MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DIANA STONKUTĖ

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. *Vainius Smalskys*

VILNIUS
2022

TURINYS

ĮVADAS 7
1.VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO TEORINĖS IR PRAKTINĖS ĮŽVALGOS 10
1.1 Valstybės tarnyba viešojo sektoriaus reformų kontekste 10
1.1.1 Valstybės tarnybos samprata 10
1.1.2 Valstybės tarnybos raida 12
1.1.3 Valstybės tarnybos modernizavimas ir modernizavimo poreikis 17
1.2 Kompetencijų raiška valstybės tarnyboje 21
1.2.1 Kompetencijos reikšmė 21
1.2.1 Valstybės tarnautojų kompetencijų poreikis valstybės tarnyboje 24
1.3 Kompetencijų modelio diegimas Valstybės tarnybos modernizacijos procese 27
1.3.1 Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys 27
1.3.2 Valstybės tarnybos kompetencijų modelio raiška. Lietuvos atvejis 31
1.4 Skaitmenizacijos procesas valstybės tarnybos veikloje 38
1.5 Teorinės dalies apibendrinimas 44
2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMAS 47
2.1. Tyrimo metodologija 47
2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas 50
2.3. Tyrimo imtis 55
2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga 56
3. VALSTYBĖS TARNUBOS MODERNIZACIJOS IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO VALSTYBĖS TARNYBOJE GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI 58
3.1. Valstybės tarnybos modernizavimo ir Kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisinės ir politinės prielaidos 58
3.2 Kretingos rajono savivaldybės darbuotojų požiūris į valstybės tarnybos modernizavimą ir kompetencijų modelio diegimą 68
3.2.1 Kokybinio tyrimo rezultatai 68
3.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai 84
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas mokslinių tyrimų kontekste 92
IŠVADOS 96
REKOMENDACIJOS 98
LITERATŪRA 100
SANTRAUKA 110
SUMMARY 111

PRIEDAI 112

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. L. M. Spencer ir S. M. Spencer kompetencijos modelis: ledkalnio metafora 23
2 pav. Valstybės Tarnybos pokyčiai 28
3 pav. Kompetencijų modelio sudėtis 33
4 pav. Kompetencijų modelio sudedamosios dalys 35
5 pav. Kompetencijų modelio įgyvendinimas 37
6 pav. Nuotolinio darbo organizavimas 43
7 pav. Empirinio tyrimo etapai 56
8 pav. Kompetencijų grupės 65
9 pav. Valstybės tarnybos modernizavimo procesui įtaką darantys veiksniai 85
10 pav. Kompetencijų svarba valstybės tarnautojų veikloje 86
11 pav. Kompetencijų svarba valstybės tarnautojų veikloje Kretingos rajono savivaldybėje 87
*12 pav. T*echnologinių kompetencijų ugdymas pandemijos laikotarpiu Kretingos rajono savivaldybėje ... 88
13 pav. Nuotolinio darbo organizavimas Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų veikloje 89

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Valstybės tarnybos konstitucinės nuostatos 11
2 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai ir modernizavimas 13
3 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai 14
4 lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos 25
5 lentelė. Kompetencijų modelio sąvokos 32
6 lentelė. Kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibūdinimai 36
7 lentelė. Nuotolinio darbo metodai 41
8 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimynas 51
9 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimynas 53
10 lentelė. Tarnautojų pareigybių aprašymas ir Kompetencijų modelis 64
11 lentelė. Kategorija „Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikis“ 68
12 lentelė. Kategorija „Asmeninių ir darbinių kompetencijų vertinimas. Asmeninių motyvų įtaka motyvacijos procese“ 70
13 lentelė. Kategorija „Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje“ 72
14 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelis kaip valstybės tarnybos modernizavimo įrankis. Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas“ 73
15 lentelė. Kategorija „Covid-19 įtaka valstybės tarnybos modernizacijai ir valstybės tarnautojų prisitaikymas prie pakitusių darbo sąlygų“ 75
16 lentelė. Kategorija „Nuotolinio darbo praktika ir ateities vizijos“ 76
17 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio netaikymo Kretingos savivaldybėje priežastys“ 78
18 lentelė. Kategorija „Galima kompetencijų modelio nauda Kretingos rajono savivaldybėje“ 79
19 lentelė. Kategorija „Galimi kompetencijų modelio iššūkiai Kretingos rajono savivaldybėje“ 81
20 lentelė. Kategorija „Kretingos rajono savivaldybės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, ... 82
21 lentelė. Siekiamos ugdyti kompetencijos 88

