchinį statusą:

- ✓ kognityvinės kompetencijos – tai konceptualus, analitinis mąstymas ir pan.;
- ✓ emocinės kompetencijos - tai savęs pažinimas, emocijų pažinimas ir valdymas, patikimumas, lankstumas, pasitikėjimas ir pan.;
- ✓ socialinės kompetencijos - tai socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas, įtaka ir pan.
- ✓ pasiekimų kompetencijos - tai orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą), iniciatyvumas, optimizmas ir kt.

2 lentelėje pateikiamas Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas.

2 lentelė. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys

<b>Kompetencija ir jos apibrėžimas</b>
<b>Bendrosios kompetencijos</b>
VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo
ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas
PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtingesnes dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus
KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirenkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą
<b>Vadybinės ir lyderystės kompetencijos</b>
STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti
VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą
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
<b>Specifinės ir profesinės kompetencijos</b>

Specifinės kompetencijos
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
INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę
RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas
DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus
KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams
ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis
Profesinės kompetencijos

Sudaryta darbo autorės pagal Rekašienė, Reda ir Sudnickas, Tadas. 2014. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“ 594–595 p.

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis galima išskirti tai, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės:

1. Bendrosios kompetencijos, kurios yra reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams.
2. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos, kurios būtinos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams.
3. Specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios svarbios vykdant profesinės veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis.

Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose kompetencijos galėtų būti integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, apimti daugumą žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, siekiant šių pozityvių sisteminių pokyčių:

- a) valstybės tarnybos vertybių įsisąmoninimo ir gebėjimo jomis vadovautis kasdienėje veikloje;
- b) įstaigų kultūros stiprinimo ir (ar) keitimo, kai nustatant kompetencijas pereinama prie platesnio požiūrio, kaip valstybės tarnautojas turi atlikti jam priskirtas funkcijas, kad kurtų vertę visuomenei, įstaigai, bei supratimo, kokia yra valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė ir indėlis siekiant įstaigos tikslų, prisidedant prie valstybės siekių įgyvendinimo;
- c) vadovų grandies stiprinimo, ne tik jiems nustatant vadybines ir lyderystės kompetencijas, bet ir aiškiai apibrėžiant, kokių kompetencijų vadovas turi reikalauti iš sau pavaldžių specialistų;

d) personalo administravimo funkcijas atliekančių specialistų tobulėjimo, suteikiant jiems instrukcijas, metodus, užtikrinančius šiuolaikišką, profesionalią, bendrą ir skaidrią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką valstybės tarnyboje ir veiksmingesnį žmogiškųjų išteklių valdymą;

e) valstybės tarnautojų kompetencijos didinimo, nustatant su valstybės tarnybos principais, vertybėmis ir įstaigos tikslais, uždaviniais ir funkcijomis susijusias kompetencijas.

*Apibendrinant galima teigti, kad yra išskiriamos kelios kompetencijų modelio dalys. Sudnicko (2012) teigimu, tinkamai parengtas pareigybės kompetencijų modelis yra tas modelis, pagal kuri darbuotojo kompetencijos priežasties ir pasekmės ryšiai yra susiję su efektyvia veikla. Dėl šios priežasties svarbu apibrėžti kompetencijų rūšis, kurios yra reikalingos valstybės tarnautojams, tam, kad tarnautojai būtų motyvuoti, žinotų, ko iš jų tikimasi bei gebėtų įgyvendinti tikslus. Kompetencijų nustatymas bei jų grupių sudarymas leidžia modernizuoti valstybės tarnybos darbą. Tiksliai nustatytos ir apibrėžtos kompetencijos, kurios yra būtinos valstybės tarnautojui sudaro sąlygas efektyvesnei ir kokybiškesnei valstybės tarnybai.*

## 2.2 Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos valstybės tarnyboje

Didėjantis visuomenės spaudimas dėl viešųjų paslaugų efektyvumo, kokybės ir integracijos į Europos administravimo erdvę Lietuvos valstybės tarnyboje paskatino pokyčius. Atsižvelgiant į tai Lietuvos Respublikos Vyriausybė veiklos programoje pabrėžė siekiamybę diegti kompetencijų modelį, siekiant reformuoti valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą. Siekiant atkreipti dėmesį į Vyriausybės programose iškeltus tikslus 2009 metais Valstybės tarnybos departamentas iniciavo kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos parengimą (Stačinskaitė, 2018). Svarbu akcentuoti tai, kad atitinkamu laikotarpiu veikiančių Vyriausybės metu kompetencijų modelis neįgavo teisinio pagrindo. Tai įrodo dabar galiojantis Valstybės tarnybos įstatymas Nr.VIII-1316, kuriame kompetencijų modelis jau nėra minimas. Kompetencijų modelio taikymo metodikoje nurodytos trys kompetencijų grupės tokios, kaip: bendrosios kompetencijos, specifinės ir profesinės kompetencijos ir vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Paminėtoms kompetencijų grupėms priklauso ir tam tikri kompetencijų lygiai. Šios kompetencijų grupės yra skirstomos pagal pareigybių hierarchiją. Pavyzdžiui, specialistams yra taikomos bendrosios, specifinės ir profesinės kompetencijų grupės, įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams taikomos tik vadybinės ir lyderystės ir bendrosios kompetencijos, o padalinių vadovams ir jų pavaduotojams taikomos visos trys jau anksčiau minėtos kompetencijų grupės. Lietuvoje tarp viešojo administravimo institucijų kompetencijų modelio diegimo praktika, bent jau kol kas nėra populiari.

Remiantis Masiuliu, Krupavičiumi (2007) svarbu paminėti, kad kompetencijos susideda iš daugelio procesų, kurie yra skirti žmogiškųjų išteklių valdymui ir yra integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose.

2012 metais kompetencijų modelis buvo pradėtas diegti Lietuvos valstybės tarnyboje, visa atsakomybė dėl kompetencijų modelio įgyvendinimo, įdiegimo bei kūrimo priskiriama Valstybės tarnybos departamentui (Rekašienė, 2014, p. 4).

Parengta Vyriausybės 2012 – 2016 metų programą padėjo numatyti, kaip Lietuvos valstybės tarnyboje bus diegiamas bei įgyvendinamas kompetencijų modelis. 2009 metais valstybės tarnybos departamentas pradėjo vykdyti 2007 – 2013 metų žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės bei „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, 2010).

Tam, kad būtų palengvintas projekto įgyvendinimas 2014 metais buvo išleistas leidinys pavadinimu - Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Leidinyje aprašytas kompetencijų modelis, kuris sukurtas Lietuvos valstybės tarnybai ir pateikiami kompetencijų nustatymo kriterijai. Kaip jau anksčiau buvo minėta, kompetencijų modelį sudaro trys pagrindinės kompetencijų grupės (Rekašienė, Sudnickas, 2014):

- ✓ Bendrosios kompetencijos, jos yra taikomos visose veiklose;
- ✓ Vadybinės ir lyderystės kompetencijos, jos reikalingos vadovaujant;
- ✓ Specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios svarbios profesinėje veikloje.

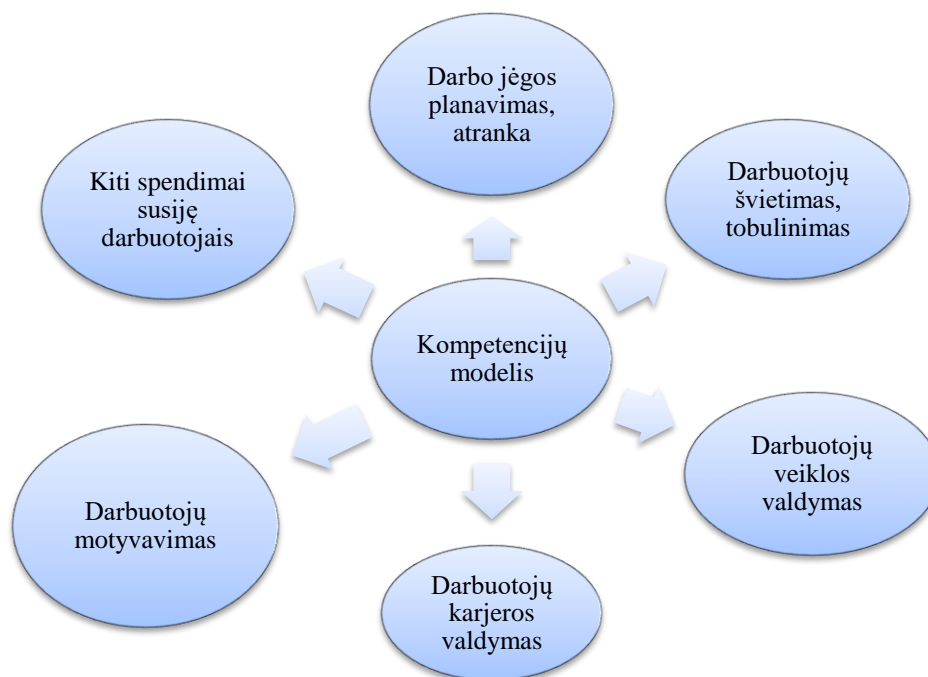
Kompetencijų modelis išskiria tokias kompetencijų grupes, kurios yra siejamos su valstybės tarnybos misija, įstaigos tikslais ir uždaviniais, valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais ir pareigomis, veiklos specifiškumu. Norint apibrėžti Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijas remiamasi tokiais kriterijais kaip: veiklos sritis, specifika, kompetencijų sąsaja su veikla, pareigybės hierarchija (Vanagas, 2010).

Kompetencijų modelis sukurtų galimybę tikslingai atrinkti darbuotojus, atitiktų pagrindines valstybės tarnybos funkcijas, vertybes ir misiją. Integruojant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, tokius kaip: atranka, vertinimas, mokymas ir ugdyimas, karjeros planavimas - padėtų užtikrinti vientisą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Svarbu paminėti ir tai, kad įdiegtas kompetencijų modelis sudarytų galimybes kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus, kelti reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai. Kompetencijų modelis apima planavimo, atranko, mokymo ir vertinimo procesus.

Remiantis Lepeška (2011) galima teigti, kad kompetencijų modelis gali būti apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas. Remiantis kompetencijų modeliu gali būti organizuojami tokie procesai:

- ✓ Išskiriamos kompetencijos, kurios yra svarbio norint įgyvendinti viešosios institucijos tikslus, bei atlikti tam tikras funkcijas;

✓ Remiantis nustatytomis kompetencijomis yra organizuojamas žmoniškųjų išteklių poreikio planavimo įgyvendinimas bei vykdymas, atranka, mokymas ir ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas (2 pav.).



2 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės remiantis Lapeška (2011) Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje. Vilnius. p. 16.

2 paveiksle pateiktame valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje galima pastebėti, kad kompetencijų modelis yra taikomas įvairiuose žmoniškųjų išteklių valdymo etapuose tokiuose, kaip: darbuotojų atranka, motyvavimas, ugdymas, švietimas, karjeros valdymas.

*Taigi, mokslininkai vieningai sutaria, kad kompetencijų modelis yra rinkinys ar instrumentas, kuris leidžia įvertinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją. Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelis dar tik pradėdamas diegti, juo siekiama veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimo bei modernizavimo.*

### 2.3 Kompetencijų modeliai ir jų struktūra Europos sąjungos šalyse

Kompetencijų modelių užuomazgos Europos sąjungos šalyse pirmiausia pastebėtos XX amžiuje, Didžiojoje Britanijoje, būtent Didžioji Britanija pirmoji pradėjo kalbėti apie kompetencijų valdymą. Taip pat, kaip Didžioji Britanija kompetencijų valdymą diegti pradėjo ir Olandija, Suomija bei Belgija. Svarbu akcentuoti tai, kad šios šalys kompetencijas pritaikė tik atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą. Prancūzija, Italija ir 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).

Naujų vadybos strategijų kūrimą, įsigalėjimą bei viešojo sektoriaus vadybos plėtrą paskatino nuolat atsirandantys nauji ir griežtėjantys reikalavimai valstybės tarnybos veiklos kokybei. Vadovaujantis ataskaita, kurioje pateikiama informacija apie kitose šalyse taikomų kompetencijų modelių tyrimus (VTD, 2011), Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Švedijoje ir Belgijoje kompetencijų modelis yra taikomas daugiau nei dešimtmetį.

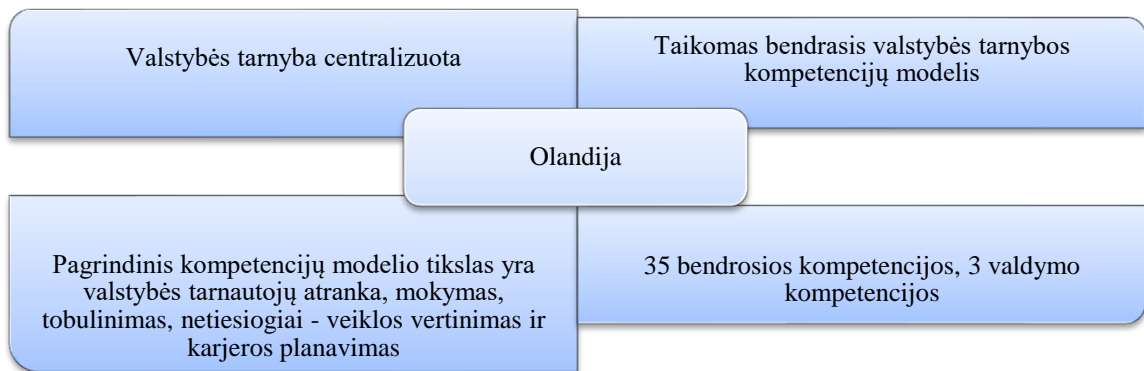
Remiantis kompetencijų sąvoka, galima išskirti pagrindinį kompetencijų modelio tikslą, kuris susijęs su žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių reikalavimų nustatymu, kurie motyvuotų ir padėtų darbuotojams atlikti pavestas užduotis. Taip pat remiantis R. Rekašiene ir T. Sudnicku (2014, p. 596) kai iš anksto yra nustatomos kompetencijos ir akcentuojama, ko tikimasi iš darbuotojo – taip yra padidinama ir individo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą.

Kompetencijų modelis daugelyje Europos Sąjungos šalių yra diegiamas bei įgyvendinamas sėkmingai, pasižymi didesne darbuotojų motyvacija bei lojalumu, taip pat darbuotojų kompetencijų plėtra. Žmogiškųjų išteklių valdymas paremtas kompetencijomis valstybės tarnyboje prisidėjo prie lankstesnių karjeros galimybių (Beeck & Hondeghem, 2010, p. 5).

V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) palygino keliose Europos šalyse naudojamus kompetencijų modelius. Remiantis palyginimu galima įžvelgti, kad populiariausias ir daugiausiai naudojamas, diegiamas bei šgyvendinamasyra bendrasis kompetencijų modelis. Jame yra įvardinamos tam tikros kompetencijos, kurios yra privalomos visiems tarnautojams. Vienintelis modelio trūkumas gali būti tas, kad į modelį nėra įtraukiamos kompetencijos, kurios būtinos specifiniams įstaigos poreikiams įgyvendinti.

J. Palidaskaitės (2008) teigimu, siekiant efektyvesnės valstybės tarnautojų veiklos Europos šalys ėmėsi tam tikrų priemonių, o išlaidas, kurios yra skirtos motyvavimo priemonėms šios šalys laiko privalomomis norint didinti darbuotojų darbo kokybę bei kompetencijas. Svarbu nustatyti kompetencijų modelio naudą ateityje, nes jo įdiegimas, o taip pat ir įgyvendinimas reikalauja finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Tačiau remiantis daugumoje Europos šalių taikomų modelių nauda galima pastebėti, kad pirmiausia kompetencijų modeliai pagerina darbuotojų atrankos bei veiklos vertinimo procesus, svarbu išskirti ir tai, kad šie modeliai turi įtakos valstybės tarnautojų mokymo ir karjeros planavimo procesams.

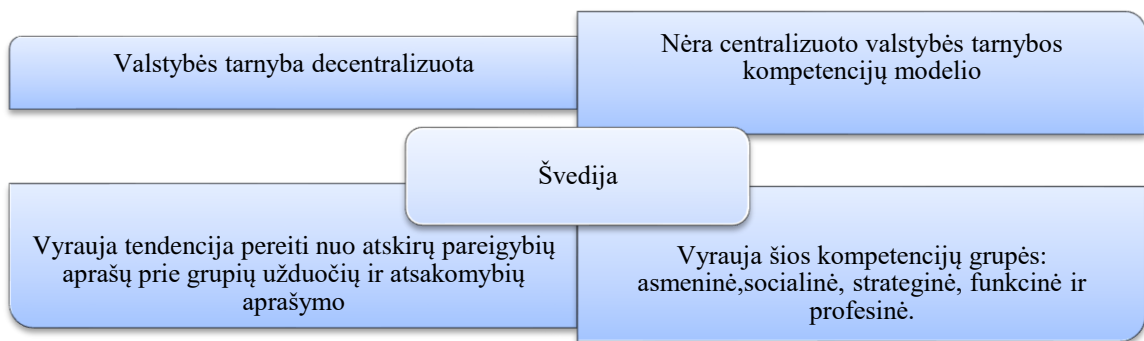
Kompetencijų modeliai, kurie naudojami Europos šalyse pateikiami 3 pav., 4 pav., 5 pav. ir 6 pav.



3 pav. Olandijoje naudojami kompetencijų modeliai

Sudaryta darbo autorės remiantis Gražulis ir Markuckienė (2013)

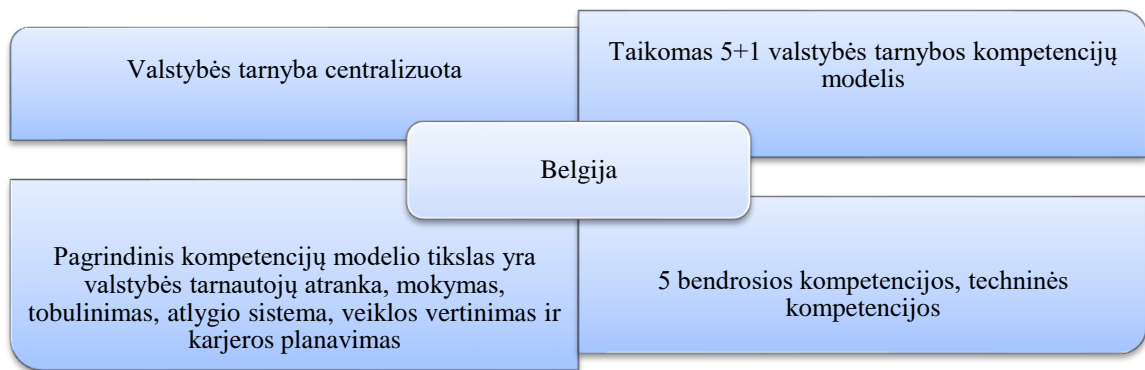
Olandijoje, kaip ir Lietuvos valstybės tarnyboje šiuo metu yra centralizuotas kompetencijų modelis. Kompetencijų modelis taikomas Olandijoje yra bendrasis valstybės tarnybos ir jis yra panašiausias į taikomą Lietuvoje tuo, kad vertinama virš 30 savybių. Taip pat kaip ir Olandijoje Lietuvoje kompetencijų modelis siejamas su atrankos, mokymo, vertinimo procesais, o tai reiškia, kad yra neapsiribojama tik atrankos procesu.