PRIEDŲ SĄRAŠAS

PRIEDAS 1 112
PRIEDAS 2 115
PRIEDAS 3 119
PRIEDAS 4 120

ĮVADAS

Temos aktualumas: Valstybės tarnybos modernizavimas yra būtinas efektyviai valstybės raidai. Modernizavimas yra įvardijamas kaip potencialus siekis įgyvendinti tikslus. Valstybės tarnautojai, remiantis viešojo sektoriaus reformomis - naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo, tampa pagrindiniai veikėjai siekiant kokybiško piliečių poreikių tenkinimo ir valstybės strateginių tikslų vykdymo kontekste. Naujasis viešasis valdymas (dar vadinamas naująja valstybės tarnyba) yra orientuotas į valstybės tarnautojų kompetencijų kėlimą, kuris turi atlikti valstybės tarnybos funkcijas, o svarbiausia – užtikrinti viešąjį interesą. Kompetentingų valstybės tarnautojų poreikis yra grindžiamas būtinybe turėti modernią valstybės tarnybą, gebančią pateisinti visuomenės lūkesčius. Siekiant užtikrinti viešojo intereso vykdymą kvalifikuotų darbuotojų veiklos kontekste, tikslinga įdiegti valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kuris yra svarbi prielaida efektyviame valstybės tarnybos funkcionavime. Atsižvelgiant į modernizavimo pagrindinį tikslą valstybės tarnybos kontekste, jis galėtų būti įvardijamas kaip trūkumų pašalinimo būdas veikiančioje sistemoje, naujų galimybių ieškojimas ir pritaikymas, siekiant pagerinti veiklos efektyvumą. Valstybės tarnybos modernizavimo aspekte, pagrindinius uždavinius formuluoja piliečiai, kurių poreikiai nuolatos didėja, keičiasi vertybės, ypatingas dėmesys skiriamas skaidrumo vykdomai politikai. Įdiegus kompetencijų modelį galima patenkinti valstybės tarnyboje reikalingų kompetetingų valstybės tarnautojų poreikį, kurie užtikrintų efektyvų viešojo intereso užtikrinimą. Kompetencijų modelis – bendrųjų, vadybinių, lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma. Pandemijos laikotarpiu, valstybės tarnautojai, taip pat kaip ir likusi visuomenės dalis, susidūrė su daug naujų ir sąlyginai modernizavimo procesą sąlygojančių iššūkių. Vienas pagrindinių – nuotolinis darbas, kurio metu pasireiškia valstybės tarnautojų holistinės kompetencijos, prisitaikymas besikeičiančioje aplinkoje. Lietuva šiuo metu yra valstybės tarnybos kompetencijų modelio diegimo stadijoje, todėl aktualu tirti galimybes, kurios sąlygoja valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimą Lietuvoje.

Temos mokslinis kontekstas: Kompetencijų modelio diegimas modernizuojant valstybės tarnybą yra nagrinėjamas mokslininkų darbuose. Valstybės tarnybos modernizavimo poreikį viešojo sektoriaus reformų kontekste analizuoja lietuvių mokslininkai: Raipa (2010; 2009), Rakšnys (2015), Raipa ir Lukošienė (2017), Raipa ir Giedraitytė (2013), Raipa, Staras ir Cepuraitė (2017), Nefas (2016), Rakšnys ir Valickas (2016), Smalskys (2010), Smalskys ir Skietrys, (2008), kurių teigimu modernizuojant valdymą formuojamasi ir nauji viešojo administravimo principai. Užsienio autorių naujausioje literatūroje daug dėmesio valstybės tarnybai viešojo sektoriaus reformų kontekste skiria Desmarchelier, Djellal, ir Gallouj (2019), Mutiarin, Moner, Nuryakin, ir Nurmandi, (2019), kurie analizuoja tradicinio viešojo valdymo charakteristikas reformų

kontekste, kadangi pasak Kim (2021, p. 100), pereinant į naują modelį išlieka senojo modelių idėjų, todėl tikslinga atsižvelgti į jų praktiką, kadangi taip taupomas laikas naujų idėjų įgyvendinimui.

Valstybės tarnautojų kompetencijoms ir pačiam kompetencijų modeliui literatūroje yra skiriama nemažai dėmesio. Pasak Bortniko (2017), valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių. Šiugždinienė (2016) akcentuoja valstybės tarnautojų kompetencijų svarbą, šiai nuomonei oponuoja Raipa ir Laurišonienė (2017), kurių teigimu valstybės tarnautojas turi užtikrinti viešąjį interesą valstybės valdyme, jos tęstinume bei sugebėti vykdyti politinę valią. Analizuojant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, tikslinga pažymėti mokslininkę Skorkovą (2016), kuri analizuoja valstybės tarnautojų holistinių kompetencijų pritaikymą. Nagrinėjant patį kompetencijų modelį, Rekašienės ir Sudnicko (2014) straipsnyje analizuojamas kompetencijų modelio diegimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. Liukinevičienė ir Buivydienė (2016) vertina ir analizuoja valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų svarbą, diegiant valstybės tarnautojų kompetencijų modelį Lietuvos savivaldybėse. Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018) analizuoja kompetencijų modelio žmogiškųjų išteklių valdymo procese taikymo patirtį. Tai pat, mokslininkai Lobanova ir Chlivickas (2009) akcentuoja kompetencijų modelio praktinę naudą, o Lepeška (2014) išskiria faktą, jog renkantis kandidatus į darbo poziciją būtina žinoti, be kokių kompetencijų darbuotojas negalėtų dirbti ir pirmiausia daugiausia dėmesio skirti joms. Tam pritaria užsienio mokslininkė Wieczorek-Szymańska (2017), kurios teigimu kompetencijų modelio pagalba galima standartizuoti organizacijos darbuotojų reikiamas kompetencijas. Tikslinga pažymėti Fischer, Heuberger ir Heine (2021) bei Grigonienės (2020) įžvalgas, analizuojančias skaitmenizacijos procesus žmogiškųjų išteklių valdyme. Kompetencijų modelis, kaip modernizacijos įrankis, sąlyginai viešojo sektoriaus kontekste yra naujas dalykas, nors jį analizuoja nemažai Lietuvos bei užsienio autorių. Tai sudaro prielaidas atlikti tikslesnę šio reiškinio analizę Lietuvos valstybės tarnyboje.

Tyrimo objektas: valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas

Darbo problema: Valstybės tarnyboje kompetencijų modelis yra integruotas į darbuotojų veiklos sritis. Veikla prasideda nuo aiškių tikslų nustatymo ir planavimo, išsiaiškinant kokį poveikį yra norima pasiekti. Kompetencijų diegimo nauda valstybės tarnyboje yra grindžiama moksliniais tyrimais ir užsienio valstybių patirtimi, tačiau vis dar nėra aišku, kaip užtikrinti sklandų jo veikimą integruojant jį į žmogiškųjų išteklių sistemą, padedant organizacijai siekti strateginių tikslų ir reaguoti į pokyčius. Kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje pagrindiniai kriterijai tampa – tinkamas modelio parengimas ir jo įdiegimas, užtikrinant, kad jis efektyviai funkcionuotų viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos efektyvumo didinime.

Pagrindinė Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo ir kompetencijų modelio kūrimo problema tampa – modelio diegimo galimybės ir ateities perspektyvos modelio tobulinimo ir integravimo procese.

Tikslas: Įvertinti valstybės tarnybos modernizavimo pokyčius Lietuvoje ir tarnautojų kompetencijų modelio diegimo, tobulinimo galimybes

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnybą šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų pagrindu
2. Išnagrinėti kompetencijos sąvoką ir raišką valstybės tarnyboje
3. Išanalizuoti kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo įrankį
4. Įvertinti Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas modernizuojant valstybės tarnybą, diegiant kompetencijų modelį
5. Ištirti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją diegiant kompetencijų modelį
6. Išnagrinėti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją pandemijos kontekste

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė pasitelkta pateikiant teorines ir praktines įžvalgas dėl valstybės tarnybos modernizavimo, diegiant kompetencijų modelį.
2. Dokumentų analizė naudojama analizuojant Lietuvos valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas.
3. Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų struktūruotas interviu (kokybinis tyrimas) bei anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas), kurie pasitelkti siekiant atskleisti valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje.

Darbo praktinė reikšmė: Darbe analizuojama valstybės tarnybos modernizacija ir kompetencijų modelio diegimas pandemijos kontekste. Analizuojamas valstybės tarnybos modernizacijos aspektas ir kompetencijų modelio diegimo prielaidos Kretingos rajono savivaldybėje.

1.VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMO IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO TEORINĖS IR PRAKTINĖS ĮŽVALGOS

1.1Valstybės tarnyba viešojo sektoriaus reformų kontekste

1.1.1 Valstybės tarnybos samprata

Šiame darbe analizuojamas valstybės tarnybos modernizavimo poreikis ir kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje, todėl visų pirmiausia aktualu išnagrinėti valstybės tarnybos sampratą viešojo sektoriaus kontekste. Teorinės valstybės tarnybos įžvalgos turėtų leisti geriau suvokti valstybės institucijų svarbą viešojo sektoriaus veikloje.

Valstybės tarnyba moksliniuose šaltiniuose apibūdinama įvairiai. Glebovė (2010, p. 132) valstybės tarnybą apibūdina kaip valstybės institucijų sistemą, kurios pagrindinė paskirtis yra tarnaujant visuomenės poreikiams ir aptarnaujant politikus, užtikrinti viešąjį interesą. Gudelis (2010, 38) valstybės tarnybos sampratą siūlo analizuoti dvejopai: valstybės tarnybą galima įvardinti, kaip „teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visumą ir kaip „valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas bei valstybės politikų priimtus sprendimus, visumą.“ Taigi, pasak Gudelio, valstybės tarnybą galima įvardyti kaip teisinio reglamentavimo objektą arba kaip valstybės tarnybos institucijose dirbančius valstybės tarnautojus. Šiai nuomonei taip pat oponuoja Smalskys ir Minkevičius (2013, p. 20), teigdami jog, „..valstybės tarnybos paskirtis yra tarnystė viešajam interesui (valstybės piliečiams, visuomenei).“

Glebovė (2010, p. 131) valstybės tarnybą analizuoja remiantis trimis skirtingais požiūriais: socialiniu, politiniu ir sociologiniu. Socialiniu požiūriu valstybės tarnyba įvardijama kaip visuomenei naudinga veikla, kurią atlieka valstybės pavedimu, einantys pareigas valstybės institucijose, asmenys. Politiniu požiūriu valstybės tarnyba įvardijama kaip veikla, kurios dėka keliami ir vykdomi politiniai tikslai, uždaviniai ir įgyvendinama valstybės vykdoma politika. Analizuojant valstybės tarnybą pagal sociologinį požiūrį, autorė remiasi požiūriu, jog tai valstybės institucijų kompetencijos praktinis įgyvendinimas institucijų veikloje. Minėtiems valstybės tarnybos požiūriams oponuoja Buckienė (2015, p. 35), kurios teigimu „Valstybės institucijos ir valstybės tarnautojai yra viešojo administravimo subjektai. Jeigu viešą administravimą laikytume instrumentu viešai politikai įgyvendinti, tai valstybės tarnybą būtų to įgyvendinimo efektyvumo ir profesionalumo pusė.“