4 pav. Švedijoje naudojami kompetencijų modeliai

Sudaryta darbo autorės pagal Gražulis ir Markuckienė (2013)

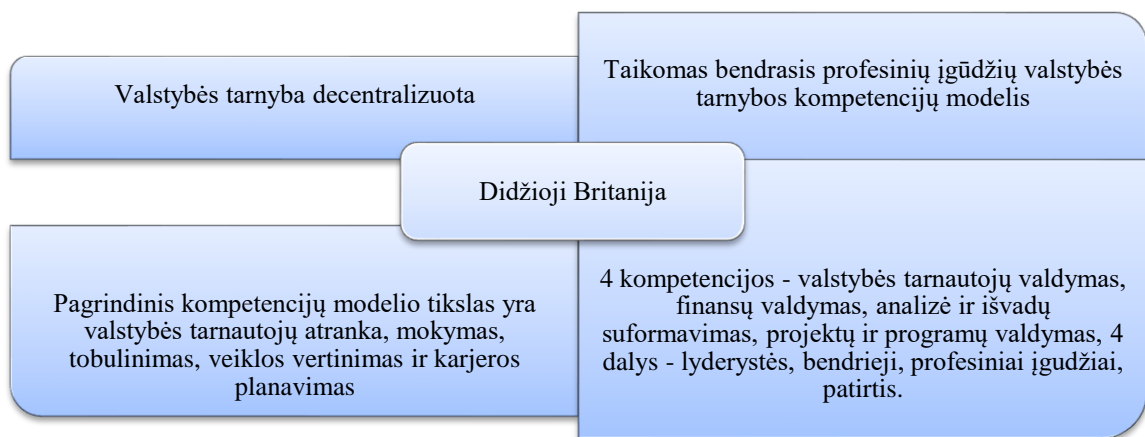
Švedijoje, priešingai nei Olandijoje ir Lietuvoje nėra centralizuoto valstybės kompetencijų modelio, valstybės tarnyba - decentralizuota. Švedijoje kompetencijos iš dalies siejamos su darbo užmokesčio sistema, nes valstybės tarnautojo vykdomos užduotys, veiklos efektyvumas ir kompetencija yra pagrindiniai veiksniai, kurie lemia tarnautojo darbo užmokestį.



5 pav. Belgijoje naudojami kompetencijų modeliai

Sudaryta darbo autorės pagal Gražulis ir Markuckienė (2013).

Belgijoje valstybės tarnyba yra centralizuota, taikomas 5+1 valstybės tarnybos kompetencijų modelis. Vertinamos 5 bendrosios savybės ir techninės kompetencijos.



6 pav. Didžiojoje Britanijoje naudojami kompetencijų modeliai

Sudaryta darbo autorės pagal Gražulis ir Markuckienė (2013).

Didžiojoje Britanijoje, kaip ir Švedijoje valstybės tarnyba - decentralizuota. Taikomas bendrasis profesinių įgūdžių valstybės tarnybos kompetencijų modelis.

Apibendrinant visus keturis aukščiau pateiktus paveikslus, galima teigti, kad labiausiai paplitęs centralizuotas kompetencijų modelis (Olandijoje, Didžiojoje Britanijoje, Belgijoje), išskyrus Švediją, kurioje valstybės tarnybos valdymas yra visiškai decentralizuotas.

Paveiksluose matyti, kad esama tiek centralizuotų, tiek decentralizuotų kompetencijų modelių, tačiau visų jų tikslas panašus – atrinkti į valstybės tarnybą kvalifikuotus valstybės tarnautojus. Kompetencijų modelis orientuotas į ateitį, į kokybiškesnę valstybės tarnybos darbo gerinimą.

Pateiktuose paveiksluose atsispindi tai, kad visose šalyse kompetencijų modelis yra esminis elementas, apjungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į vieningą ir nuoseklią visumą.

Taigi atlikus Europos sąjungos valstybėse diegiamo ir įgyvendinamo kompetencijų modelio tyrimą galima daryti išvadą, jog šis modelis labiausiai siejamas yra su atrankos į valstybės tarnybą

procesais, veiklos vertinimu, ugdymu, karjeros planavimu, bei daugiau ar mažiau susijęs su atlygio sistemomis.

Remiantis V. Lepeška (2011) galima išskirti pagrindinius Europos sąjungos valstybėse diegimo kompetencijų modelio tikslus:

- ✓ Lanksčios bei efektyvios valstybės tarnybos sukūrimas laikomas pagrindiniu kompetencijų modelio tikslu Olandijoje bei Belgijoje;
- ✓ Modelio pagrindinis tikslas susietas su darbo kokybės ir rezultatų didinimu vyrauja Olandijoje;
- ✓ Švedijoje siekiama, kad kompetencijų modelis užtikrintų profesionalų bei į darbo rezultatus orientuotą valdymą;
- ✓ Airija kompetencijų modeliu siekia pagerinti klientų aptarnavimo rezultatus;
- ✓ Didžiojoje Britanijoje kompetencijų modeliu norima numatyti ir aiškiai suformuluoti standartus, kurie turi būti įgyvendinti per atm tikrą laiko tarpą ir sustiprinti orientaciją į rezultatus.

Visuose minėtuose šalyse kompetencijų modelio pagalba norima sustiprinti lyderystės kompetencijas, bei didinti vadovų dėmesį personalo vadybai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad pasitaiko kompetencijų modelio taikymo skirtumų valstybės tarnautojams užimantiems aukštesnes pareigas.

Didžiojoje Britanijoje ir Belgijoje kompetencijų modelis visiems valstybės tarnybos darbuotojams yra taikomas vienodas ir toks pat. Priešingai nei Belgija ir Didžioji Britanija - Olandijoje ir Airijoje vyrauja skirtingi kompetencijų aprašymai, kurie atskirai yra parengti aukštesniesiems arba aukščiausio lygmens valstybės tarnybos darbuotojams.

Teisinis reguliavimas turi įtakos kompetencijų modelio diegimui bei įgyvendinimui. Remiantis Europos sąjungos valstybių patirtimi, kaikuriuose šalyse, tokiose, kaip: Švedija ir Didžioji Britanija kompetencijų modelis ir jo įgyvendinimas nėra teisiškai reglamentuojamas. Kitose šalyse tokiose, kaip Olandija, Airija, Belgija kompetencijų modelis yra reglamentuojamas patvirtintais susitarimais, nutarimais bei Karališkaisiais dekretais (VTD, 2011).

Taigi, kompetencijų modelis yra sėkmingai įdiegtas bei įgyvendinamas daugumoje Europos Sąjungos šalių, taip pat svarbu paminėti, kad kompetencijų modelis turi būti naudojamas kaip įrankis siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, bet ne kaip galutinis tikslas.

Ištyrus užsienio valstybių patirtį diegiant kompetencijų modelį, būtina apibrėžti kompetencijų modelio, kuris dažniausiai taikomas užsienio organizacijose bruožus. Dažniausiai taikomas bendrasis kompetencijų modelis, jis diegiamas ir prižiūrimas centralizuotai. Taip pat svarbu paminėti, kad vyrauja vieningas kompetencijų sąvokos apibrėžimas, nustatytas ir kompetencijų žodynas. Užsienio valstybėse taip pat naudojamas ir integruotas modelis. Šis modelis apima darbuotojų atrankos, darbo jėgos planavimo, veiklos vertinimo, įvairių mokymų bei karjeros planavimo procesus. Iš dalies kompetencijos siejamos su motyvavimu ir atlygio sistema.

*Taigi, vienas iš svarbiausių aspektų yra atsakingai parengti kompetencijų vertinimo modelį, nes tiek Lietuvoje, tiek ir Europos Sąjungos valstybėse narėse kompetencijų modelio diegimui pagrindinis reikalavimas yra surinkti kvalifikuotus darbuotojus.*

### **3. KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO PALANGOS MIESTO IR KRETINGOS RAJONO SAVIVALDYBĖSE LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Atlikus teorinę analizę ir remiantis mokslininkų bei viešosios vadybos specialistų vertinimais nustatyta, kad kompetencijų modelio įgyvendinimas turi teigiamos įtakos viešajame sektoriuje, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į proceso sudėtingumą ir problemas su kuriomis susiduriama jį įgyvendinant.

#### **3.1 Tyrimo tikslas ir metodai**

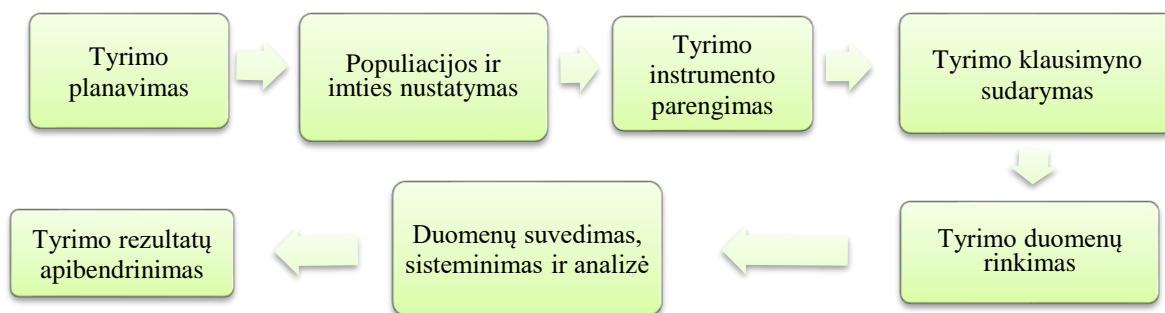
Empirinio tyrimo tikslas – ištirti kompetencijų modelio įgyvendinimą Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelį.
2. Atskleisti kompetencijų modelio įgyvendinimo problemas.
3. Išanalizuoti kompetencijų modelio efektyvumą bei gerinimo galimybes analizuojamose savivaldybėse ir jas palyginti tarpusavyje.

Siekiant atlikti kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizę tikslinga remtis keletu valstybės tarnybos įstaigų pavyzdžiu, tokio tipo tyrimas laikomas patikimesniu, nes galima daryti prielaidą, kad patikimai apklausti visus ar didžiąją dalį Lietuvos valstybės tarnautojų yra sudėtinga. Analizuojant dviejose skirtingose savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijas, kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Lietuvos valstybės tarnyboje ir jų savivaldybėje, galima palyginti Kretingos rajono savivaldybės ir Palangos miesto savivaldybės tarnautojų požiūrius, atskleisti respondentų nuomonę apie kompetencijų modelio įgyvendinimo perspektyvas Lietuvos valstybės tarnyboje ir jų savivaldybėje. Ištyrus dvi savivaldybes, galima nuspręsti apie kompetencijų modelio įgyvendinimą Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokias išvadas galima daryti, žinant, kad tiriamą organizaciją yra Lietuvos valstybės tarnybos dalis. Tyrimui atlikti pasirinktos dvi savivaldybės t. y. Kretingos rajono savivaldybė ir Palangos miesto savivaldybė. Siekiant šio empirinio tyrimo tikslo įgyvendinimo buvo pasitelktas kiekybinis tyrimo metodas.

Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais, schema pateikiama 7 paveiksle.



7 pav. Empirinio tyrimo atlikimo etapų schema

Sudaryta darbo autorės.

Remiantis 7 paveiksle pateikta tyrimo atlikimo etapų schema galima pastebėti, kad tyrimas buvo vykdomas septyniais pagrindiniais etapais, pirmas etapas buvo tyrimo planavimas, kurio metu apgalvota tyrimo eiga, toliau nustatyta populiacija ir tyrimo imtis, parengus tyrimo instrumentą sudaromas klausimynas, kuris rengiamas taip, kad atsakytų į temą ir padėtų atskleisti tyrimo pradžioje iškelto klausimus, kitas svarbus etapas yra duomenų rinkimas, kurio metu tariamasi ir bendradarbiaujama su savivaldybių atsovais platinant anketas ir renkant reikiamą pasisakiusių skaičių, gavus reikiamą kiekį užpildytų anketų vykdomas duomenų suvedimas į Excel sistemą, jų sisteminimas bei analizė pasitelkiant diagramas, schemas ir lenteles. Paskutinis tyrimo etapas – tai gautų tyrimo rezultatų apibendrinimas.

3 lentelė. Empirinio tyrimo etapai

Tyrimo etapai	
<i>Tyrimo planavimas.</i>	Numatyta atlikti kiekybinį tyrimą ir gautų rezultatų palyginimą pagal savivaldybes.
<i>Tyrimo populiacijos ir imties nustatymas .</i>	Lietuvoje per 58 tūkstančius valstybės tarnautojų. Kone pusė iš jų – statutiniai, dalis politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų (Kazakevičius, 2014). Tyrimas atliktas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, autorės žiniomis Kretingos rajono savivaldybėje iš viso yra apie 195 dirbančiųjų, 97 iš jų yra valstybės tarnautojai – visus juos buvo siekiama apklausti anketinės apklausos būdu ir 98 dirbantieji pagal darbo sutartis. Palangos miesto savivaldybėje iš viso dirbančiųjų yra 98 (79 valstybės tarnautojai ir 19 dirba pagal darbo sutartį).
<i>Tyrimo instrumento parengimas.</i>	Tyrimo instrumentas – tai metodinis dokumentas, kurį pasitelkiant renkama pirminė informacija (Denzin and Lincoln 2018). Tyrime naudotas instrumentas - anketa valstybės tarnautojams, kuri pateikiama 1 priede. Anketos klausimynas sudarytas remiantis teorine medžiaga, mokslinės literatūros analize, išskirtais dažniausiai taikomo modelio bruožais ir taikymo galimybes sąlygojančiais elementais.
<i>Tyrimo klausimynas.</i>	Empirinio tyrimo klausimyną sudaro šios pagrindinės dalys: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kompetencijų samprata ir svarba;</li> <li>○ Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje;</li> <li>○ Kompetencijų modelio diegimo ir kontrolės procesai;</li> <li>○ Kompetencijų modelio privalumai;</li> <li>○ Kompetencijų modelio įgyvendinimo problemos.</li> </ul>
<i>Tyrimo duomenų rinkimas.</i>	Anketavimas atliktas anketos nuorodą siunčiant elektroniniu paštu, anketą galima užpildyti internetinėje svetainėje. Anketa pagal išankstinį susitarimą buvo siūsta elektroniniu paštu. Iš viso išplatintos 90 anketų Kretingos rajono savivaldybėje, iš kurių užpildytos 78 anketos ir 75 anketos pateiktos Palangos miesto savivaldybėje iš kurių užpildytos 66 anketos.

<i>Duomenų suvedimas, apdorojimas bei analizė.</i>	Anketų rezultatai sumuojami bei suvedami į Microsoft Excel lenteles, kuriomis remiantis atliktas grafinis vaizdavimas ir gautų rezultatų palyginimas pagal savivaldybes.
<i>Tyrimo rezultatų apibendrinimas.</i>	Apibendrinti gauti anketų rezultatai, padarytos išvados bei pateikti pasiūlymai.

*Sudaryta darbo autorės.*

### ***Tyrimo imties nustatymas.***

Nustatant kiekybinio tyrimo imtį, naudota formulė, pasitelkiant 5 proc. paklaidą (Kardelis 2017):

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})}$$

Čia:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Tyrimo imties skaičiavimas Kretingos rajono savivaldybėje:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} = n = \frac{1}{(0,05^2 + \frac{1}{97})} = 78$$

Tyrimo imties skaičiavimas Palangos miesto savivaldybėje:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} = n = \frac{1}{(0,05^2 + \frac{1}{79})} = 66$$

Atliekant anketinę apklausą apklausti 78 valstybės tarnautojai dirbantys Kretingos rajono savivaldybėje ir 66 dirbantieji Palangos miesto savivaldybėje, iš viso apklausti 144 valstybės tarnautojai.

Taigi, remiantis kiekybinio tyrimo imties apskaičiavimo formulės pagalba gautais duomenimis galima teigti, kad anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonė gali būti prilyginama generalinei visumai, kitaip tariant visų savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonei.

### ***Tyrimo eiga.***

Tyrimas buvo atliekamas 2020 metų kovo-balandžio mėnesiais ir buvo organizuojamas remiantis šiais etapais:

- Nustatytas empirinio tyrimo tikslas - ištirti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse, išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelį, jo įgyvendinimo problemas, efektyvumą bei gerinimo galimybes analizuojamose savivaldybėse ir jas palyginti tarpusavyje.
- Sudarytas empirinio tyrimo instrumentas - anketa.
- Susitarta dėl duomenų suteikimo su Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių atstovais (Į Kretingos rajono savivaldybę kreipiausi elektroniniu paštu siunčiant prašymą dėl duomenų suteikimo ir apklausos įvykdymo, prašymas buvo užregistruotas ir priskirtas kordinatorius, kuris per



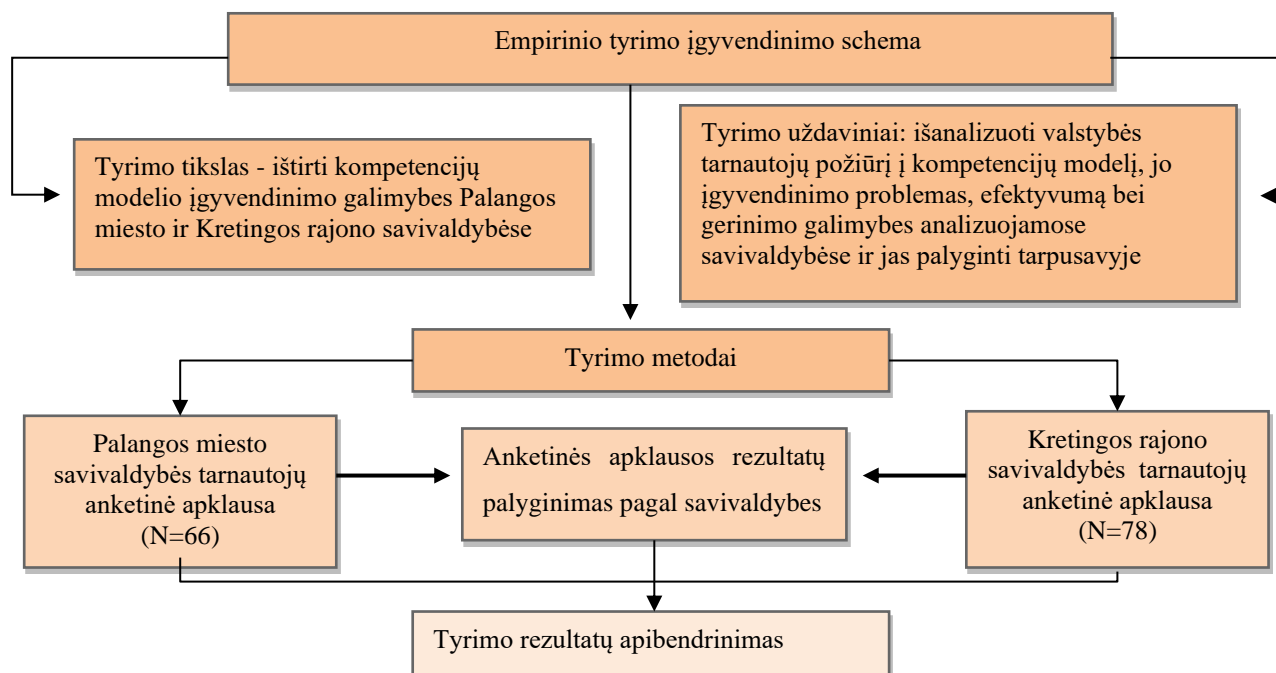
dokumentų valdymo sistemą anketa pasidalino su visų skyrių vedėjais bei seniūnais, o skyrių vedėjai ir seniūnai anketa pasidalino su jų skyriuje ar seniūnijose dirbančiais valstybės tarnautojais. Su Palangos miesto savivaldybe pirmiausia susisiečiau telefonu sutartus, kad laiškas bus nukreiptas ir užregistruotas, o anketa bus pasidalinta su savivaldybėje dirbančiais valstybės tarnautojais anketą nusiunčiau elektroniniu paštu).

- Atliktas kiekybinis tyrimas.

Kiekybinė analizė atliekama naudojant anketavimą ir apklausiant visus Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojus. Tyrime galėjo dalyvauti tik Kretingos rajono savivaldybėje ir Palangos miesto savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai, anketoje nedalyvavo dirbantieji pagal darbo sutartį.