Valstybės tarnybą taip pat galima analizuoti teisiniu pagrindu. Svarbiausias aspektas apibrėžiant valstybės tarnybos sąvoką yra jos atskleidimas remiantis Konstitucijoje įtvirtintomis nuostatomis. Valstybės valdymo principines idėjas ir valdymo pamatus įtvirtina Konstitucijos nuostatų visuma, iš kurių sąlyginai kyla pagrindiniai demokratinių valstybių formavimo ir teisėto egzistavimo bruožai. Žemiau (žr. 1 lent.) pateiktos konstitucinės nuostatos, kurios sąlygoja valstybės tarnybos organizavimą ir funkcionavimą.

1. lentelė Valstybės tarnybos konstitucinės nuostatos

Valstybės tarnybos koncepciją grindžiantys Konstitucijos straipsniai	
Viešojo sektoriaus koncepcijoje	Valdžios įstaigos tarnauja žmonėms (Konstitucijos 5 str. 3 d.);
Viešojo sektoriaus koncepcijoje	Valstybės institucijos užgrobimas smurtu laikomas antikonstituciniais veiksmais, yra neteisėti ir negalioja (Konstitucijos 8 str.)
Viešojo sektoriaus koncepcijoje ir piliečių administravimo veikloje	Pilietis turi teisę įstatymo nustatyta tvarka gauti valstybės įstaigų turimą informaciją apie jį (Konstitucijos 25 str. 5 d.)
Viešojo sektoriaus koncepcijoje ir piliečių administravimo veikloje	Valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs (Konstitucijos 29 str. 1 d.)
Viešojo sektoriaus koncepcijoje ir piliečių administravimo veikloje	Piliečiai turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į valstybinę tarnybą (Konstitucijos 33 str. 1 d.)
Viešojo sektoriaus koncepcijoje ir piliečių administravimo veikloje	Piliečiams laiduojama teisė kritikuoti valstybės įstaigų ar pareigūnų darbą, apskųsti jų sprendimus (Konstitucijos 33str. 2 d.)

Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 m.

Taip pat, analizuojant teisiniu pagrindu valstybės tarnybos sampratą, išskiriama valstybės tarnybos samprata Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme: ***„Valstybės tarnyba*** *– teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.“* (Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas, 1 skyrius, 2 straipsnis, 1 punktas, 2002). Taip pat, Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme apibrėžta ir valstybės tarnautojo sąvoka - “***Valstybės tarnautojas*** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio

straipsnio 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą.“ (Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas, 1 skyrius, 2 straipsnis, 2 punktas, 2002). Analizuojant valstybės tarnybos sąvoką neatskiriama jos dalis tampa fizinis asmuo, kuris yra pagrindinis viešojo administravimo veiklos dalyvis.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnybą, remiantis moksline literatūra, galima analizuoti įvairiais požiūriais. Teisinis sąvokos reglamentavimas yra beveik nekintantis, todėl remiantis juo dauguma mokslininkų šią sąvoką analizuoja socialiniu, visuomenėje labiau paplitusiu, sąvokos aiškinimu. Valstybės tarnyba suvokiama kaip valstybės tarnautojų, vykdančių jiems pavestas funkcijas, veikla ir visuma. Galima teigti, jog esminė valstybės tarnautojo funkcija yra įvardijama kaip viešojo intereso užtikrinimas.

1.1.2 Valstybės tarnybos raida

Analizuojant valstybės tarnybos sampratą, aktualu nagrinėti valstybės tarnybos raidą Lietuvoje, jos formavimosi etapus (žr. 1 priedą). Pasak Smalskio ir Minkevičiaus (2013, p. 20) „Valstybės tarnybos raidoje tarnavimas visuomenei, kartu vykdant administracinius ir politinius sprendimus, užėmė svarbiausią vietą“. Valstybės tarnybos raidą Lietuvoje galima skirstyti į skirtingus etapus (žr. 2 lent.). Remiantis Jurelevičienės (2005, p. 64) teigimu, pirmaisiais Lietuvos valstybės tarnybos raidos metais, politikai nepakankamai suvokė valstybės tarnybos svarbą, daug dėmesio buvo skiriama algų kėlimui, tačiau nepakankamai reglamentuotos kvalifikacijos kėlimo galimybės. 1999m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymą buvo sudarytos prielaidos sistemingai ir racionaliai valstybės tarnautojų mokymosi sistemai atsirasti, pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis (Gustas, 2003, p. 66). Šiuo laikotarpiu sudaryta nauja bendro įvadinio 120 akademinių valandų mokymo programa valstybės tarnautojams, tačiau 2002m. priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymą, lydimą teisės aktais, buvo reglamentuotas naujas mokymosi programos turinys, kurio trukmė ilgainiui sutrumpėjo iki 36 akademinių valandų, dėl viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimų. Ši programa taip pat buvo bendra visiems valstybės tarnautojams, neįvertinant jų specifinių, kvalifikacinių poreikių ir gebėjimų. Remiantis pažangiausių Europos Sąjungos šalių pavyzdžiu, kurių praktika rodo, jog įvadinis mokymas turi būti siejamas su konkrečiomis pareigybėmis aiškiai apibrėžtame valstybės valdymo sektoriuje, galima pastebėti, jog Lietuvoje nebuvo įvertinta institucinė ir sektorinė valstybės valdymo sandara, o galiausiai įvadinių mokymų atsisakyta (Chlivickas 2019, p. 16). Apibendrinant Valdininkų įstatymą, pastebimi tokie trūkumai kaip materialinės bazės nenumatymas tarnautojų kvalifikacijai kelti ir nenumatytas karjeros vystymo mechanizmas.