Atliekant anketavimą laikomasi etikos reikalavimų: paaiškinus tyrimo tikslus, buvo gauti tarnautojų sutikimai dalyvauti apklausoje, o tai reiškia, kad jie atsakinėjo laisva valia, taip pat užtikrintas informacijos konfidencialumas, nes apklausa anonimiška, informacija panaudota tik šiame magistro baigiamajame darbe. Anketa siūsta elektroniniu paštu savivaldybėje dirbantiems tarnautojams.

Anketinė apklausa buvo atliekama nuotoliniu būdu Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse dirbantiems valstybės tarnautojams anketas siunčiant elektroniniu paštu bei pildant apklausa.lt svetainėje. Anketinė apklausa buvo anoniminė, todėl visi duomenys konfidencialūs. Apklausos atlikimo laikas nebuvo nustatytas, buvo laukiama kol bus gauti visų reikiamų respondentų atsakymai. Atliekant tyrimą didelis dėmesys buvo skiriamas respondentų teisėms, buvo vadovaujama etikos principais tokiais, visi respondentai apklausoje dalyvavo savanoriškai.



8 pav. Empirinio tyrimo įgyvendinimo schema

Sudaryta darbo autorės.

Remiantis 8 paveiksle pateikta empirinio tyrimo įgyvendinimo schema, galima pastebėti, kad šiame tyrime atliekamas kiekybinis tyrimas dvejuose savivaldybėse ir atliekamas gautų rezultatų palyginimas pagal savivaldybes, Anketinė apklausa ir rezultatų lyginimas dvejuose skirtingose savivaldybėse atliekamas surinkti įvairesnę empirinę medžiagą ir norint pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais, kad būtų užtikrinamas didesnis tyrimo patikimumas.

### 3.2 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybės ir perspektyvos Kretingos rajono savivaldybėje

Atlikus Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų anketinę apklausą siekiant sužinoti darbuotojų požiūrį į kompetencijų modelį, jo įgyvendinimo problemas, efektyvumą bei gerinimo galimybes ir susiteminus gautus rezultatus 4 lentelėje pateikiama informacija apie respondentus.

4 lentelė. Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių ir apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

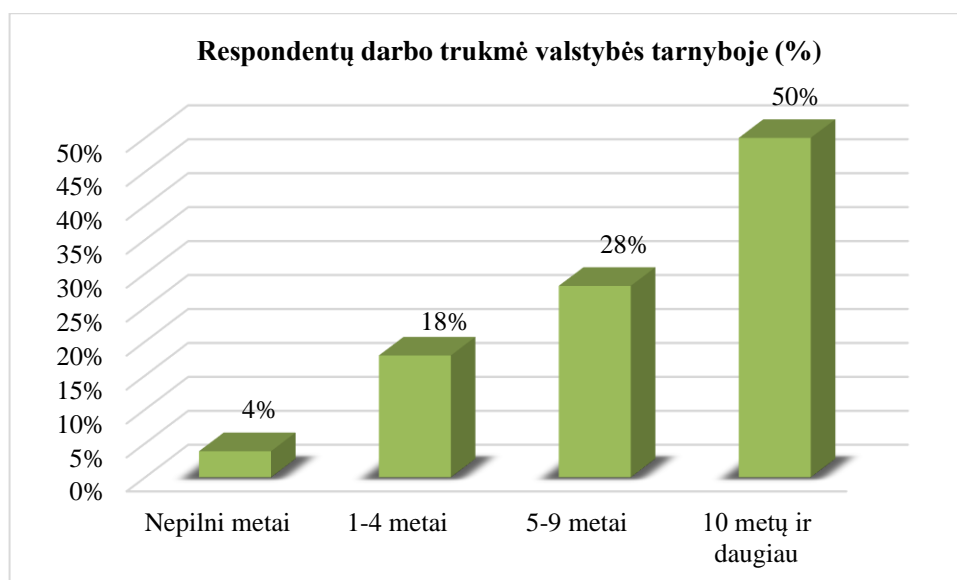
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	Atsakiusiųjų skaičius	18-30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51-60 m.
	N	7	18	27	26
	Proc.	8,97	23,08	34,62	33,33
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	Atsakiusiųjų skaičius	Moteris		Vyras	
	N	66		12	
	Proc.	84,62		15,38	
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	Atsakiusiųjų skaičius	Aukštesnysis		Aukštasis	
	N	14		64	
	Proc.	17,95		82,05	

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Remiantis gautais duomenimis nustatyta, kad apklausoje daugiausia dalyvavo asmenys, kurių amžius nuo 41 iki 50 metų, tai sudaro 34,62 proc. visų apklaustųjų, mažiausia dalis priskiriama jauniausiai amžiaus grupei nuo 18 iki 30 metų, šioje kategorijoje respondentų skaičius sudaro 8,97proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atskleidė, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių yra moterys, jos sudaro 84,62 proc., o tai leidžia daryti prielaidą, kad Kretingos rajono savivaldybėje didžioji dalis valstybės tarnautojų ir sudaro moterys.

Atsakant į klausimą apie išsilavinimą buvo nurodyti 5 skirtingi pasirinkimo variantai, tokie kaip: pagrindinis; vidurinis; profesinis; aukštesnysis ir aukštasis. Gauti rezultatai parodė, kad 82,05% respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, o 17,95 proc. aukštesnįjį, apklausos dalyvių su pagrindiniu, viduriniu ir profesiniu išsilavinimu nenustatyta.



9 pav. Respondentų darbo trukmė valstybės tarnyboje Kretingos rajono savivaldybėje  
Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

9 paveiksle pateiktoje diagramoje pateikiama informaciją apie apklausos dalyvių darbo trukmės laiką valstybės tarnyboje. Galima išskirti tai, kad daugiausia respondentų yra valstybės tarnyboje dirbantys 10 metų ir daugiau, tai sudaro 50,00 proc. visų apklausoje dalyvavusių Kretingos rajono savivaldybėje dirbačių tarnautojų, 28,21 proc. dirba nuo 5 iki 9 metų, mažiausiai apklausoje dalyvavo dirbančių nepilnus metus vos 3,85 proc. ir nuo 1 iki

4 metų dirbančiųjų yra 17,95 proc. Tai, kad apklausoje didžioji dalis dalyvavusių respondentų yra dirbantys daugiau nei 5 metus leidžia daryti prielaidą, kad respondentai gerai žino savivaldybėje vykstančius procesus, diegiamų naujovių procesų privalumus ir sunkumus bei kitą su empiriniu tyrimu susijusią informaciją.

Siekiant išsiaiškinti Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie kompetencijų svarbą Lietuvos valstybės tarnyboje respondentų prašyta įvertinti 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą. Gauti rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Kompetencijų svarba dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje

Kompetencija	Labai svarbu (5)		Svarbu (4)		Nei svarbu nei nesvarbu (3)		Nesvarbu (2)		Visai nesvarbu (1)		Vidurkis (balais) 1-5
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	
Vertės visuomenei kūrimas	65	83,33	13	16,67	-	-	-	-	-	-	4,86
Organizuotumas	26	33,33	35	44,87	17	21,80	-	-	-	-	4,12
Patikimumas ir atsakingumas	50	64,10	25	32,06	3	3,84	-	-	-	-	4,60
Analizė ir pagrindimas	26	33,33	45	57,69	5	6,42	2	2,56	-	-	4,22
Komunikacija	12	15,38	54	69,23	8	10,25	4	5,14	-	-	3,95
Strateginis požiūris	19	24,36	45	57,69	12	15,39	2	2,56	-	-	4,04
Veiklos valdymas	49	62,82	8	10,27	15	19,22	4	5,13	2	2,56	4,26

Lyderystė	35	44,87	26	33,33	17	21,80	-	-	-	-	4,23
Politinis įžvalgumas	2	2,56	4	5,13	67	85,90	5	6,41	-	-	3,04
Informacijos valdymas	57	73,08	10	12,82	-	-	-	-	-	-	4,17
Orientacija į klientą	57	73,08	6	7,70	3	3,84	9	11,54	3	3,84	4,35
Ryšų tinklo kūrimas	23	29,46	39	50,00	5	6,42	6	7,70	5	6,42	3,88
Tarpkultūrinė komunikacija	27	34,63	16	20,51	12	15,38	7	8,97	16	20,51	3,40
Derybų valdymas	41	52,57	27	34,62	7	8,97	2	2,56	1	1,28	4,35
Konfliktų valdymas	72	92,30	6	7,70	-	-	-	-	-	-	4,92
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	41	52,57	22	28,20	7	8,97	5	6,42	3	3,84	4,19
Įtaka	8	10,25	4	5,14	37	47,44	10	12,82	19	24,35	2,64
Profesinės kompetencijos	74	94,86	4	5,14	-	-	-	-	-	-	4,95

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Respondentai svarbiausiomis kompetencijomis (atsakymas 5 balai: labai svarbu) išskyrė profesines kompetencijas - pasisakė 94,86 proc. respondentų, konfliktų valdymą, kaip labai svarbią kompetenciją nurodė 92,30 proc. apklaustųjų ir vertės visuomenei kūrimą pasirinko 83,33 proc.

Svarbiomis kompetencijomis (4 balai: svarbu) respondentai laiko komunikacija (69,23 proc.), po lygiai respondentų (57,69 proc.) svarbiomis kompetencijomis išskyrė strateginį požiūrį, analizę ir pagrindimą. Kaip mažiausiai svarbias (1 balas: visai nesvarbu) galima išskirti įtaką, šį atsakymo variantą pasirinko 24,35 proc. visų apklaustųjų, taip pat 20,51 proc. respondentų, kaip visai nesvarbia kompetencija valstybės tarnyboje išskyrė tarpkultūrinę komunikaciją. Verinant respondentų pasisakymą balais buvo apskaičiuotas ir kiekvienos kompetencijos balo vidurkis (M), kuris leidžia išskirti svarbiausias kompetencijas išvedus respondentų pasisakymo vidurkį ir remiantis vertinimu balais galima pastebėti, kad labai svarbiomis kompetencijomis išsirtų profesinių kompetencijų ir konfliktų valdymo kompetencijų vidurkis taip pat yra didžiausias.

6 lentelėje pateikiamas respondentų kompetencijų vertinimas pagal svarbą dirbant Kretingos rajono savivaldybėje.

6 lentelė. Kompetencijų svarba dirbant Kretingos rajono savivaldybėje

Kompetencija	Labai svarbu (5)		Svarbu (4)		Nei svarbu nei nesvarbu (3)		Nesvarbu (2)		Visai nesvarbu (1)		Vidurkis (balais) 1-5
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	
Vertės visuomenei kūrimas	43	55,13	35	44,87	-	-	-	-	-	-	4,55
Organizuotumas	39	50,00	27	34,62	12	15,38	-	-	-	-	4,35
Patikimumas ir atsakingumas	47	60,26	28	35,90	3	3,84	-	-	-	-	4,56
Analizė ir pagrindimas	27	34,62	32	41,03	11	14,10	8	10,25	-	-	4,00
Komunikacija	12	15,38	54	69,23	8	10,25	4	5,14	-	-	3,95
Strateginis požiūris	26	33,33	45	57,69	5	6,42	1	1,28	1	1,28	4,21

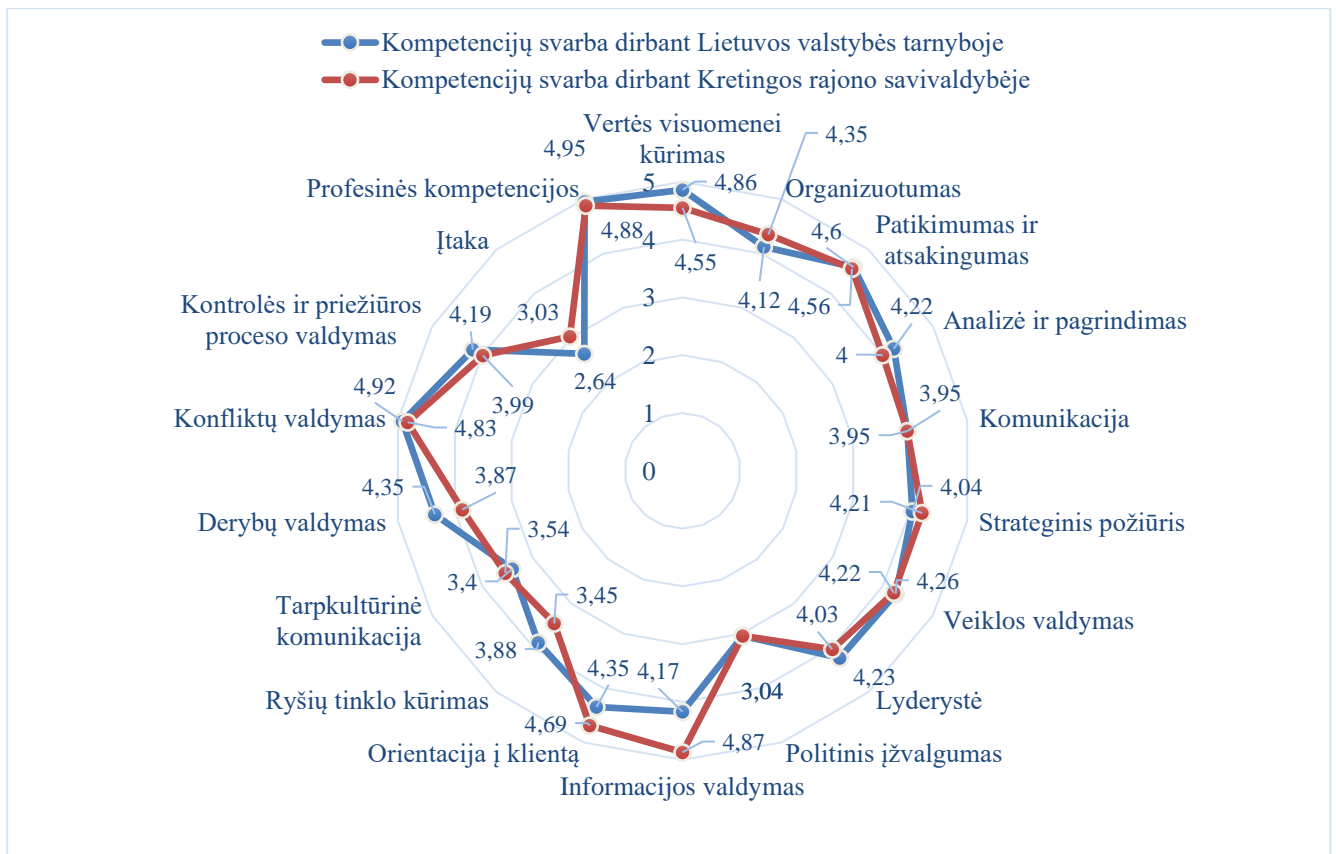
6 lentelės tęsinys

Veiklos valdymas	49	62,82	8	10,27	12	15,38	7	8,97	2	2,56	4,22
Lyderystė	30	38,46	24	30,77	22	28,21	-	-	2	2,56	4,03
Politinis įžvalgumas	2	2,56	4	5,13	67	85,90	5	6,41	-	-	3,04
Informacijos valdymas	68	87,18	10	12,82	-	-	-	-	-	-	4,87
Orientacija į klientą	57	73,08	18	23,08	3	3,84	-	-	-	-	4,69
Ryšių tinklo kūrimas	4	5,13	46	58,97	14	17,95	9	11,54	5	6,41	3,45
Tarpkultūrinė komunikacija	21	26,92	22	28,21	15	19,23	18	23,08	2	2,56	3,54
Derybų valdymas	16	20,51	40	51,27	18	23,08	4	5,14	-	-	3,87
Konfliktų valdymas	65	83,33	13	16,67	-	-	-	-	-	-	4,83
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	19	24,36	39	50,00	20	25,64	-	-	-	-	3,99
Įtaka	1	1,28	12	15,38	54	69,23	10	12,83	1	1,28	3,03
Profesinės kompetencijos	72	92,32	3	3,84	3	3,84	-	-	-	-	4,88

Sudaryta darbo autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Dirbant Kretingos rajono savivaldybėje svarbiausios kompetencijos (5 balai) respondentų teigimu yra profesinės kompetencijos, taip mano 92,32 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 87,18 proc. išskyrė labai svarbia kompetencija informacijos valdymą, vertinant pagal balų vidurkį šios kompetencijos išlieka svarbiausios, nes balų vidurkis didžiausias. Svarbiomis išskirtos šios kompetencijos: komunikacija (69,23 proc.), ryšių tinklo kūrimas (58,97 proc.). Respondentų nuomone politinis įžvalgumas dirbant Kretingos rajono savivaldybėje vertinamas vidutiniškai, 85,90 proc. respondentų pasisakė, kad tai nei svarbu, nei nesvarbu. 23,08 proc. apklaustųjų teigia, kad tarpkultūrinė komunikacija nesvarbi, o kaip visai nesvarbią komunikaciją 6,41 proc. respondentų išskyrė ryšių tinklo kūrimą.

Taigi respondentų nuomonė, dėl kompetencijų svarbos dirbant Kretingos rajono savivaldybėje, lyginant su Lietuvos valstybės tarnyba pasiskirstė gana netolygiai. Todėl analizuoti būtina kiekvieną kompetenciją atskirai. Detalūs vertinimo duomenys pateikiami 5 ir 6 lentelėse.



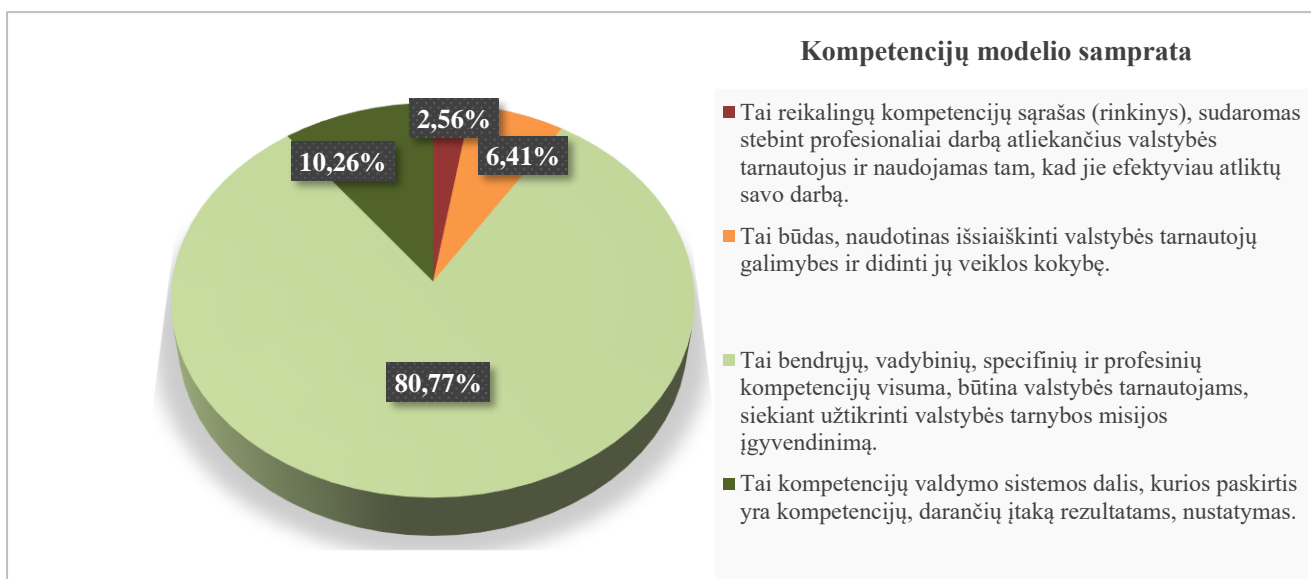
10 pav. Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Kėdainių rajono savivaldybėje, balais

Sudaryta darbo autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

Remiantis 10 paveiksle pateiktu kompetencijų svarbos palyginimu dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Kėdainių rajono savivaldybėje galima išskirti tai, kad apskaičiuavus vidurkį nustatytos svarbiausios kompetencijos tokios, kaip profesinės kompetencijos, konfliktų valdymas bei vertės visuomenei kūrimas. Vidurkio skirtumas vertinant visas kompetencijas ir lyginant darbą Kėdainių rajono savivaldybėje su Lietuvos valstybės tarnyboje yra minimalus, kompetencijos įvertintos aukštesniu vidurkiu pagal svarbą buvo dirbant Kėdainių rajono savivaldybėje ( $M = 4,11$ ), lyginant su visa Lietuvos valstybės tarnyba ( $M = 4,12$ ). Lyginant pagal kompetencijas ir balo vidurkius galima pastebėti, kad iš 18 kompetencijų tik 6 kompetencijų vidurkiai dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje yra didesni, o tai reiškia, kad 12 kompetencijų yra išskirtos, kaip svarbesnės dirbant Kėdainių rajono savivaldybėje.