1999 – 2002 m. Naujas valstybės tarnybos įstatymas ir jo taikymas siekė įtvirtinti karjeros modelį valstybės tarnyboje. Karjeros modeliu buvo tikimasi įtvirtinti politinio neutralumo, hierarchinio pavaldumo

ir karjeros principus. Nepaisant to, jog 1999m. Valstybės tarnybos įstatymas buvo teigiamai įvertintas SIGMA ekspertų, 2002m. atsisakyta idėjos Lietuvos valstybės tarnyboje įgyvendinti karjeros modelį ir pereita prie mišraus modelio. 2002-2015 m. priimta Nauja valstybės tarnybos įstatymo redakcija pasak Smalskio buvo ne tokia sudėtinga kaip minėta prieš tai. Jame daugiau aiškumo dėl valstybės tarnautojų atlyginimo sistemos ir jų karjeros valdymo. Į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas, skirtingai nei 1999m. įstatyme, asmuo galėjo būti perkeltas į jį priėmusio asmens sprendimu (kuomet karjeros valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija). Šio etapo metu į valstybės tarnautojai galėjo pradėti siekti karjeros ne tik uždarų ir atvirų konkursų metu. Taip pat, sudarytos sąlygos darbo užmokesčio motyvavimai sistemai, kuri siejama su darbo produktyvumu ir kvalifikacijos kėlimu. Dabartiniu metu Lietuvoje vyrauja mišrus modelis, tačiau nuo 2008m. pradėta siekti išryškinti daugiau postų modelio elementų. Siekiama diegti kokybės vertinimo sistemas, lengvesnį priėmimą ir atleidimą iš darbą, kontraktus su valstybės tarnautojais. Taip pat, siekiama užtikrinti lankstesnį darbo grafiką valstybės tarnautojams.

2. lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai ir modernizavimas

Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai ir modernizavimas	
1990 – 1995 m. Valstybės tarnybos veiklos reglamentavimas laikinais teisės aktais	**Pirmuoju laikotarpiu** vyko valstybės valdymo pagrindų ir lojalaus Nepriklausomai Lietuvai valstybės pareigūnų korpuso formavimas. Lojalumo principas buvo vienas iš svarbiausių kriterijų.
1995 – 1999 m. Valdininkų įstatymo priėmimas ir taikymas	**1995-1999 m.** buvo pradėta (pabandyta) kurti nuo politikų įtakos nepriklausoma valstybės tarnyba: taip buvo siekiama užtikrinti atkuriamos valstybės administracinių gebėjimų ir profesionalumo dermę.
1999 – 2002 m. Naujas valstybės tarnybos įstatymas ir jo taikymas	**1999 m. *Valstybės Tarnybos įstatymas* sudarė pirmines prielaidas racionaliai ir sistemingai valstybės tarnautojų mokymosi sistemai atsirasti.** Akcentuotinas šio *Valstybės tarnybos įstatymo* teisinis aspektas buvo tas, kad valstybės tarnyba buvo suprantama kaip administracinės, o ne civilinės teisės objektas. Darbo įstatymai bei kiti teisės aktai, reglamentuojantys darbo santykius ir socialines garantijas, valstybės tarnautojams galiojo tiek, kiek jų tarnybos santykių ir socialinių garantijų nereglamentavo *Valstybės tarnybos įstatymas.*
2002 - 2015– Nauja valstybės tarnybos įstatymo redakcija	**Nauja 2002 m. įstatymo** redakcija sudarė sąlygas viešumui, aukštai teikiamų paslaugų kokybei ir atsakomybei už savo priimtus sprendimus įgyvendinti ir plėtotis. Šios nuostatos yra vieni esminių: „Naujojo viešojo valdymo“ principų Valstybės tarnyboje.
Dabartinės realijos	**Etapas prasidėjęs nuo 2008 metų** siejamas su bandymais diegti „naujosios viešosios vadybos“ įtakoje esančius postų sistemos modelio elementus tebesitęsia iki šiol.

2 lentelės tęsinys. Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai ir modernizavimas

	Apibendrinus, galima teigti, kad 2008 - 2016 metais Lietuvos valstybės tarnyboje buvo modeliuojama slinktis nuo mišraus link didesnio kiekio postų modelio elementų diegimo. Nauja valstybės tarnybos koncepcija dar nėra pilnai realizuota, tačiau sudarė prielaidas orientuotai į rezultatus valstybės tarnybos sistemai kurtis.

Sudaryta darbo autorės pagal: Gustas (2015), Buckienė (2015), Chlivickas (2019), Juralevičienė (2015); Smalksio Valstybės Tarnybos lyginamoji analizė įvadinio mokymo seminaro dalomąją medžiagą

Taigi, galima teigti, jog Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai suformulavo dabar egzistuojantį modelį, kuriuo bandoma valstybės tarnautojų veikloje integruoti daugiau postų modelio elementų pereinant nuo mišraus modelio naudojimo valstybės tarnybos veikloje. „Naujosios viešosios vadybos“ įtakoje esančio postų modelio pritaikymo valstybės tarnyboje integracija tęsiasi iki šiol.

Nagrinėjant Valstybės tarnybos sampratą, tikslinga analizuoti valstybės tarnybos modelius. Valstybės tarnybos specifika yra sąlygojama šalyje vyraujančių veikimo tradicijų viešojo valdymo ir administravimo sistemoje. Išskiriami trys valstybės tarnybos veikimo modeliai – postų, karjeros ir mišrusis. Jų skirtumai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lent.). Pasak Palidauskaitės (2008, p. 10), Valstybės tarnybos modelis yra siejamas ne tik su jame esančiomis vertybėmis, nuostatomis, bet ir su modelyje taikoma motyvavimo sistema. Šiuo metu Lietuvoje vyrauja mišrus valstybės tarnybos modelis su karjeros modelio elementais. Valstybėje pasirinktas valstybės tarnybos modelis yra teisiškai įtvirtintas Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme. Postų valstybės tarnybos modelis sąlyginai modernesnis nei karjeros modelis, tačiau pasak Nakrošio ir Jan-Hinrik Meyer-Sahling (2009, p. 15) Lietuvai nesiūloma pereiti prie postų modelio, tačiau būtina diegiant į rezultatus orientuotą valdymą, didinti žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumą valstybės tarnyboje.

3. lentelė Valstybės tarnybos modeliai

Karjeros modelis	**Postų modelis**	**Mišrus modelis**
Priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į įvairias pareigybes	Galimas valstybės tarnautojų priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes
Būtinas specialus išsilavinimas	Nebūtinas specialus išsilavinimas, bet svarbūs įgūdžiai	Nebūtinas specialus išsilavinimas
Maksimali amžiaus riba	Nėra amžiaus ribos	Maksimali amžiaus riba
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Atsižvelgiama į profesinę patirtį	Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje

3 lentelės tęsinys. Valstybės tarnybos modeliai

Darbo užmokestį nustato teisės aktai	Individualus darbo užmokestis	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas
Aukštesnės pareigos - aukštesnė pareiginė alga	Skyrimas į aukštesnes pareigas nesusijęs su darbo užmokesčiu	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos
Pareigų paaukštinimo sistema	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos	Yra pareigų paaukštinimas
Paskyrimas neterminuotas	Paskyrimas terminuotas	Paskyrimas į pareigas neterminuotas
Specialus pensinis aprūpinimas	Nėra specialaus pensinio aprūpinimo	Nėra specialios pensinės sistemos
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymai ir lydimieji teisės aktai

Sudaryta darbo autorės pagal Smalksio Valstybės Tarnybos lyginamoji analizė įvadinio mokymo seminaro dalomąją medžiagą; Palidauskaitė (2008, p. 11); Tuleikienė, Česnulevičienė ir Kvietkus, (2003); Paukštytė (2008).

Remiantis šia lentele, galima išskirti, kad Lietuvos valstybės tarnybos modelis turi daugiau karjeros modelio elementų. Vienas požymių, jog darbo užmokesčio sistema priklauso nuo pareigybės kategorijos, t. y. sąlyginai kuo aukštesnės užimamos pareigos, tuo didesnis darbo užmokestis. Taip pat, Lietuvoje paskyrimas į pareigas vis dar nėra terminuotas ir dominuoja pareigų paaukštinimo sistema. Dirbant valstybės tarnyboje nustatyta maksimali amžiaus riba. Lietuvos valstybės tarnybos modelyje taip pat galima įžvelgti ir postų modelio elementų. Vienas iš jų, jog priimama nebūtinai tik į žemiausio lygio pareigybes neturint darbo patirties valstybiniame sektoriuje. Taip pat, nėra reikalaujama specialaus išsilavinimo ir nėra naudojama speciali valstybės tarnybos darbuotojams pensinė sistema. Apibendrinant, galima teigti, jog Lietuvoje šiuo metu vyrauja mišrus valstybės tarnybos modelis su karjeros modelio elementais.