Galima daryti prielaidą, kad tokį rezultatą galėjo nulemti tai, kad respondentai dirba būtent Kėdainių rajono savivaldybėje, tačiau remiantis tuo, kad vidurkio skirtimas siekia 0,01 balo galima teigti, kad respondentų nuomone kompetencijos yra praktiškai vienodai svarbios tiek dirbant Kėdainių rajono savivaldybėje, tiek ir visoje Lietuvos valstybės tarnyboje.

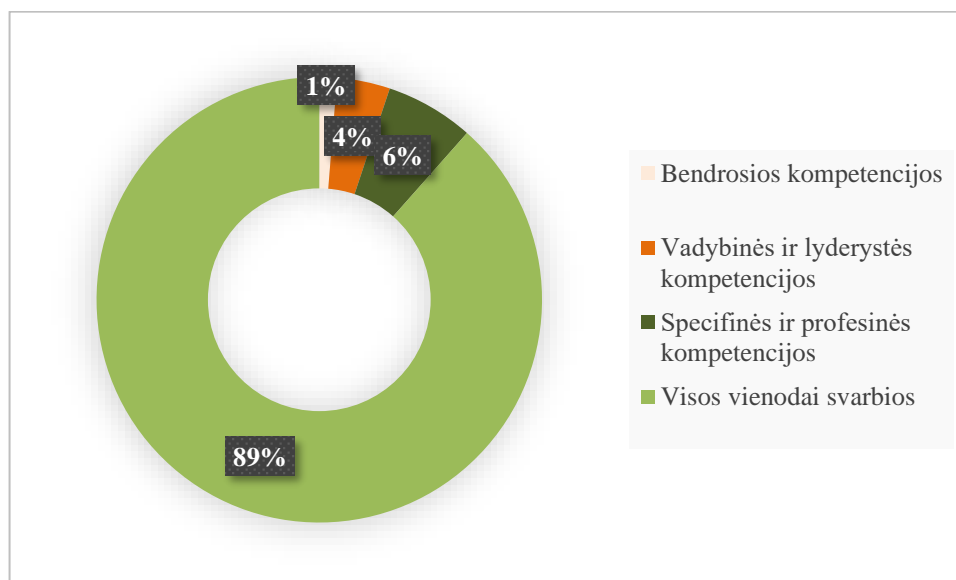
Siekiant nustatyti, kaip respondentai supranta analizuojamą objektą svarbu paklausti apie kompetencijų modelio sampratą, respondentų atsakymai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Kompetencijų modelio samprata Kretingos rajono savivaldybėje

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

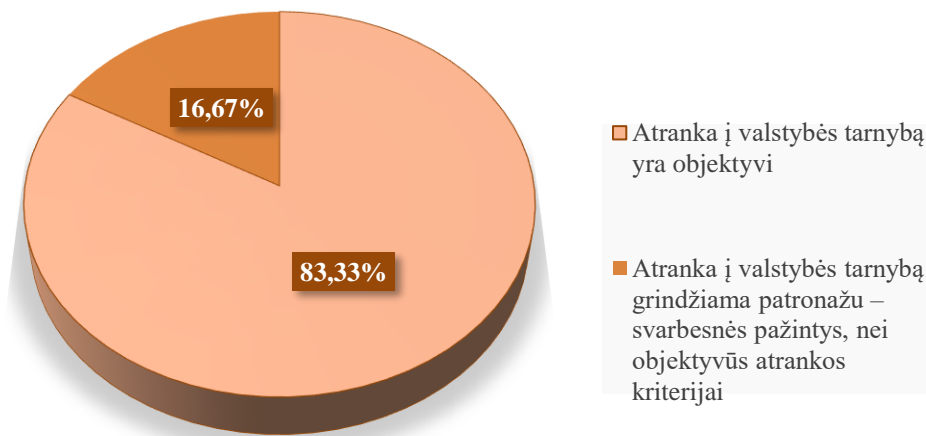
Apklaustųjų atsakymai apie kompetencijų modelio sampratą pasiskirstė panašiai, net 80,77 proc. respondentų pasisakė, kad kompetencijų modelis yra visuma bendrųjų, vadybinių, specifinių ir profesinių kompetencijų, kurios būtinos valstybės tarnautojams norint užtikrinti valstybės tarnybos misijos įgyvendinimą. Rodikliai leidžia daryti išvadą, kad respondentai labai panašiai suvokia kompetencijų modelio esmę.



12 pav. Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie svarbiausias kompetencijas

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie svarbiausias kompetencijas pasiskirstė labai panašiai, didžioji dalis (89 proc.) respondentų pasisakė, kad visos kompetencijos vienodai svarbio, 6 proc. kaip svarbiausias išskyrė specifines ir profesines kompetencijas, 4 proc. mano, kad vadybinės ir lyderystės ir tik 1 proc. apklaustųjų pasisakė už bendrąsias kompetencijas.

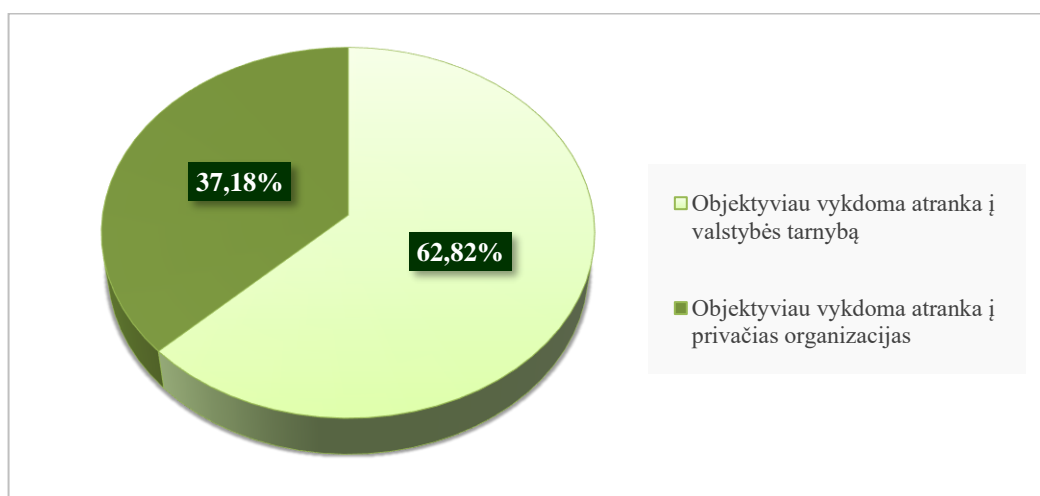


13 pav. Respondentų nuomonė apie atranką į valstybės tarnybą

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Didžiosios daugumos apklaustųjų nuomonės sutapo 83,33 proc. teigė, kad atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi. Tik maža dalis respondentų (16,67 proc.) mano, kad atrankoje svarbesnės pažintys, nei atrankos kriterijai. Vis dėl to galima daryti išvadą, kad Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai pasitiki atrankos procesu ir jį vertina teigiamai.

Kitu klausimu buvo siekiama nustatyti tiriamųjų nuomonę apie tai, kur atranka vykdoma objektyviau į valstybės tarnybą ar į privačias organizacijas, respondentų atsakymai pateikti 14 paveiksle.



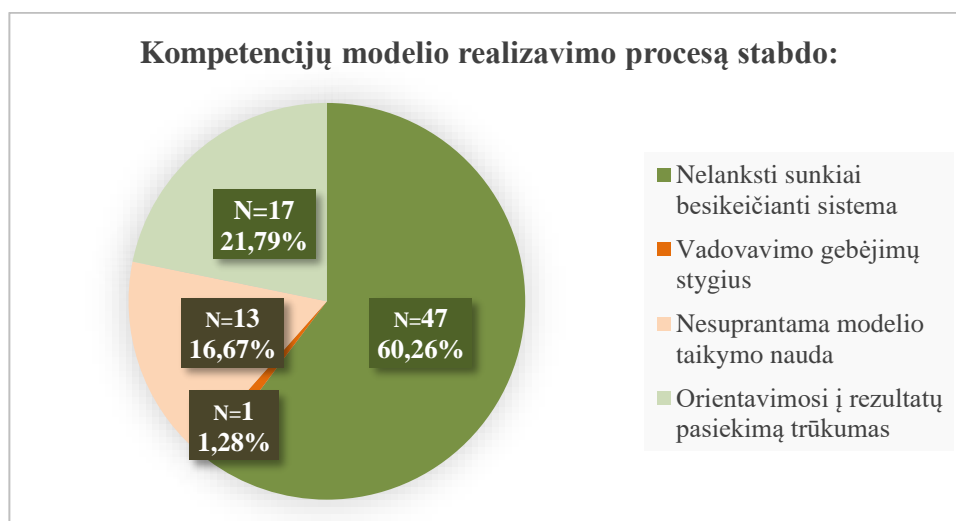
14 pav. Respondentų nuomonė kuri atranka objektyvesnė į valstybės tarnybą ar į privačias organizacijas

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.



Kiek daugiau negu trečdalis (37,18 proc.) respondentų pasisakė, kad objektyviau vykdoma atranka į privačias organizacijas, didžioji dalis tiriamųjų (62,82 proc.) teigia, kad atranka į valstybės tarnybą vykdoma abjektyviau, nei į privačias organizacijas.

Neatsižvelgiant į tai, kad Kretingos rajono savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai pasitiki atrankos į valstybės tarnybą procesu ir ją laiko objektyvesne, nei atranka vykdoma į privačias organizacijas svarbu išsiaiškinti ir kompetencijų modelio realizavimo procesą stabdančius veiksniai (žr. 15 pav.)



15 pav. Kompetencijų modelio realizavimo procesą Kretingos rajono savivaldybėje stabdantys veiksniai

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Daugiau nei pusė (60,26 proc.) apklaustųjų teigia, kad kompetencijų modelio procesą stabdo nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, 17 tarnautojų (21,79 proc.) išskyrė orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumą, 16,67 proc. respondentų mano, kad nesuprantama modelio taikymas nauda ir tik 1 respondentas pažymėjo, kad procesą stabdo vadovavimo gebėjimo stygius.

Išsiaiškinus respondentų nuomonę apie veiksniai, kurie stabdo kompetencijų modelio įgyvendinimo procesą buvo paprašyta įvardinti veiksniai, kurie galėtų padėti tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje. Dažniausiai paminėti rezultatai susisteminti ir pateikti 7 lentelėje.

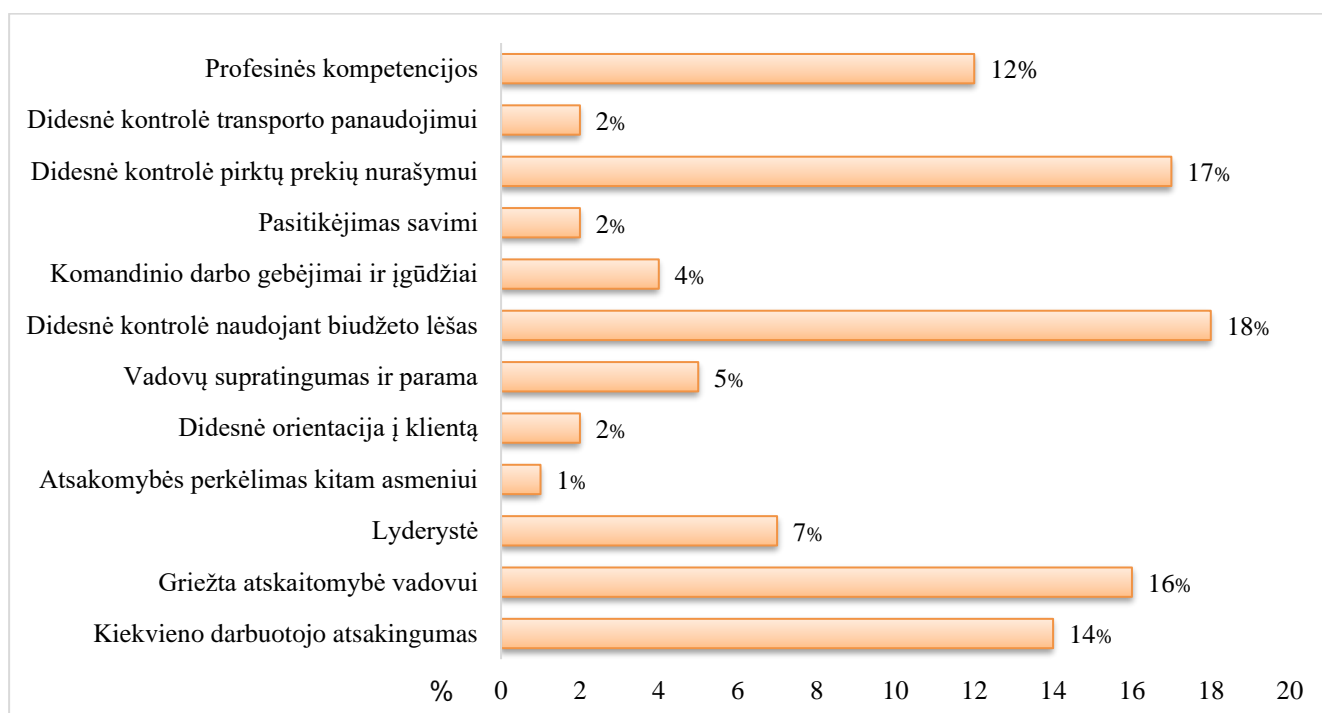
7 lentelė. Veiksniai, kurie gali padėti tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje

Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų dažniausiai išskirti veiksniai, kurie galėtų padėti tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje		
<i>Veiksniai</i>	<i>Pasisakymo dažnumas (Proc.)</i>	<i>Pasisakymo dažnumas (N)</i>
Kiekvieno darbuotojo atsakingumas	14,10	11
Griežta atskaitomybė vadovui	15,69	12
Susirinkimai, kurių metu būtų išsamiai pristatomas modelis	6,41	5
Atsakomybės perkėlimas kitam asmeniui	1,28	1
Didesnė orientacija į klientą	2,46	2
Vadovų supratingumas ir parama	5,13	4

Didesnė kontrolė naudojant biudžeto lėšas	17,95	14
Komandinio darbo gebėjimai ir įgūdžiai	3,85	3
Pasitikėjimas savimi	2,46	2
Didesnė kontrolė pirktų prekių nurašymui	16,67	13
Didesnė kontrolė transporto panaudojimui	2,46	2
Profesinės kompetencijos	11,54	9

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Remiantis 16 paveiksle pateikta veiksmų padėsančių tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje diagrama galima išskirti dažniausiai paminėtus veiksmus tokius, kaip: didesnė kontrolė naudojant biudžeto lėšas (18 proc.), didesnė kontrolė pirktų prekių nurašymui (17 proc.), griežta atskaitomybė vadovui (16 proc.), išskyrus dažniausiai paminėtus veiksmus galima padaryti išvada, kad šie trys dažniausi atsakymai yra susiję su didesne kontrole, o tai leidžia teigti apie kontrolės trūkumą tam tikrose veiklos srityse Kretingos rajono savivaldybėje. Taip pat respondentai nuomone tobulinti kompetencijų modelį padėtų kiekvieno darbuotojo atsakingumas, profesinės kompetencijos, lyderystė, vadovų parama ir kt.



16 pav. Veiksniai padėsiantys tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

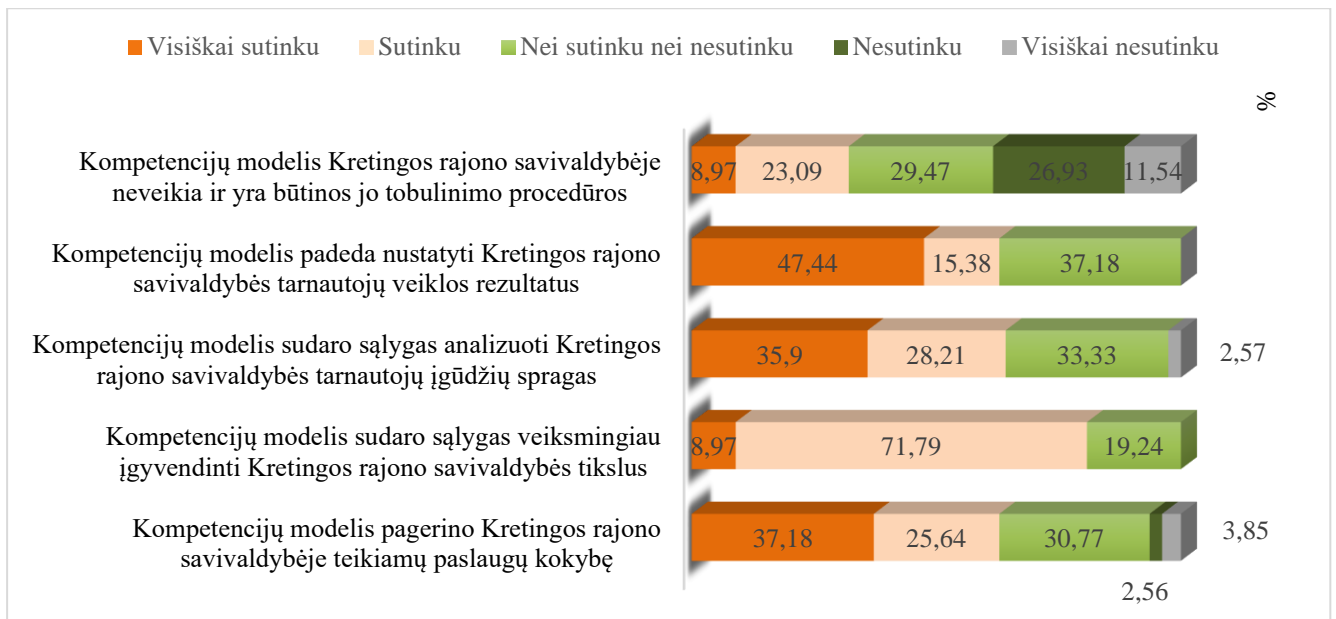
Siekiant išaiškinti respondentų nuomonę ar kompetencijų modelis Kretingos rajono savivaldybėje veikia, ar prisideda prie veiklos gerinimo, ar prisideda prie Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų veiklos rezultatų vertinimo anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma tam tikrus teiginius įvertinti 5 balų skalėje. Gauti atsakymai susisteminti ir pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje

Teiginys	Visiškai sutinku (5)		Sutinku (4)		Nei sutinku nei nesutinku (3)		Nesutinku (2)		Visiškai nesutinku (1)		Vidurkis (balais)
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	1-5
Kompetencijų modelis pagerino Kretingos rajono savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę	29	37,17	20	25,64	24	30,79	2	2,56	3	3,84	3,90
Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Kretingos rajono savivaldybės tikslus	10	12,82	56	71,79	12	15,39	-	-	-	-	3,97
Kompetencijų modelis sudaro sąlygas analizuoti Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų įgūdžių spragas	28	35,90	22	28,21	26	33,33	-	-	2	2,56	3,95
Kompetencijų modelis padeda nustatyti Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus	37	47,44	12	15,38	29	37,18	-	-	-	-	4,10
Kompetencijų modelis Kretingos rajono savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros.	7	8,97	18	23,08	23	29,49	21	26,92	9	11,54	2,91

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Išanalizavus gautus rezultatus buvo apskaičiuotas kiekvieno iš teiginių pasisakymo balo vidurkis, remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad Kretingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomone „Kompetencijų modelis padeda nustatyti Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus“ balo vidurkis aukščiausias siekia 4,10 balo. Nemažiau svarbus ir teiginys, kad „Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Kretingos rajono savivaldybės tikslus“ jo balo vidurkis yra 3,97. Mažiausias vidurkis (M=2,91) teiginio, kad „Kompetencijų modelis Kretingos rajono savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros“, o tai leidžia daryti prielaidą, kad Kretingos rajono savivaldybės tarnautojai mato kompetencijų modelio naudą, tačiau atsižvelgiant į tai, kad 8,97 proc. visiškai sutinka ir 23,08 proc. apklaustųjų sutinka su teiginiu, kad kompetencijų modelis neveikia būtina kalbėti apie galimybes įdiegti tobulinimo procedūras.