Valstybės tarnautojų darbo santykiai yra reglamentuoti Lietuvos Respublikos Valstybės Tarnybos įstatyme, o dirbančiųjų privačiame sektoriuje - Darbo kodekse. Privačiame sektoriuje sąlyginai darbuotojams yra suteikiama daugiau „bonusų“. Aktualu pažymėti ir tai, jog esant pandemijos laikotarpiui, darbas privačiame sektoriuje dažnu atveju organizuojamos daug laksčiau lyginant su viešuoju sektoriumi, kuris darbo organizavimą nuotoliniu būdu vykdo gerokai lėčiau. Privatus sektorius suteikia daugiau galimybių darbuotojams. Remiantis mokslininko A. Maslow poreikių hierarchijos principais (pirmą kartą paminėta 1943m.), sąlyginai viešasis sektorius suteikia mažiau galimybių valstybės tarnybos darbuotojams pasiekti saviraiškos kriterijų, kadangi valstybės tarnybos darbuotojų darbo specifika yra griežtai reglamentuojama teisės aktais ir nuostatomis, kurios negali būti šališkos ir priklausomos nuo valstybės tarnautojo valios. Nepaisant to, viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams suteikiamos didesnės

socialinės garantijos – išmokos, atostogos, valstybės tarnautojai taip pat gali išlaikyti savo darbo vietą keliant kvalifikaciją (jeigu darbo stažas ne trumpesnis kaip 3 mėn. galima vykti tobulinti kvalifikaciją iki 1 metų trukmės periodo) ir kt. (Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo Įstatymas, 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1370).

Nagrinėjant kitų šalių valstybės tarnybos modelius, galima išskirti tokias valstybės kaip Prancūzija ir Vokietija, kurios yra pagrindinės ir didžiausios karjeros modelio valstybės tarnyboje pavyzdys. Nors šiuo metu Prancūzijoje prezidentas pateikė daug naujų reformų viešojo administravimo srityje, tačiau reformos yra tik eigos procese. Taip pat, karjeros modelis analizuojant valstybes pagal jų valstybės tarnybos įstatymus ir lydinčius teisės aktus aiškiai pastebimas tokiose šalyse kaip Ispanija, Austrija, Portugalija, Korėja, Japonija. Postų modelio sistema valstybės tarnyboje yra taikoma tokiose šalyse kaip Belgija, Nyderlandai, Suomija, Šveicarija, JAV. Vienas ryškiausių ir moderniausių postų modelio pavyzdžių yra Nyderlanduose, tai sąlygoja decentralizacijos motyvas.

Nepaisant įvairių mokslinių šaltinių analizių apie vyraujančius modelius, postų ir karjeros sistemos dichotomija pasak Pivoro ir Visockytės (2011, p. 34) yra neteisinga ar bent jau labai santykinė. „Kai kurie mokslininkai karjeros ir postų sistemą įvardija tiesiog kaip uždaros ir atviros karjeros valstybės tarnybos sistemas (karjeros sistema prilyginama uždaros karjeros sistemai, o postų sistema – atviros karjeros sistemai), pagrindiniu apibrėžiančiu veiksniu laikydami priėmimo į valstybės tarnybą pobūdį.“ (Pivoras ir Visockytė, 2011, p. 34). Autoriai kaip vieną svarbiausių atviros ir uždaros valstybės tarnybos sistemos bruožų skirtumą įvardija įsidarbinimą: uždaroje valstybės tarnyboje – verbavimas tik į žemiausius postus, atviroje – verbavimas į įvairius postus. Šiai nuomonei oponuoja Laegreid ir Wise (2015), kurių teigimu klasikinių skirtumų išryškinimas tarp uždaro valstybės tarnybos modelio, kuris yra grindžiamas paaukštinimu pareigose, mokymu ir centralizuotu įdarbinimu ir tarp atviro postų modelio sistemos, kuris grindžiamas paaukštinimu, mokymu ir decentralizuotu paskyrimu, skirtumų išryškinimas yra aktualus.

Apibendrinus galima teigti, jog Lietuvoje šiuo metu egzistuoja mišrus modelis su karjeros modelio elementais. Analizuojant valstybės tarnybos raidą galima išskirti pokyčius nuo 2008 metų, kuomet pradėta siekti didesnio poslinkio link postų modelio elementų. Minėtais metais prasidėjęs etapas valstybės tarnybos raidoje žymimas kaip bandymas diegti Naujosios viešosios vadybos principus, kurių diegimas tęsiasi iki šiol. Remiantis mokslininkų įžvalgomis, valstybės tarnybos veiklos specifiką formuoja toje šalyje egzistuojantis - postų, karjeros ar mišrus modelis.

1.1.3 Valstybės tarnybos modernizavimas ir modernizavimo poreikis

Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis yra sąlygojamas viešojo sektoriaus reformų. Šiuolaikinės viešojo sektoriaus reformos, remiantis Naujosios viešosios vadybos ideologijos nuostatomis, formuoja valstybės tarnybos modernizacijos pagrindinius aspektus, kurių įgyvendinimas yra svarbus norint kryptingai ir efektyviai formuluoti valstybėje vykdomą politiką ir užtikrinti ne tik valstybės tarnautojų, bet ir visuomenės interesus. Dėl šių priežasčių tikslinga analizuoti modernizacijos procesą ir vyraujančias reformas, nustatant, kokią įtaką jos turi modernizacijos procese.