17 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kėtingos rajono savivaldybėje (%)

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

17 paveiksle pateiktoje schemoje galima pastebėti, respondentų pasiskirstymą vertinant teiginius 5 balų skalėje. Į du teiginius respondentai pasirinko ne visus galimus atsakymus, vienas iš jų yra tai, kad „Kompetencijų modelis padeda nustatyti Kėtingos rajono savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus“, su šiuo teiginiu respondentai visiškai sutiko, sutiko arba nei sutiko, nei nesutiko, tačiau pasisakiusių, kad nesutinka arba visiškai nesutinka iš 78 apklausos dalyvių nebuvo nei vieno. Vieningiausia ir taip pat pasirenkant ne visus galimus atsakymo variantus apklausos dalyvių nuomonė pastebėta pasisakant, jog sutinka su teiginiu, kad „Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Kėtingos rajono savivaldybės tikslus“, šį atsakymo variantą pasirinko 71,80 proc. visų respondentų.

Išanalizavus apklausos dalyvių nuomonę apie kompetencijų modelio įgyvendinimą Kėtingos rajono savivaldybėje galima daryti prielaidą, kad kompetencijų modelis savivaldybėje veikia ir prisideda prie veiklos rezultatų gerinimo, taip pat turi įtakos Kėtingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų veiklos rezultatų vertinimui, tačiau būtina atkreipti dėmesį į respondentų pasisakymą apie galimybes įdiegti kompetencijų modelio tobulinimo procedūras.

### 3.3 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybės ir perspektyvos Palangos miesto savivaldybėje

Išanalizavus Kėtingos rajono savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelį, jo įgyvendinimo problemas, efektyvumą bei gerinimo galimybes, siekiant palyginti Kėtingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių lyginamąją analizę svarbu ištirti Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį.

9 lentelė. Palangos miesto savivaldybėje dirbančių ir apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	Atsakiusių skaičius	18-30 m.	31-40 m.	41-50 m.	51-60 m.
	N	8	26	27	5
	Proc.	12,12	39,39	40,91	7,58
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	Atsakiusių skaičius	Moteris		Vyras	
	N	59		7	
	Proc.	89,39		10,61	
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	Atsakiusių skaičius	Aukštesnysis		Aukštasis	
	N	5		61	
	Proc.	7,58		92,42	

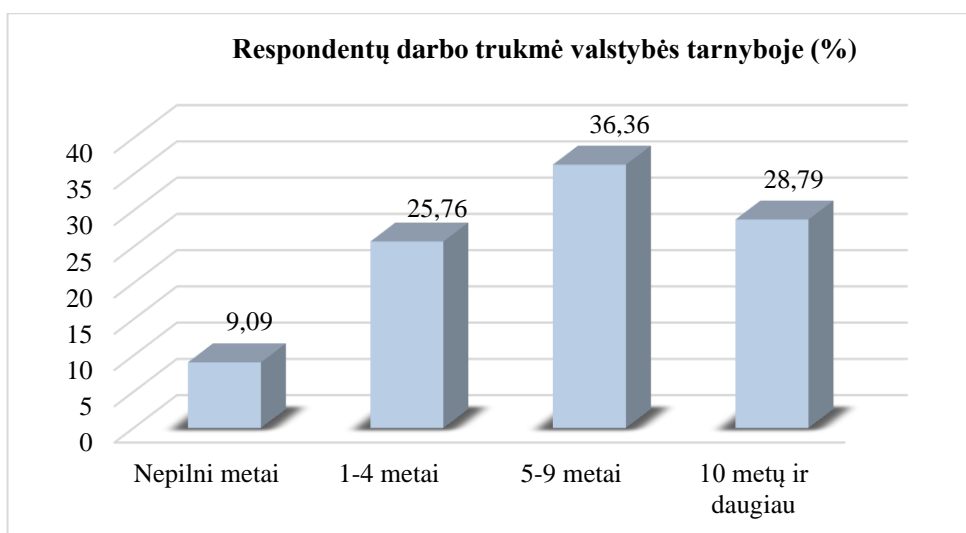
Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

9 lentelėje pateikiamas apklausoje dalyvavusių ir Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal tokias charakteristikas, kaip: amžius, lytis, išsilavinimas.

Viso apklausoje dalyvavo 66 respondentai iš kurių 59 moterys (86,39 proc.) ir 7 vyrai (10,61 proc.), daugiausia apklaustųjų 40,91 proc. priklauso nuo 41 iki 50 metų amžiaus grupei, 39,39 proc. visų apklaustųjų priskiriami 31 – 40 metų amžiaus grupei. Didžioji dalis apklaustųjų 92,42 proc. turi aukštąjį išsilavinimą ir 7,58 proc. aukštesnįjį. Apklaustos dalyvių su pagrindiniu, viduriniu ir profesiniu išsilavinimu nenustatyta.

18 paveiksle pateiktoje diagramone pateikiama informacija apie apklaustos dalyvių darbo trukmės laiką valstybės tarnyboje. Atlikus anketinę apklausa nustatyta, kad Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų, kurie dalyvavo apklausoje dažniausia darbo trukmė yra nuo 5 iki 9 metų, tai sudaro 36,36 proc. visų apklaustųjų, 19 respondentų pažymėjo, kad valstybės tarnyboje dirba 10 metų ir daugiau tai sudaro 28,79 proc., mažiausiai apklausoje dalyvavo dirbančių nepilnus metus vos 9,09 proc. ir nuo 1 iki 4 metų dirbančiųjų yra 25,76 proc.

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų darbo trukmė tiek Palangos miesto, tiek Kretingos rajono savivaldybėse yra panaši, didžioji dalis respondentų yra dirbantys daugiau nei 5 metus.



*18 pav.* Respondentų darbo trukmė valstybės tarnyboje Palangos miesto savivaldybėje  
Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie kompetencijų svarbą Lietuvos valstybės tarnyboje pateikiama 10 lentelėje, respondentai kiekvieną kompetenciją pagal svarbą vertino atskirai 5 balų skalėje ir galėjo pasirinkti, ar tam tikra kompetencija jų nuomone labai svarbi, svarbi, nei svarbi, nei nesvarbi, nesvarbi ar visai nesvarbi.

*10 lentelė.* Kompetencijų svarba dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje

Kompetencija	Labai svarbu (5)		Svarbu (4)		Nei svarbu nei nesvarbu (3)		Nesvarbu (2)		Visai nesvarbu (1)		Vidurkis (balais) 1-5
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	
Vertės visuomenei kūrimas	22	33,33	20	30,30	20	30,30	4	6,07	-	-	3,90
Organizuotumas	19	28,79	15	22,73	15	22,73	9	13,64	8	12,11	3,42
Patikimumas ir atsakingumas	40	60,61	14	21,21	9	13,64	3	4,54	-	-	4,38
Analizė ir pagrindimas	13	19,69	18	27,27	19	28,79	9	13,64	7	10,61	3,32
Komunikacija	25	37,88	28	42,42	10	15,15	-	-	3	4,55	4,01
Strateginis požiūris	22	33,32	30	45,45	4	6,07	5	7,58	5	7,58	3,89
Veiklos valdymas	24	36,36	38	57,58	3	4,54	1	1,52	-	-	4,29
Lyderystė	10	15,15	24	36,36	19	28,79	6	9,09	7	10,61	3,36
Politinis įžvalgumas	16	24,24	21	31,82	29	43,94	-	-	-	-	3,80
Informacijos valdymas	32	48,48	32	48,48	2	3,04	-	-	-	-	4,45
Orientacija į klientą	45	68,18	6	9,09	15	22,73	-	-	-	-	4,45
Ryšų tinklo kūrimas	15	22,73	16	24,24	14	21,21	9	13,64	12	18,18	3,20
Tarpkultūrinė komunikacija	18	27,27	5	7,58	37	56,04	2	3,04	4	6,07	3,47
Derybų valdymas	30	45,45	10	15,15	11		10	15,15	5	7,58	3,76
Konfliktų valdymas	47	71,22	13	19,69	6	9,09	-	-	-	-	4,62
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	27	40,91	27	40,91	12	18,18	-	-	-	-	4,23
Įtaka	13	19,70	14	21,21	21	31,82	12	18,18	6	9,09	3,24

Profesinės kompetencijos	33	50,00	30	45,45	3	4,55	-	-	-	-	4,41
--------------------------	----	-------	----	-------	---	------	---	---	---	---	------

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Labai svarbios kompetencijos, kai atsakymas pasirinktas 5 balai remiantis gautais duomenimis yra konfliktų valdymas (71,22 proc.), orientacija į klientą (68,18 proc.) ir patikimumas ir atsakingumas (60,61 proc.). Svarbiomis kompetencijomis (4 balai) respondentai laiko veiklos valdymą (57,58 proc.) ir informacijos valdymą (48,48 proc.). Respondentų nuomone kompetencijos tokios, kaip: tarpkultūrinė komunikacija ir politinis įžvalgumas valstybės tarnyboje Lietuvoje buvo įvertintos 3 balais yra nei svarbios, nei nesvarbios. Kaip mažiausiai svarbias (1 balas: visai nesvarbu) galima išskirti ryšių tinklo kūrimą, šį atsakymo variantą pasirinko 18,18 proc. ir organizuotumą, kurį, kaip visai nesvarbų nurodė 12,11 proc. respondentų. Apskaičiavus kiekvienos kompetencijos balo vidurkį (M), galima pastebėti, kad didžiausias vidurkis ir svarbiausia kompetencija Lietuvos valstybės tarnyboje galima laikyti konfliktų valdymą (M=4,62), o mažiausiai svarbia, kurios vidurkis mažiausias ir siekia 3,20 balo galima išskirti ryšių tinklo kūrimą.

11 lentelėje pateikiamas respondentų kompetencijų vertinimas pagal svarbą dirbant Palangos miesto savivaldybėje.

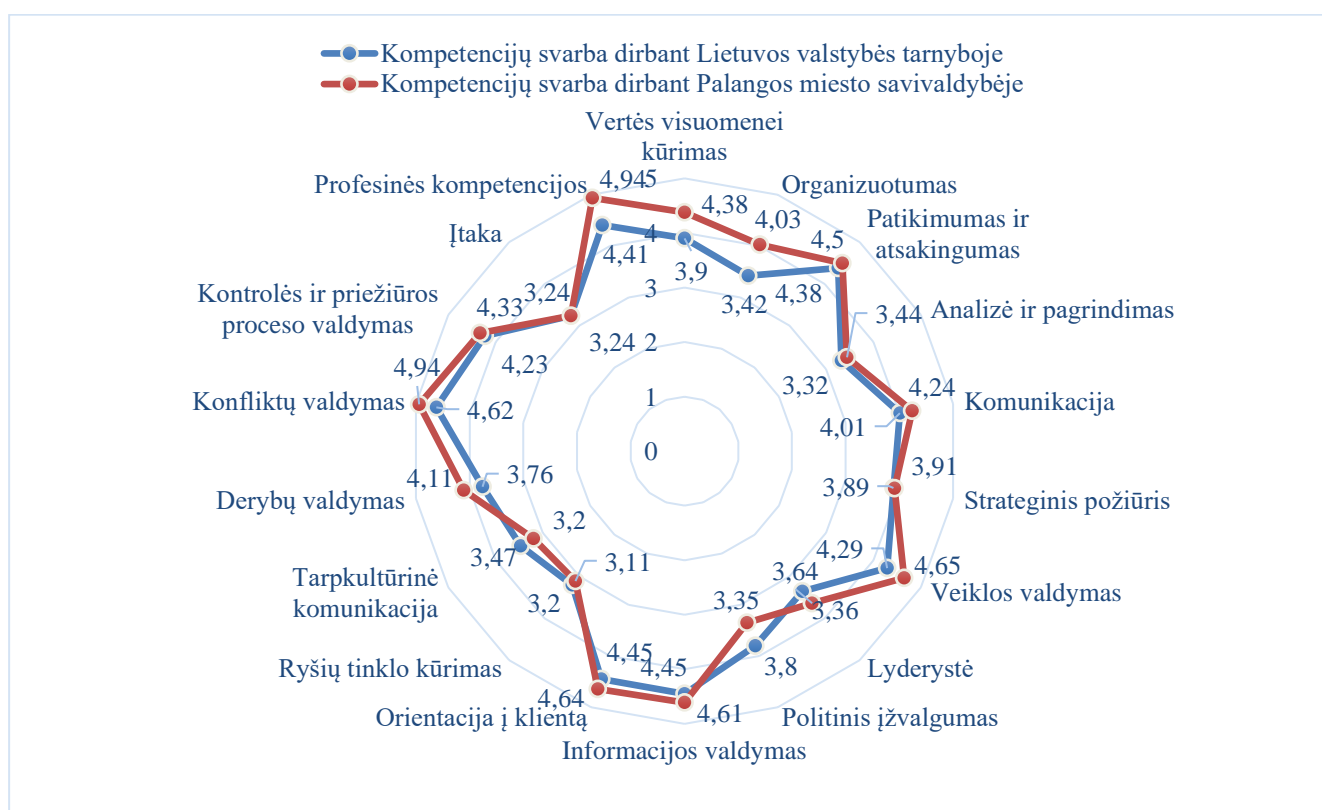
11 lentelė. Kompetencijų svarba dirbant Palangos miesto savivaldybėje

Kompetencija	Labai svarbu (5)		Svarbu (4)		Nei svarbu nei nesvarbu (3)		Nesvarbu (2)		Visai nesvarbu (1)		Vidurkis (balais) 1-5
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	
Vertės visuomenei kūrimas	32	48,48	27	40,91	7	10,61	-	-	-	-	4,38
Organizuotumas	25	37,88	25	37,88	10	15,15	5	7,58	1	1,51	4,03
Patikimumas ir atsakingumas	45	68,19	12	18,18	6	9,09	3	4,54	-	-	4,50
Analizė ir pagrindimas	10	15,15	25	37,88	20	30,30	6	9,09	5	7,58	3,44
Komunikacija	26	39,39	30	45,46	10	15,15	-	-	-	-	4,24
Strateginis požiūris	20	30,30	33	50,00	5	7,58	3	4,54	5	7,58	3,91
Veiklos valdymas	50	75,76	9	13,64	7	10,60	-	-	-	-	4,65
Lyderystė	14	21,21	22	33,33	24	36,36	4	6,07	2	3,03	3,64
Politinis įžvalgumas	7	10,60	14	21,21	40	60,61	5	7,58	-	-	3,35
Informacijos valdymas	40	60,61	26	39,39	-	-	-	-	-	-	4,61
Orientacija į klientą	52	78,79	6	9,09	6	9,09	2	3,03	-	-	4,64
Ryšių tinklo kūrimas	4	6,07	32	48,48	9	13,64	9	13,64	12	31,81	3,11
Tarpkultūrinė komunikacija	12	18,18	9	13,64	32	48,49	6	9,09	7	10,60	3,20
Derybų valdymas	32	48,48	18	27,27	10	15,17	3	4,54	3	4,54	4,11
Konfliktų valdymas	62	93,93	4	6,07	-	-	-	-	-	-	4,94
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	34	51,52	24	36,34	4	6,07	4	6,07	-	-	4,33
Įtaka	7	10,60	14	21,21	39	59,10	-	-	6	9,09	3,24

Profesinės kompetencijos	62	93,93	4	6,07	-	-	-	-	-	-	4,94
--------------------------	----	-------	---	------	---	---	---	---	---	---	------

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Remiantis gautais duomenimis apie kompetencijų svarbą dirbant Palangos miesto savivaldybėje pastebima, kad svarbiausiomis kompetencijomis, kurios buvo įvertintos 5 balais tarnautojai išskyrė konfliktų valdymą bei profesines kompetencijas, taip mano vienodas respondentų skaičius - 93,93 proc., svarbu atkreipti dėmesį, kad vertinant pagal balų vidurkį šios kompetencijos taip pat išlieka svarbiausios, nes balų vidurkis didžiausias ir taip pat sutampa, abejais atvejais siekia 4,94 balus. Svarbiomis iškirtos šios kompetencijos: komunikacija (69,23 proc.), ryšių tinklo kūrimas (58,97 proc.). Pusė respondentų 50,00 proc. sutaria, ir išskiria svarbia kompetencija strateginį požiūrį, o 60,61 proc. respondentų mano, kad politinis įvalgumas, kaip kompetencija yra nei svarbi, nei nesvarbi. Kaip nesvarbią kompetenciją daugiausia respondentų net 13,64 proc. išskyrė tarpkultūrinę komunikaciją, o kaip visai nesvarbią kompetenciją 31,81 proc. respondentų išskyrė ryšių tinklo kūrimą.



19 pav. Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Palangos miesto savivaldybėje, balais

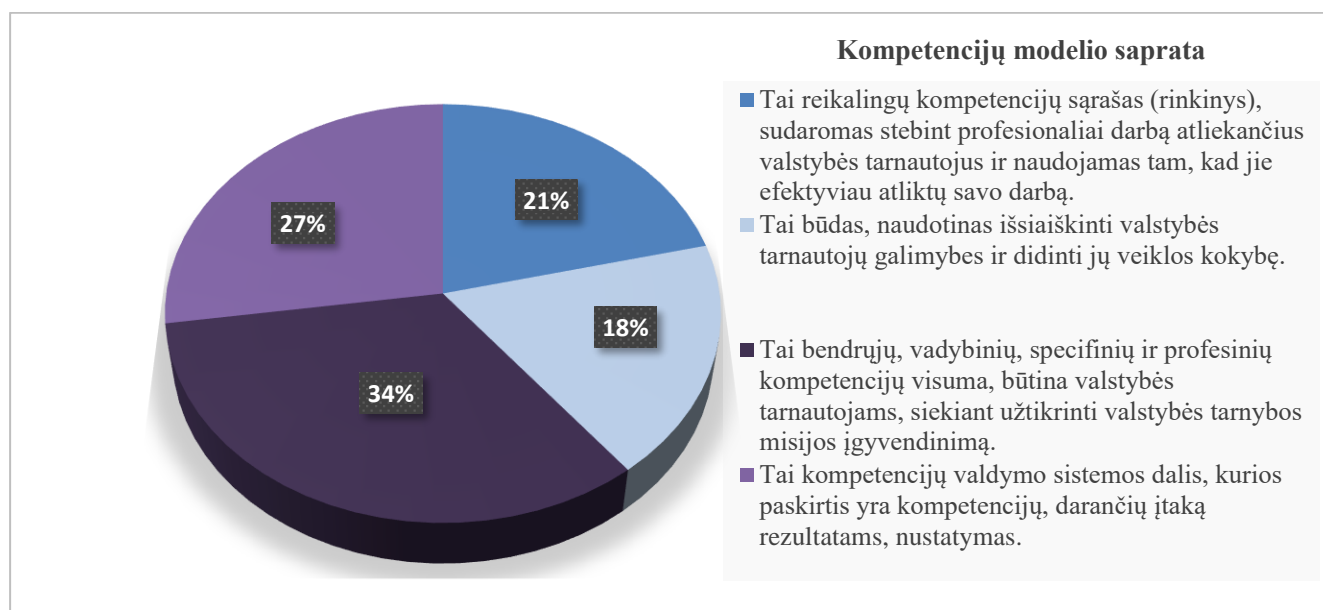
Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Atlikus kompetencijų svarbos palyginimą dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje ir Palangos miesto savivaldybėje (žr. 19 pav.) nustatyta, kad beveik visos valstybės tarnautojų kompetencijos yra svarbesnės dirbant Palangos miesto savivaldybėje, nei Lietuvos valstybės tarnyboje. Galima daryti



prielaidą, jog tai, kad respondentai dirba Palangos miesto savivaldybėje, galėjo turėti didesnės įtakos, vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas pagal svarbą, nes lyginant ir visų kompetencijų vidurkį nustatyta, kad aukštesniu vidurkiu pagal svarbą kompetencijos įvertintos būtent Palangos miesto savivaldybėje ( $M = 4,07$ ), Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų svarbos vidurkis siekia 3,90 balo. Detalūs kompetencijų vertinimo duomenys pateikiami 10 ir 11 lentelėse.

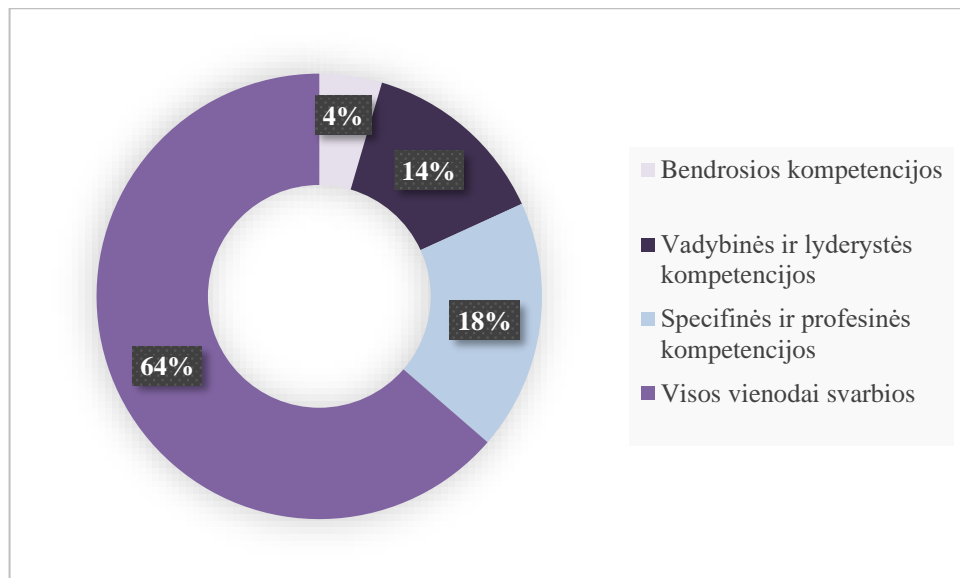
20 paveiksle pateikiami Palangos savivaldybės tarnautojų duomenys apie kompetencijų modelio sampratą.



20 pav. Kompetencijų modelio samprata Palangos miesto savivaldybėje

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

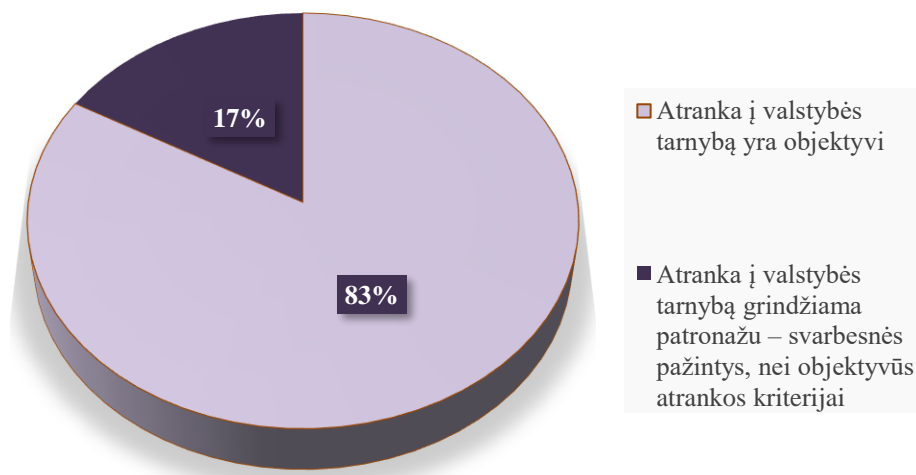
Respondentai apie kompetencijų modelio sampratą Palangos miesto savivaldybėje pasisakė įvairiai. 34 proc. respondentų manė, kad kompetencijų modelis yra visuma bendrųjų, vadybinių, specifinių ir profesinių kompetencijų, kurios būtinos valstybės tarnautojams norint užtikrinti valstybės tarnybos misijos įgyvendinimą. 27 proc. apklausoje dalyvavusių Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų mano, kad kompetencijų modelis yra kompetencijų valdymo sistemos dalis, kurios pagrindinė paskirtis yra nustatyti kompetencijas, kurios daro įtaką rezultatams. Mažiausia dalis apklaustųjų (18 proc.) pažymėjo, jog kompetencijų modelis yra būdas, kuris naudotinas norint išsiaiškinti valstybės tarnautojų galimybes bei padidinti jų veiklos kokybę.



21 pav. Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonė apie svarbiausias kompetencijas

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

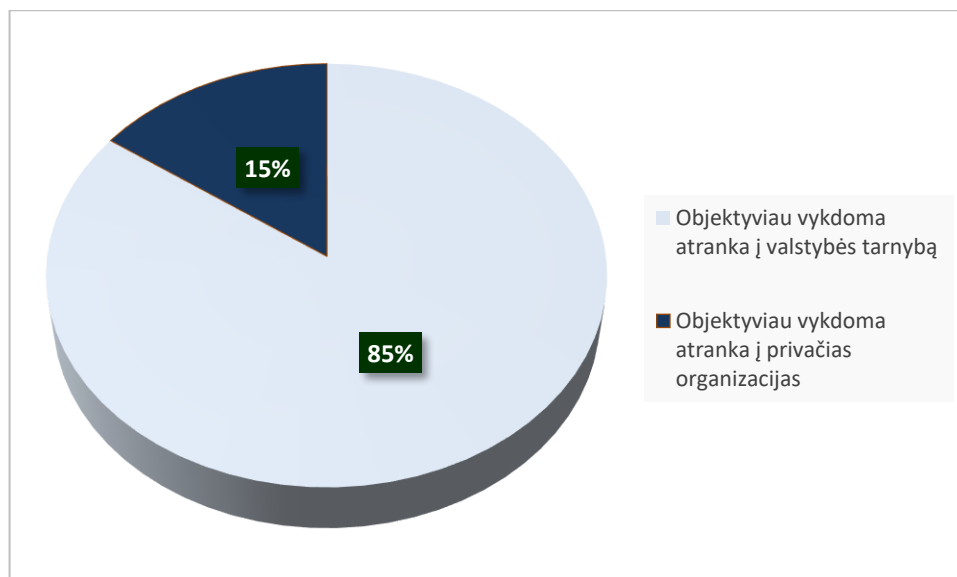
Remiantis 21 paveiksle pateiktais duomenimis pastebima, kad didžiosios daugumos Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomone visos kompetencijos yra vienodai svarbios, taip pasisakė net 64 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 18 proc. teigia, kad svarbiausios yra specifinės ir profesinės kompetencijos, 14 proc. išskyrė vadybines ir lyderystės kompetencijas ir tik 4 proc. apklaustųjų pasisakė už bendrąsias kompetencijas.



22 pav. Respondentų nuomonė apie atranką į valstybės tarnybą

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

83 proc. Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų teigia, kad atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi ir tik 17 proc. visų apklaustųjų mano, kad atrankoje į valstybės tarnybą svarbesnės yra pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai (žr. 22 pav.)

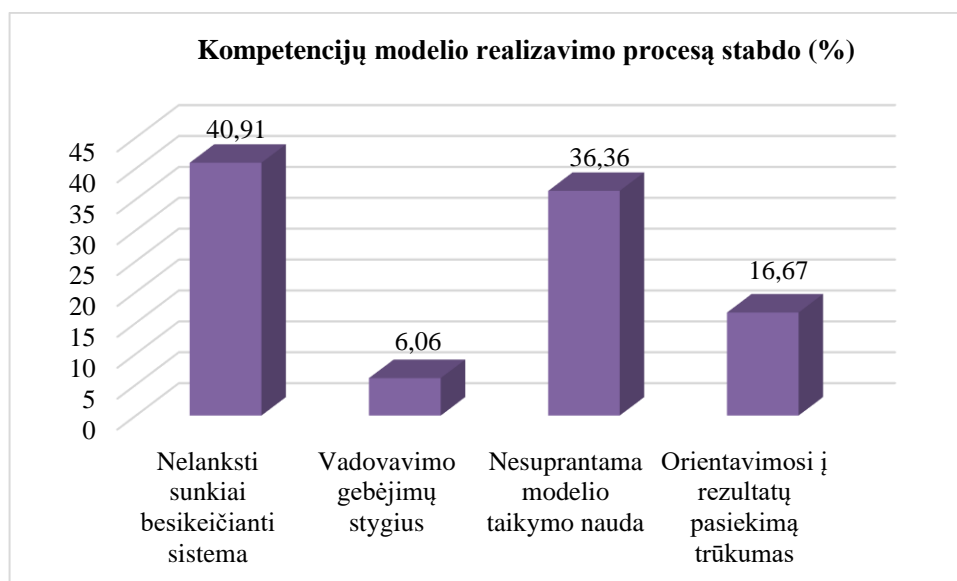


23 pav. Respondentų nuomonė kuri atranka objektyvesnė į valstybės tarnybą ar į privačias organizacijas

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Į klausimą kur atranka vykdoma objektyviau ar į valstybės tarnybą, ar į privačias organizacijas 85 proc. Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų pažymėjo, kad objektyviau vykdoma atranka į valstybės tarnybą, kadangi apklausiami buvo valstybės tarnautojai, galima daryti prielaidą, kad dėl šios priežasties ir buvo pasirinktas šis atsakymo variantas. 15 proc. apklaustųjų mano, kad objektyvesnė atranka vykdoma į privačias organizacijas.

Lyginant 22 pav. ir 23 pav. pateiktus duomenis svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad atsakant į šiuos klausimus respondentų nuomonė praktiškai nesiskyrė.



24 pav. Kompetencijų modelio realizavimo procesą Palangos miesto savivaldybėje stabdantys veiksniai (%)

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Siekiant isanalizuoti kompetencijų modelio įgyvendinimą Palangos miesto savivaldybėje svarbu sužinoti Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie tai, kurie veiksniai jų manymu labiausiai stabdo kompetencijų modelio realizavimo procesą (žr. 24 pav.)

Didžiausia problema įgyvendinant kompetencijų modelį respondentu nuomone yra nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, taip mano beveik pusė visų apklaustųjų 40,91 proc., kad nesupranta modelio taikymo naudos pasymėjo 36,36 proc. Mažiausiai įtakos kompetencijų modelio realizavimo procesui Palangos miesto savivaldybėje turi vadovavimo gebėjimų stygius, nes šį atsakymo variantą pasirinko mažiausia dalis respondentų.

Išsiaiškinus veiksnius, kurie stabdo kompetencijų modelio įgyvendinimą respondentų paprašyta įvardinti veiksnius, kurie jų nuomone galėtų patobulinti kompetencijų modelį ir prisidėti prie jo įgyvendinimo gerinimo. 12 lentelėje susisteminti ir pateikti dažniausiai paminėti respondentų atsakymai.

12 lentelė. Veiksniai, kurie gali padėti tobulinti kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje

<i>Veiksniai</i>	<i>Pasisakymo dažnumas (Proc.)</i>	<i>Pasisakymo dažnumas (N)</i>
Griežta atskaitomybė vadovui	9,09	6
Lyderystė	10,61	7
Didesnė kontrolė	25,76	17
Didesnė informacijos apie kompetencijų modelio naudą sklaida	30,30	20
Profesinės kompetencijos	3,03	2
Neturiu nuomonės, nes nesuprantu modelio taikymo esmės	21,21	14

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės*

Analizuojant respondentų nuomonę, kuri pateikta 12 lentelėje galima pastebėti, kad didžiausia dalis apklaustųjų (30,30 proc.) teigia, kad reikalinga didesnė informacijos apie kompetencijų modelio naudą sklaida, o tai leidžia daryti išvadą, kad Palangos miesto savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai nepakankamai supažindinti su kompetencijų modelio privalumais. 25,76 proc. visų apklaustųjų mano, kad didesnė kontrolė gali prisidėti prie kompetencijų modelio tobulinimo. Mažiausiai pasisakiusiųjų (3,03 proc.) teigia, kad profesinės kompetencijos taip pat gali padėti tobulinant modelį.

Paskutiniu anketinės apklausos klausimu siekiama pasitikslinti ir sustiprinti tyrimą pasitelkiant teiginius, kurie padeda atsakyti į keletą esminių klausimų apie kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje. Tarnautojų prašoma nuomonę išreikšti įvertinant teiginius 5 balų skalėje. Gauti rezultatai susisteminti ir pateikti 13 lentelėje.

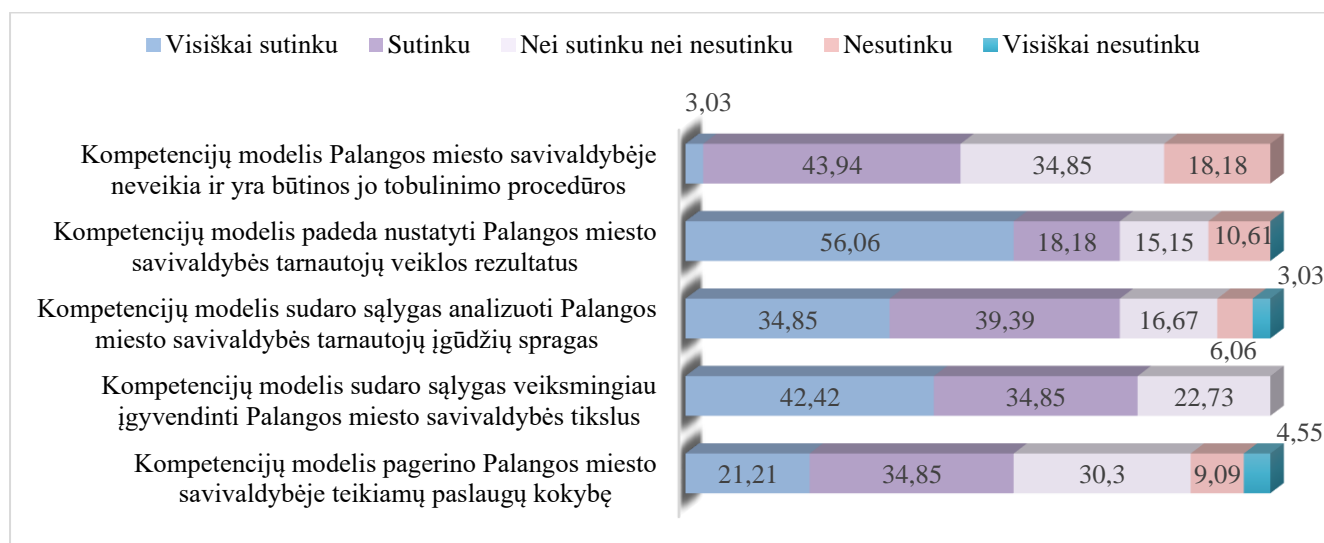
13 lentelė. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje

<b>Teiginys</b>	Visiškai sutinku		Sutinku		Nei sutinku nei nesutinku		Nesutinku		Visiškai nesutinku		Vidurkis (balais)
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	
											1-5

Kompetencijų modelis pagerino Palangos miesto savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę	14	21,21	23	34,85	20	30,30	6	9,09	3	4,55	3,59
Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Palangos miesto savivaldybės tikslus	28	42,42	23	34,85	15	22,73	-	-	-	-	4,20
Kompetencijų modelis sudaro sąlygas analizuoti Palangos miesto savivaldybės tarnautojų įgūdžių spragas	23	34,85	26	39,39	11	16,67	4	6,06	2	3,03	3,97
Kompetencijų modelis padeda nustatyti Palangos miesto savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus	37	56,06	12	18,18	10	15,15	7	10,61	-	-	4,20
Kompetencijų modelis Palangos miesto savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros.	2	3,03	29	43,94	23	34,85	12	18,18	-	-	3,32

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Vertinant gautus rezultatus balų vidurkiu galima pastebėti, kad Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomonė sutapo dviem aspektais, kurių balo vidurkis vienodas ir siekia 4,20 balo, taip pat svarbu paminėti, kad šio balo vidurkis yra didžiausias, o tai leidžia daryti prielaidą, kad recenzentai su teiginiais, kad „Kompetencijų modelis padeda nustatyti Palangos miesto savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus“ ir, kad „Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Palangos miesto savivaldybės tikslus“ sutinka. Mažiausias balo vidurkis ( $M=3,32$ ) nustatytas atsakant į teiginį, kad „Kompetencijų modelis Palangos miesto savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros“.



25 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Palangos miesto savivaldybėje (%)

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

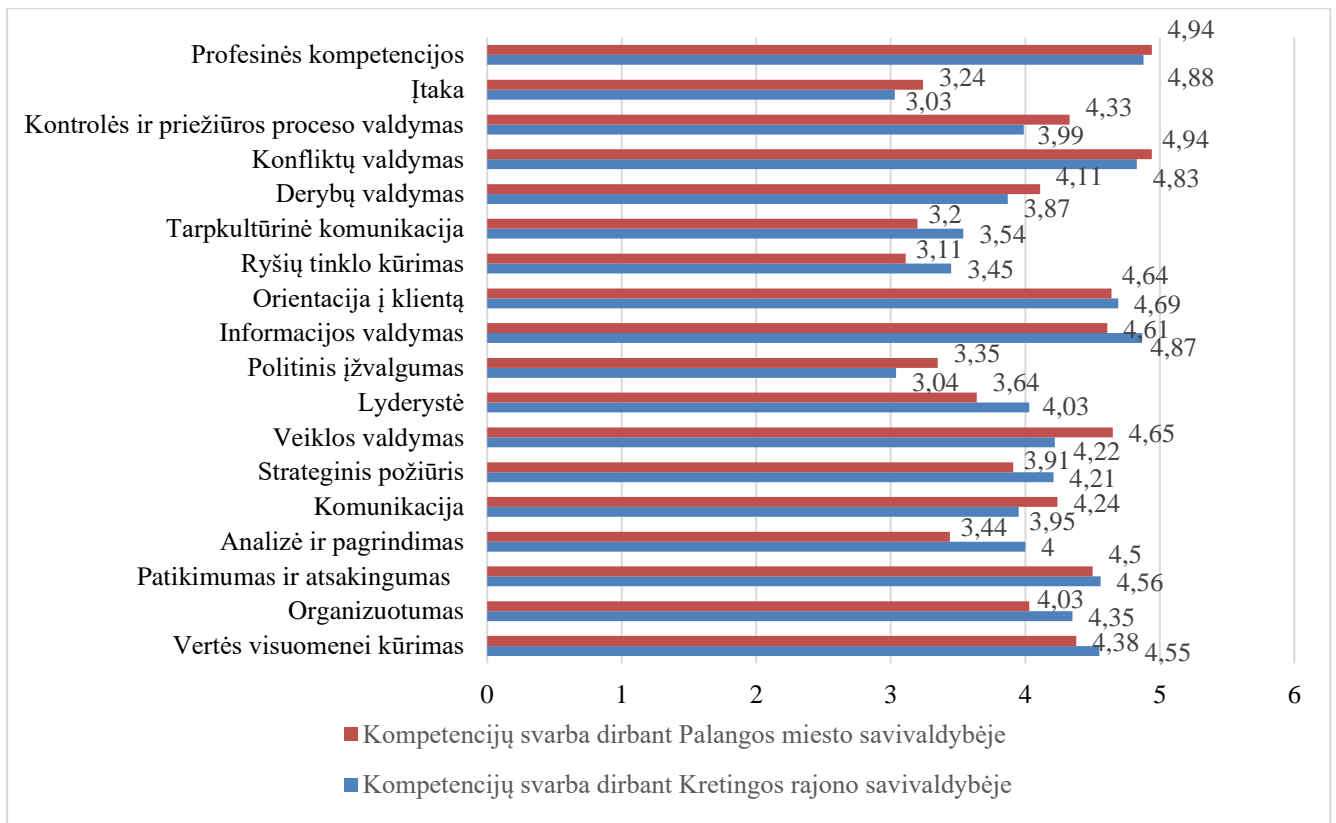
Remiantis 25 paveiksle pateiktu apklaustųjų pasiskirstymu vertinant teiginius 5 balų skalėje svarbu paminėti, kad 37 respondentai su teiginiu, kad „Kompetencijų modelis padeda nustatyti Palangos miesto savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus“ visiškai sutiko, dar 12 sutiko, o tai reiškia, kad 74,24 proc. visų apklaustųjų vieningai pritaria šiam teiginiui. Taip pat 28 apklaustieji visiškai sutinka, 23 sutinka (bendras procentas - 77,27), kad „Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Palangos miesto savivaldybės tikslus“. Didžiausia dalis nesutikusiųjų (18,18 proc.) buvo su teiginiu, kad „Kompetencijų modelis Palangos miesto savivaldybėje neveiki ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros“, tačiau skaičiuojant procentaliai didesnė dalis pasisakiusiųjų vis dėl to šiam teiginiui pritarė, o tai leidžia daryti išvada, kad kompetencijų modelis Palangos savivaldybėje yra įdiegtas, bet susiduria su tam tikromis problemomis ir būtina jį tobulinti.

### 3.4 Kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybių ir perspektyvų Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse palyginimas

Atlikus anketinę apklausą Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų ir išanalizavus gautus rezultatus tikslinga atlikti šių savivaldybių pagrindinių ir didžiausią įtaką empirinio tyrimo tikslui pasiekti aspektų lyginamąją analizę tam, kad nustatyti kompetencijų modelio įgyvendinimo savivaldybėse panašumus bei skirtumus.

Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį panašus abejose savivaldybėse, Kretingos rajono savivaldybėje dirbantys respondentai pasiskirstė taip: 84,62 proc. moterys ir 15,38 proc. vyrai (viso apklausta 78 respondentai), Palangos miesto savivaldybėje dirbančių valstybės tarnautojų apklausta 66, moterys sudaro 89,39 proc. ir 10,61 proc. vyrų. Dėl skirtingų respondentų skaičiaus lyginamoji analizė atliekama rezultatus pateikiant balais arba procentine išraiškomis. Rezultatai parodė ir tai, kad respondentų darbo trukmė tiek Palangos miesto, tiek Kretingos rajono savivaldybėse yra panaši, didžioji dalis respondentų yra dirbantys daugiau nei 5 metus.

26 paveiksle pateikta diagrama, kurioje atsispindi Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių valstybės tarnautojų nuomonė apie kompetencijų svarbą dirbant jų organizacijoje, rezultatų duomenys apskaičiuoti ir išreikšti balų vidurkiu jei vidurkis artėja prie 5, tai rodo, kad kompetencija didesnės svarbos jei artėja prie 1, tai reiškia kad kompetencija mažiau svarbi.



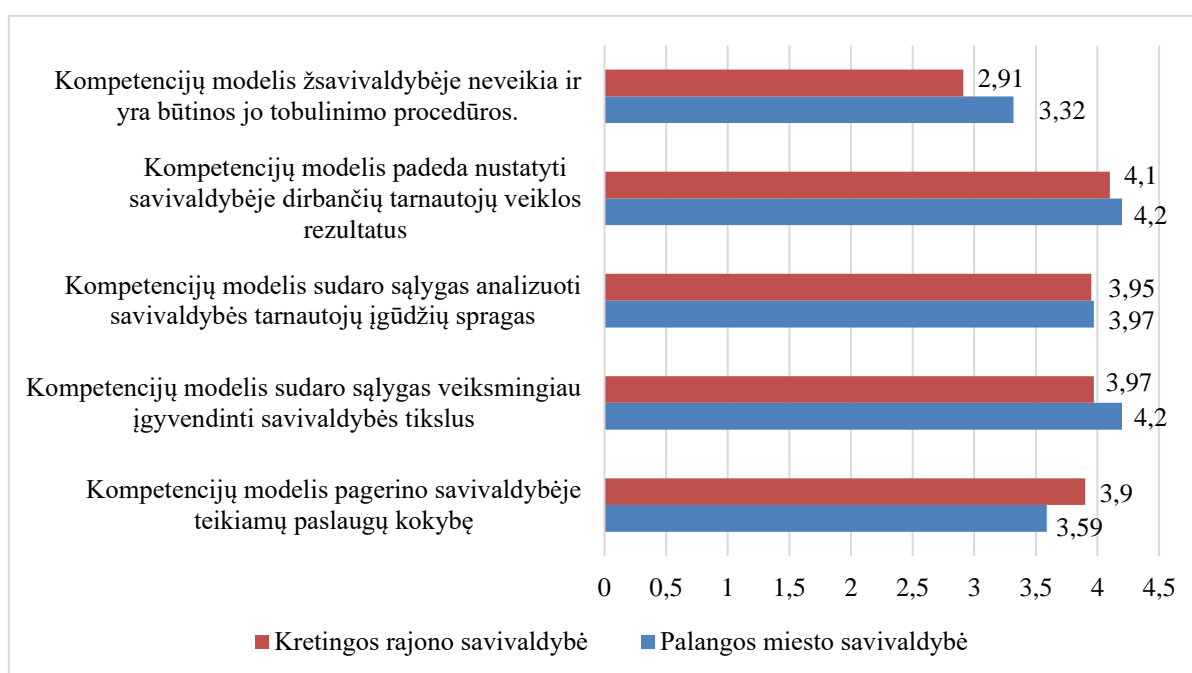
26 pav. Kompetencijų svarbos palyginimas dirbant Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, išreikšta balų vidurkiu

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Lyginant respondentų nuomonę apie kompetencijų svarbą galima pastebėti, kad didžiausią balų vidurkį, o tai reiškia, kad ir laikoma svarbiausia kompetencija tiek Kretingos rajono, tiek Palangos miesto savivaldybių respondentai išskyrė profesines kompetencijas. Respondentų nuomonė apie kompetencijų svarbą skyrėsi neženkliai, didžiausias skirtumas pastebimas kalbant apie analizę ir pagrindimą skirtumas tarp savivaldybių siekia 0,56 balo, lyderystės kompetencijos svarbą – Palangos miesto savivaldybės darbuotojai išvelgia taip pat mažesnę, analizuojant veiklos valdymo kompetencijas Kretingos rajono savivaldybės darbuotojai skyrė 0,43 balo mažiau, nei Palangos savivaldybėje dirbantys valstybės tarnautojai. Lyginant gautus duomenis dėl kompetencijų modelio įgyvendinimą stabdančių veiksnių galima pastebėti, kad Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybių darbuotojų nuomonės panašios (60,26 proc.) Kretingos rajono savivaldybėje apklaustųjų teigia, kad kompetencijų modelio procesą stabdo nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, o Palangos miesto savivaldybėje taip mano beveik pusė visų apklaustųjų 40,91 proc. Palangos miesto savivaldybės apklaustieji išskyrė, kad nesupranta modelio taikymo naudos, tai pažymėjo 36,36 proc. respondentų, o tam pritaria tik 16,67 proc. Kretingos savivaldybės respondentų. Mažiausiai įtakos kompetencijų modelio realizavimo procesui tiek Kretingos rajono, tiek Palangos miesto savivaldybėse dirbančiųjų nuomone turi vadovavimo gebėjimų stygius, nes šį atsakymo variantą pasirinko mažiausia dalis respondentų.

Savivaldybes lyginant pagal pasisakymą apie veiksnius, kurie padėtų tobulinti kompetencijų modelį galima teigti, kad išsakytos nuomonės buvo panašios, o daugeliu atveju ir sutapo, todėl tikslinga išskirti dažniausiai paminėtus veiksnius, kurie buvo paminėti ir Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės darbuotojų tokius, kaip: didesnė kontrolė o tai leidžia teigti apie kontrolės trūkumą tam tikrose veiklos srityse Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėje. Taip pat respondentai nuomone tobulinti kompetencijų modelį padėtų didesnė informacijos apie kompetencijų modelio naudą sklaida, o tai leidžia daryti išvadą, kad savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai nepakankamai supažindinti su kompetencijų modelio privalumais.

Būtina palyginti ir Kretingos rajono bei Palangos miesto savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį ir atsakymus į kelis esminius klausimus apie kompetencijų modelį jų savivaldybėse, rezultatų duomenys apskaičiuoti ir išreikšti balų vidurkiu, jei vidurkis artėja prie 5, tai rodo didesnę pritarimą teiginiams, jei artėja prie 1, tai reiškia nesutikimą su teiginiu. (žr. 27 pav.)



27 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų modelį Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, išreikšta balų vidurkiu

Sudaryta darbo autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Remiantis 27 paveiksle pateiktais duomenimis svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog respondentų nuomonė apie teiginį, kad „Kompetencijų modelis padeda nustatyti savivaldybėje dirbančių tarnautojų veiklos rezultatus“ skyrėsi minimaliai, vos 0,1 balo Palangos miesto savivaldybės apklausos duomenų rezultatas buvo didesnis už Kretingos rajono savivaldybės balo vidurkį. Praktiškai vienas balų vidurkis nustatytas analizuojant abiejų savivaldybių respondentų pasisakymą apie teiginį, kad „Kompetencijų modelis sudaro sąlygas analizuoti savivaldybės tarnautojų įgūdžių spragas“ ir balų vidurkio skirtumas



siekia vos 0,02 balo. Panašumų galima pastebėti ir atkreipiant dėmesį ir mažiausius balo vidurkius,  $M=3,32$  Palangos miesto savivaldybės ir  $M=2,91$  Kretingos rajono savivaldybės nustatytas atsakant į teiginį, kad „Kompetencijų modelis savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros“. Atrodo galima daryti prielaidą, kad savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai mato kompetencijų modelio naudą, tačiau atsižvelgiant į tai, kad 8,97 proc. Kretingos rajono ir 3,03proc. Palangos miesto savivaldybių respondentų visiškai sutinka ir 23,08 proc. apklaustųjų Kretingos, o 43,94 proc. Palangos miesto savivaldybės darbuotojų sutinka su teiginiu, kad kompetencijų modelis neveikia būtina kalbėti apie galimybes įdiegti tobulinimo procedūras, pasitelkiant respondentų pastebėjimus bei rekomendacijas kompetencijų modelio įgyvendinimo tobulinimui.

Išanalizavus ir palyginus tarpusavyje Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybes bei apibendrinant kiekybinį tyrimą galima teigti, kad kompetencijų modelis veikia abejose savivaldybėse, bet yra tobulintinas, savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų nuomone svarbu išskirti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama įgyvendinant kompetencijų modelį, t.y nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema bei nesuprantama modelio taikymo nauda. Šios problemos gali būti siejamos su savivaldybių nepakankamu pasiruošimu kompetencijų modelio įgyvendinimo procesui, nes darbuotojai nepakankamai informuoti apie kompetencijų modelio teikiamas naudas. Neatsižvelgiant į tai, daugelis valstybės tarnautojų sutinka, kad kompetencijų modelis yra naudingas, nes padeda nustatyti tarnautojų veiklos rezultatus, sudaro sąlygas analizuoti valstybės tarnautojų įgūdžių spragas. Respondentų teigimu galima išskirti pagrindinius kompetencijų modelio įgyvendinimą sabdančius veiksnius, tokius kaip: kontrolės bei patiries įgyvendinant modelį stoka.

Atlikus empirinį tyrimą galima daryti išvadą, kad kompetencijų modelis analizuotose savivaldybėse veikia, siekiant, kad kompetencijų modelis prisidėtų prie veiklos gerinimo savivaldybėse tikslinga atlikti kompetencijų modelio tobulinimą tiek Palangos miesto, tiek Kretingos rajono savivaldybėse.

# IŠVADOS

1. Valstybės tarnyba –valstybės tarnautojų, kurie atliekta tam tikras jiems paskirtas funkcijas, visuma. Valstybės tarnautojų kompetencija –valstybės tarnautojų gebėjimai, įgūdžiai, žinios ir savybės, kurios yra panaudojamos valstybės tarnyboje norint įvykdyti tam tikras funkcijas. Kompetencijų modelis – tai bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma. Šios kompetencijos svarbios valstybės tarnyboje dirbantiems tarnautojams, užtikrinant Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą.

Išanalizavus kompetencijų modelio svarbą valstybės tarnybai galima teigti, kad nėra abejonių dėl kompetencijų modelio naudos valstybės tarnybai. Svarbiausia, kad kompetencijų modelis būtų tinkamai diegiamas ir naudojamas, galima sukurti tinkamą kompetencijų modelį su tinkamai aprašytais kompetencijomis įstaigos viduje, bet jei kompetencijų modelis veiks tik popieriuje, jei jis nebus nuosekliai taikomas, jis nebus ir efektyvus, žmonės nepajus jo poveikio.

Aptarus kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvoje prielaidas galima teigti, kad norint prisitaikyti dėl globalizacijos didėjančios konkurencijos, o taip pat ir didelių ir greitų technologijų pasikeitimų, pokyčiai valstybės tarnyboje yra reikalingi ir netgi būtini, o tai atneša naudą ir reikalauja plėsti kompetencijų spektrą. Viena didžiausių kompetencijų modelio naudų yra tai, kad jis padeda nustatyti visas įstaigos veiklai reikalingas kompetencijas ir išskirti, kurios iš jų yra svarbiausios.

2. Ištyrus LR strateginius ir teisinius dokumentus, kompetencijų modelio, kuris įgyvendinamas valstybės tarnyboje problemas nustatyta, kad teisinio pagrindo nebuvimas bei politinės valios stoka labiausiai prisideda prie kompetencijų modelio Lietuvos valstybės tarnyboje įgyvendinimo stabdymo. Kompetencijų modelis yra įgyvendinamas tik tose, organizacijose, kurios pačios nusprendžia, kad šis modelis joms reikalingas, o remiantis šiuo aspektu galima daryti išvadą, kad kompetencijų modelis Lietuvos valstybės tarnyboje nėra sisteminis reiškinys.

Ištyrus užsienio valstybių patirtį diegiant kompetencijų modelį, būtina apibrėžti kompetencijų modelio, kuris dažniausiai taikomas užsienio organizacijose bruožus. Dažniausiai taikomas bendrasis kompetencijų modelis, jis diegiamas ir prižiūrimas centralizuotai. Taip pat svarbu paminėti, kad vyrauja vieningas kompetencijų sąvokos apibrėžimas, nustatytas ir kompetencijų žodynas. Užsienio valstybėse taip pat naudojamas ir integruotas modelis. Šis modelis apima darbuotojų atrankos, darbo jėgos planavimo, veiklos vertinimo, įvairių mokymų bei karjeros planavimo procesus.

3. Atlikus empirinį tyrimą ir palyginus Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybes, galima daryti išvadą, kad kompetencijų modelis veikia abejose savivaldybėse, bet yra tobulintinas, nes savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų nuomone, pagrindinės problemos įgyvendinant kompetencijų modelį sutampa abejose savivaldybėse, t.y nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema bei

nesuprantama modelio taikymo nauda. Tai gali būti siejama su jų nepakankamu pasiruošimu kompetencijų modelio įgyvendinimo procesui, nes darbuotojai nepakankamai informuoti apie kompetencijų modelio teikiamas naudas. Neatsižvelgiant į tai, daugelis apklaustųjų Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse sutinka, kad kompetencijų modelis yra naudingas, nes padeda nustatyti tarnautojų veiklos rezultatus, sudaryto sąlygas analizuoti valstybės tarnautojų įgūdžių spragas.

Pagrindiniai kompetencijų modelio įgyvendinimą stabdantys veiksniai yra kontrolės stoka bei patiries įgyvendinant modelį stoka.

Taigi, galima teigti, kad kompetencijų modelis veikia, tačiau yra būtinas jo tobulinimas, kuris gali prisidėti prie analizuotų savivaldybių veiklos gerinimo, todėl šiuo požiūriu kompetencijų modelio tobulinimą tikslinga atlikti tiek Palangos miesto, tiek Kretingos rajono savivaldybėse.

## PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus pagrindinius kompetencijų modelio įgyvendinimą stabdančius veiksnius, nustatyta, kad tai yra patirties įgyvendinant modelį bei kontrolės stoka, todėl siekiant kompetencijų modelio tobulinimo Kretingos rajonos ir Palangos miesto savivaldybėse rekomenduojama tobulinti vadovų kompetenciją ir užtikrinti didesnę kontrolę. Rekomenduotina savivaldybėms bendradarbiauti tarpusavyje ir keistis informacija.

2. Taip pat siūloma remtis gerąja užsienio šalių patirtimi, moksliniais tyrimais. Taip pat rekomenduotina savivaldybėms, kurios yra įdiegusios kompetencijų modelį bendradarbiauti tarpusavyje ir dalinti gerąja patirtimi.

3. Analizuotoms savivaldybėms rekomenduojama stiprinti orientaciją į rezultatus ir apibrėžti standartus, kurie turi būti įgyvendinti.

4. Ištyrus, kad būtinas kompetencijų modelio tobulinimas, kuris gali prisidėti prie analizuotų savivaldybių veiklos gerinimo ir norint pagerinti kompetencijų modelio įgyvendinimą rekomenduojama Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių vadovybei suteikti daugiau informacijos paaiškinant darbuotojams apie kompetencijų modelio svarbą ir naudą organizacijai.

5. Taip pat siūloma seminarų, kursų bei mokymų pagalba vadovams ir savivaldybės darbuotojams tobulinti tas kompetencijas, kurias empirinio tyrimo metu respondentai išsyrė, kaip svarbiausias dirbant savivaldybėje.

# LITERATŪRA

## Teisės aktai ir strateginiai dokumentai

1. „2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programa“. 2012. *Valstybės žinios* 144 (7430).
2. „Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas“. 2002. TAR. Žiūrėta gegužės 25 d. [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/TAIS\\_210084](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/TAIS_210084)
3. „Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas“ 2002. *Valstybės žinios* (1999) Nr. 60-1945.
4. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“.2012. *Valstybės žinios* Nr. 144-7430.
5. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. 2012. *Valstybės žinios* Nr. 155-8024.
6. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas“. 2017. TAR (4172).
7. „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija“. 2010. *Valstybės žinios* 69 (3440).
8. „Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa“. 2012. *Valstybės žinios* 22 (1009).

## Monografijos

9. Kardelis, Kęstutis. 2017. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
10. Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping* (2nd ed.) California, London, Singapore: SAGE.
11. Sanghi, Seema. 2010. *The Handbook of Competency mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Response

## Knygų skyriai

12. Dessler, Gary 2011. „Personalo valdymo pagrindai“. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Gudelis, Dangis. 2010. „Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos“. Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 23-39. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
14. Guogis, Arvydas. 2010. „Naujasis viešasis valdymas“. Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 137-151. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
15. Masiulis, Kęstutis. 2007. „Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos“. Iš *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, 117-144. Vilnius: Praction.

## Daktaro disertacijos

16. Tumėnas, Aurimas. 2010. „Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas.

file:///C:/Users/User/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1824611%20(1).pdf

### **Mokslinisi straipsniai**

17. Arimavičiūtė, Malvina. 2012. „Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse“. *Viešoji politika ir administravimas* 11 (4): 581-595
18. Ashkezari, Mohammad Javad Dehghan, and Mojtaba Nik Aeen. 2012. „Using Competency Models to Improve HRM“. *Ideal Type of Management* 1 (1): 59-68.
19. Bissessar, Ann Maria. 2010. „Challenges of Competency Testing in a Divided Society“. *Public Personnel Management* 39 (2): 97-115.
20. Boyatzis, Richard. 2009. „Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence“. *Journal of Management Development* 28 (9): 749-770.
21. Bonder, Arie, Bouchard Carl-Denis & Guy Bellemar. 2011. „Competency-Based Management – An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector“. *Public Personnel Management* 40 (1): 1-10.
22. Bossaert, Danielle, Christoph, Demmke. 2003. „Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process“. *European Institute of Public Administration*.
23. Bratton, Jeffrey Gold. 2007. Human Resource Management. *Theory and Practise*. 66.
24. Butautienė, Laimutė. 2009. „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“. *Valstybės tarnybos aktualijos* 16: 34.
25. Champion, Michael, Fink, Alexis, Rugeberg, Brian, Carr, Linda, Phillips, Geneva, and Ronald Odman. 2011. „Doing competencies well: best practices in competency modeling“. *Personnel psychology* 64: 225-262.
26. Chlivickas, Eugenijus, Papšienė, Palmira, ir Aranas Papšys. 2009. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai“. *Verslas, vadyba ir studijos* 2009: 51-65.
27. Gangani, Nordeen, McLean, Gary, & Richard Braden. 2006. „A Competency-Based Human Resource Development strategy“. *Performance Improvement Quarterly* 19 (1): 127-139.
28. Gaulė, Eglė. 2014. „Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(3):372-385.
29. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. 2013. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31): 142151.
30. Lapeška, Virginijus. 2014. „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas“. *Valstybės tarnybos aktualijos* 10 (spalis): 8-11.
31. Lobanova, Liudmila ir Chlivickas, Eugenijus. 2009. „Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje“. *Viešasis administravimas* 1 (21).

32. Lobanova, Liudmila, ir Eugenijus Chlivickas. 2009. „Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje.“ *Viešasis administravimas* 1 (21): 63-72.
33. Lustri, Denis. et al. 2007. „Knowledge management model: practical application for competence development“. *The Learn Organization* 14 (2).
34. Marijani, Ramadhani. 2017. „Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery?“ *Open Journal of Social Sciences* 5: 169-184.
35. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik ir Nakrošis, Vitalis. 2009. „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo perspektyvos“. *Viešojo politika ir administravimas*. 27.
36. Nakrošis, Vitalis. 2011. „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą.“ *Politologija* 1: 65–98.
37. Palidauskaitė, Jolanta. 2006. „Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje“. *Viešojo politika ir administravimas*. 16:6.
38. Palidauskaitė, Jolanta. 2008. „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“. *Viešojo politika ir administravimas* 25: 7-18.
39. Palidauskaitė, Jolanta. 2008. „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“. *Viešojo politika ir administravimas* 25: 7-18.
40. Petkevičiūtė, Nijolė ir Eglė, Kaminskytė. 2003. „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika“. *Pinigų studijos* 1 (66): 65-80.
41. Rekašienė, Reda ir Sudnickas, Tadas. 2014. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešojo politika ir administravimas* 4: 590–600.
42. Rekašienė, Reda. 2014. „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?“ *Valstybės tarnybos aktualijos* 10 (spalis): 3-5.
43. Smalskys, Vainius ir Minkevičius, Aleksandras. 2013. „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29): 20–28.
44. Smalskys, Vainius. 2010. „Viešojo modernizavimo priežastys ir tendencijos“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (17): 90–100.
45. Stare, Janez, and Klun, Maja. 2018. „Required competencies in public administration study programs“. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 55: 80-97.
46. Vaitekūnas, Stasys, ir Evelina, Stefanenkova. 2011. „Lietuvos žmogiškųjų išteklių geoekonominė struktūra“. *Tiltai* 1 (54): 11-22.
47. Vanagas, Ramūnas. 2009. „Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (15): 318-327.
48. Visockytė, Ernesta. 2012. „Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu“. *Viešojo politika ir administravimas* 3: 488–501.

## **Vadovėliai**

49. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila ir Vilma. Žydžiūnaitė. 2008. „Kokybinių tyrimų metodologija“. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
50. Tidikis, Rimantas. 2003. „Socialinių mokslų tyrimų metodologija“. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

### **Kiti šaltiniai**

51. Bikuvienė, Ingrida. 2020. „Valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas“. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio Universitetas
52. Brazaitytė, Justina. 2017. „Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio diegimo galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje“ Magistro baigiamasis darbas. Kauno technologijos universitetas.
53. Buivydienė, Lina. 2016. „Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį“. Šiaulių universitetas
54. Golman Daniel, Boyatzis, Richard, Annie McKee 2002. „Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence“. Boston: Harvard Business School Press.
55. Horton, Sylvia. 2010. Competency Management in the British Central Government. KU Leuven, Public Management Institute. Žiūrėta sausio 15 d. <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.
56. Lepėška, Virginijus. 2011. Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje. Vilnius. Žiūrėta sausio 20 d. <http://ovc.lt/wp-content/uploads/2011/05/Microsoft-PowerPoint-V.Lepeska.-Pranesimas-konferencijoje-2011-05-12.Koreguotas-Compatibility-M.pdf>
57. Nakrošis, Vitalis. 2006. Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairės ir rekomendacijos jai įgyvendinti. Vilnius. Žiūrėta vasario 12 d. [https://www.researchgate.net/publication/269994264\\_VIESOJO\\_VALDYMO\\_REFORMOS\\_LIE\\_TUVOJE\\_KODEL\\_IR\\_KUO\\_REIKIA\\_PAKEISTI\\_NAUJAJA\\_VIESAJA\\_VADYBA](https://www.researchgate.net/publication/269994264_VIESOJO_VALDYMO_REFORMOS_LIE_TUVOJE_KODEL_IR_KUO_REIKIA_PAKEISTI_NAUJAJA_VIESAJA_VADYBA)
58. Sophie Op de Beeck, Annie Hondeghem. 2010. Competency management in the Belgian federal government. K. U. Leuven, Public Management Institute. Žiūrėta rugsėjo 12 d. <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-belgium.pdf>
59. Šadžiuvienė, Dalia. 2014. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis. Projekto rezultatai. Konferencijos „Valstybės tarnyba – laikas pokyčiams“ pranešimas. Žiūrėta sausio 10 d. <https://www.youtube.com/watch?v=z7s6a38AJd0>.
60. Valstybės tarnybos departamentas. 2014. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Vilnius: Baltic Printing House



Venckutė A. *Kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizė* / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Klaipėda: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2020

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizė. Pirmojoje darbo dalyje analizuojami kompetencijų modelio teoriniai aspektai. Aptariama kompetencijos sąvoka, atskleidžiama kompetencijų modelių svarba valstybės tarnyboje. Antroje baigiamojo darbo dalyje analizuojami kompetencijų modeliai ir jų struktūros kitose Europos Sąjungos šalyse, aptariant konkrečiai šaliai būdingas kompetencijų modelio savybes bei ypatumus, taikymo galimybes. Trečioje darbo dalyje pasitelkiant kiekybinį tyrimą (anketinė apklausa) analizuojamas kompetencijų modelio įgyvendinimas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse, taip pat atliktas savivaldybių tarpusavio palyginimas, nustatomos problemos, veiksniai stabdantys kompetencijų modelio įgyvendinimo procesą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai, kaip patobulinti kompetencijų modelio įgyvendinimą, taip pat iškeliamos empirinio tyrimo metu išryškėjusios problemos.

**Pagrindiniai žodžiai:** kompetencijų modelis, kompetencijos, valstybės tarnyba, viešasis sektorius.

Venckutė A. *Analysis of the Implementation of the Competency Model in the Lithuanian Civil Service* / Final thesis for a Master's Degree in Public Administration. Advisor: Doc. Dr R. Dačiulytė. – Klaipėda: Mykolo Romerio University, Faculty of Public Administration, 2020

## ANNOTATION

This final thesis for a Master's degree contains an analysis of the implementation of the competency model in the Lithuanian civil service. The first part analyses theoretical aspects of the competency model, discussing the concept of competency and revealing the importance of competency models at civil service. The second part of the thesis analyses competency models and their structures in other European Union states, discussing the qualities and peculiarities of competency models, characteristic to a specific state, as well as their application opportunities. The third part of the thesis uses a quantitative survey (questionnaire) to analyse the implementation of the competency model at Kretinga District and Palanga City municipalities, also a comparative analysis of both of the municipalities, indicating problems and factors that prevent the process of introducing the competency model. The end of the thesis features conclusions and suggestions on improving the implementation of the competency model, also raising issues that have emerged during the empirical study.

**Keywords:** Competency model, competencies, civil service, public sector.

Venckutė A. *Kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizė* / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Klaipėda: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2020

## SANTRAUKA

Kompetencijų modelio diegimas padeda siekti kokybiškesnio viešojo valdymo. Žmonės ir jų kompetencijos šiandien yra svarbiausias veiksnys, siekiant efektyvios valdymo veiklos. Šiuo modeliu prisidedama prie valstybės tarnybos sistemos tobulinimo. Lietuva yra kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje procese. Tai svarbus žingsnis, siekiant veiksmingos ir atviros valstybės tarnybos, nes kompetentingų valstybės tarnautojų poreikį galima patenkinti, įdiegus valstybės tarnyboje kompetencijų modelį. Bet nėra aišku, kaip tinkamai parengti ir įdiegti kompetencijų modelį.

Problema formuluojama klausimu kokios yra galimybės įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje? Darbo tikslas – ištirti Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelio įgyvendinimą. Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti kompetencijų modelio svarbos valstybės tarnybai teorinius aspektus. 2. Apibendrinti šiuo metu LR diegiamo valstybės tarnybos kompetencijų modelio problemas. 3. Išanalizuoti kompetencijų modelio įgyvendinimą Palangos miesto ir Kretingos rajono savivaldybėse tarnyboje. Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, informacijos rūšiavimas, apibendrinimas, lyginamoji analizė, dokumentų turinio analizė, Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas). Pagrindiniai darbo rezultatai: empirinis tyrimas atskleidė, kad Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse kompetencijų modelis veikia, tačiau yra būtinas jo tobulinimas, kuris gali prisidėti prie analizuotų savivaldybių veiklos gerinimo, todėl šiuo požiūriu kompetencijų modelio tobulinimą tikslinga atlikti abejose savivaldybėse. Pagrindinės problemos įgyvendinant kompetencijų modelį yra nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema bei nesuprantama modelio taikymo nauda. Pagrindiniai kompetencijų modelio įgyvendinimą stabdantys veiksniai analizuotose organizacijose yra kontrolės stoka bei patirties įgyvendinant modelį stoka. Išvados: Išanalizavus kompetencijų modelio svarbą valstybės tarnybai galima teigti, kad nėra abejonių dėl kompetencijų modelio naudos valstybės tarnybai. Svarbiausia, kad kompetencijų modelis būtų tinkamai diegiamas ir naudojamas. Ištyrus LR strateginius ir teisinius dokumentus, diegiamo valstybės tarnybos kompetencijų modelio problemas nustatyta, kad politinės valios stoka, teisinio pagrindo nebuvimas yra sisteminės spragos, kurios trukdo diegti kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje.

Venckutė A. *Analysis of the Implementation of the Competency Model in the Lithuanian Civil Service* / Final thesis for a Master's Degree in Public Administration. Advisor: Doc. Dr R. Dačiulytė. – Klaipėda: Mykolo Romerio University, Faculty of Public Administration, 2020

## SUMMARY

The implementation of the competency model helps to achieve a better quality in public administration. Currently, efficient administration is based on people and their competencies as the major factors. This model contributes to the improvement of the civil service system. Lithuania is currently in the process of implementing the competency model in civil service. This is an important step in seeking for an efficient and open civil service, because the need for competent civil servants can be satisfied by introducing a competency model into a civil service. However, it remains unclear what is the appropriate process of preparing and implementing a competency model.

This issue is translated into a question of what are the possibilities of implementing and improving the competency model in the civil service? The thesis purpose is to analyse the implementation of the competency model in the Lithuanian civil service. Research tasks: 1. To analyse the theoretical aspects of the importance of the competency model to the civil service. 2. To summarise the issues, encountered in the current process of implementing the competency model in the public service of the Republic of Lithuania. 3. To analyse the implementation of the competency model in Palanga City and Kretinga District municipalities. Research methods: scientific literature analysis, information sorting, generalisation, comparative analysis, document content analysis, questionnaire survey (qualitative research) of civil servants, working at Kretinga District and Palanga City municipalities. Main results: the empirical study has shown that the competency model does work at Kretinga District and Palanga City municipalities, but it is necessary to improve it, which could contribute to the improvement of the operations of the municipalities analysed. Therefore, it would be useful to improve the competency model in both municipalities. The major issues in implementing the competency model include an inflexible system that is hard to change and lack of understanding of the benefits that the application of this model can bring. The major barriers for the implementation of the competency model at the organisations analysed include lack of control and experience in the implementation of this model. Conclusions: Upon analysing the importance of the competency model to the civil service, it could be said that there is no doubt in the benefits the competency model brings to the civil service. The major issue is to ensure that the competency model is appropriately introduced and used. The analysis of the strategic and legal documents of the Republic of Lithuania and the issues of the competency model, currently implemented in the civil service showed that the gaps in the system are created by the lack of political willpower and no legal base, which hinder the implementation of the competency model in the Lithuanian civil service.

## **PRIEDAI**

**Apklausa anketa Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybės valstybės  
tarnautojams**

*Gerb. Respondente,*

*Esu Arūnė Venckutė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo magistro studijų studentė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizė“. Atlieku tyrimą, norėdama išsiaiškinti kompetencijų modelio įgyvendinimo galimybes ir perspektyvas Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybėse. Jūsų nuomonė labai svarbi, nes šia anketa siekiama išsiaiškinti Jūsų požiūrį į kompetencijų modelio įgyvendinimą.*

*Maloniai kviečiame jus dalyvauti šioje apklausoje. KLAUSIMYNAS YRA ANONIMINIS. BUS SKELBIAMI TIK APIBENDRINTI APKLAUSOS DUOMENYS.*

1. Jūsų amžius:

- 18-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų

2. Kiek metų Jūs dirbate valstybės tarnyboje?

- Nepilni metai
- 1-4 metai
- 5-9 metai
- 10 metų ir daugiau

3. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

4. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

5. Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą dirbant Lietuvos valstybės tarnyboje (pasirinkite kiekvienam teiginiui po vieną atsakymą ir jį pažymėkite varnele).

(Balų skalės reikšmės: 5- labai svarbu, 4- svarbu, 3-nei svarbu, nei nesvarbu, 2-nesvarbu, 1- visai nesvarbu)

<i>Kompetencijos</i>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Vertės visuomenei kūrimas					
Organizuotumas					
Patikimumas ir atsakingumas					
Analizė ir pagrindimas					
Komunikacija					
Strateginis požiūris					
Veiklos valdymas					
Lyderystė					
Politinis įžvalgumas					
Informacijos valdymas					
Orientacija į klientą					
Ryšių tinklo kūrimas					
Tarpkultūrinė komunikacija					
Derybų valdymas					
Konfliktų valdymas					
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas					
Įtaka					
Profesinės kompetencijos					

6. Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą dirbant Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybėje (pasirinkite kiekvienam teiginiui po vieną atsakymą ir jį pažymėkite varnele).

(Balų skalės reikšmės: 5- labai svarbu, 4- svarbu, 3- nei svarbu, nei nesvarbu, 2- nesvarbu, 1- visai nesvarbu)

<i>Kompetencijos</i>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Vertės visuomenei kūrimas					
Organizuotumas					
Patikimumas ir atsakingumas					
Analizė ir pagrindimas					
Komunikacija					
Strateginis požiūris					
Veiklos valdymas					
Lyderystė					
Politinis įžvalgumas					
Informacijos valdymas					
Orientacija į klientą					
Ryšių tinklo kūrimas					
Tarpkultūrinė komunikacija					
Derybų valdymas					
Konfliktų valdymas					
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas					
Įtaka					
Profesinės kompetencijos					

7. Kas, Jūsų nuomone, yra kompetencijų modelis?

○ Tai reikalingų kompetencijų sąrašas (rinkinys), sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie efektyviau atliktų savo darbą.

○ Tai būdas, naudotinas išsiaiškinti valstybės tarnautojų galimybes ir didinti jų veiklos kokybę.

○ Tai bendrųjų, vadybinių, specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, siekiant užtikrinti valstybės tarnybos misijos įgyvendinimą.

○ Tai kompetencijų valdymo sistemos dalis, kurios paskirtis yra kompetencijų, darančių įtaką rezultatams, nustatymas.

8. Kurio sektoriaus darbuotojų atranka Jūsų nuomone yra vykdoma objektyviau:

○ Atranka į valstybės tarnybą (viešasis sektorius)

○ Atranka į privačias organizacijas (privatus sektorius)

9. Kuris iš pateiktų teiginių labiau atspindi Jūsų požiūrį į valstybės tarnybą:

○ Atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi

○ Atranka į valstybės tarnybą grindžiama patronažu – svarbesnės pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai

10. Kuri kompetencijų grupė valstybės tarnautojams sukurto kompetencijų modelio yra svarbiausia?

○ Bendrosios kompetencijos

○ Vadybinės ir lyderystės kompetencijos

○ Specifinės ir profesinės kompetencijos

○ Visos vienodai svarbios

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

○ Nelaksti sunkiai besikeičianti sistema

○ Vadovavimo gebėjimų stygius

○ Nesuprantama modelio taikymo nauda

○ Orientavimosi į rezultatų pasiekimą trūkumas

○ .....

12. Įvardinkite veiksnius, kurie Jūsų nuomone galėtų padėti tobulinti kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje? (Pvz. Vadovybės parama, didesnė kontrolė ir kt.)

1. ....

2. ....

3. ....

13. Ką manote apie šiuos teiginius? (pasirinkite kiekvienam teiginiui po vieną atsakymą ir jį pažymėkite varnele).

(Balų skalės reikšmės: 5- visiškai sutinku, 4- sutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 2-nesutinku, 1-visiškai nesutinku)



<i>Eil. Nr.</i>	<i>Teiginys</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
11.1	Kompetencijų modelis pagerino Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybę.					
11.2	Kompetencijų modelis sudaro sąlygas veiksmingiau įgyvendinti Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybės tikslus.					
11.3	Kompetencijų modelis sudaro sąlygas analizuoti Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybės tarnautojų įgūdžių spragas.					
11.4	Kompetencijų modelis padeda nustatyti Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybės tarnautojų veiklos rezultatus.					
11.5	Kompetencijų modelis Kretingos rajono / Palangos miesto savivaldybėje neveikia ir yra būtinos jo tobulinimo procedūros.					

**Dėkojame už atsakymus!**

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020-05-04  
Klaipėda

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo instituto. Viešojo administravimo (Klaipėdoje nuo 2017) programos studentė Arūnė Venckutė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Kompetencijų modelio įgyvendinimo Lietuvos valstybės tarnyboje analizė“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

---

(parašas)

---

(vardas, pavardė)