Remiantis Andrijauskaitės nuomone (2016, p. 53), modernizavimo sąvoką galima suprasti kaip procesą su tam tikru turiniu, kuris makro lygiu turėtų būti siejamas su pagrindiniais modernizacijos ramsčiais, o konkrečiu modernizacijos atveju vietos lygiu, pasižymėti detalių veiksmų, tikslų ir uždavinių planu, kuris yra reikalingas konkrečiam modernizuojamo objekto charakteristikoms keisti ir turėti žinomus pradžios ir pabaigos (t. y. rezultatų – norimos būsenos) taškus. Pasak Raipos (2010, p. 30) pagrindinis viešojo valdymų reformų tikslas yra viešojo sektoriaus efektyvumo ir viešojo valdymo modernizavimo sąlygų tobulinimas. „Modernizavimas šiuolaikiniame etape remiasi naujosios viešosios vadybos paradigma, orientuota į rinkos modelių įtvirtinimą viešajame valdyme, viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtrą rengiant programas ir projektus, tobulinant kontraktų, koncesijavimo, viešųjų pirkimų procesų valdymą.“ (Raipa, 2010, p. 30).

Pasak Smalskio ir Skietrio (2008, p. 60) modernizuojant valdymą tuo pačiu formuojasi ir nauji viešojo administravimo principai, kuriuos dauguma mokslininkų įvardija kaip naujosios valstybės tarnybos terminu. Šiai nuomonei oponuoja ir Rakšnys (2015, p. 45), kurio teigimu svarbu suprasti, kad modernizavimo reformos nulemia tuo pačiu ir viešojo sektoriaus institucijų vertybių kaitos procesus. Tradicinėms viešojo sektoriaus vertybėms keičiantis, vertybiniai konfliktai neišvengiamai kyla tiek dėl opozicinio vertybių įforminamų modernizavimo reformose, tiek ir dėl skirtingų vertybių priklausomų nuo organizacijų struktūrų bei valstybės tarnybos lygmenų.

Valstybės tarnybos modelio modernizacija yra sąlygojama tokių veiksnių kaip modernaus požiūrio į viešojo sektoriaus reformas, šiuo atveju – viešojo administravimo modelių tendencijų. Pasak Raipos (2009, p. 23) „Pagrindinis viešojo valdymo reformų tikslas, kaip jau minėta, tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu laikomas viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas.“ Naujoji viešoji vadyba ir Naujasis viešasis valdymas keičia Tradicinį viešojo administravimo modelį. Remiantis Desmarchelier, Djellal ir Gallouj nuomone (2019, p. 8), nors šios trys paradigmos - Tradicinis viešasis administravimas, Naujoji

viešoji vadyba ir Naujasis viešasis valdymas, istoriškai seka viena kitą, jos gali būti ir lygiagrečios. Šiai nuomonei oponuoja ir Kim (2021, p. 99), kurio teigimu senasis Tradicinis viešasis modelis vis tiek egzistuoja visuose vėlesniuose modeliuose.

Nagrinėjant viešojo administravimo modelių tendencijas, galima pastebėti, jog svarbią poziciją užima hierarchijos sąvoka. Pasak Lampropoulou ir Oikonomou (2018) daug aukščiau hierarchijos yra tradiciniai valdymo būdai. Tradiciniame viešajame administravime dominuoja hierarchija, biurokratija, monopolija ir procesų kontrolė. Tradicinio viešojo valdymo logika yra susieta su teikiamo produkto pobūdžiu, darbo organizavimu ir veiklos vertinimu (Desmarchelier, Djellal ir Gallouj. 2019, p. 9). Šiai nuomonei taip pat oponuoja Smalksys (2007, p. 83), kurio teigimu tradicinis hierarchinis viešasis administravimas, kurio valdymas yra paremtas „iš viršaus į apačią", demokratinių ir savivaldos teisių neturinčiai visuomenei sukuria saugumo jausmo iliuziją.

Nepaisant hierarchijos teikiamų privalumų visuomenės atžvilgiu, viešojo administravimo modelių tendencijos kito, akcentuodamos naujas idėjas. Pasak Kim (2021, p. 100), pereinant iš seno modelio į naują, nebūtina keisti visų modelyje vyraujančių idėjų, tikslinga ir naudinga vykdant naujo modelio idėjas remtis senojo modelio praktika. Jeigu pereinama į naują modelį, tačiau išlieka senojo modelių idėjų, tikslinga atsižvelgti į jų praktiką, kadangi taip taupomas laikas naujų idėjų įgyvendinimui. Remiantis Naujosios viešosios vadybos principais, valdymas reiškia horizontalią sąveiką, kurioje viešojo ir privačiojo sektoriaus subjektai koordinuoja savo veiklą siekiant įgyvendinti politiką ir teikti viešąsias paslaugas. Tai būdinga valdymui, kai į jį įtraukiami socialiniai veikėjai ir palaipsniui sumažinamas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių. Valdymas negali būti patikėtas vien tik vyriausybės biurokratija, kaip buvo Weberio modelyje (Czaputowicz, 2015, p. 10).

Naujosios viešosios vadybos pagrindinis tikslas yra perkelti privataus verslo darbo organizavimo pobūdį ir rinkos veikimo mechanizmą į viešąjį sektorių. Kai kurios viešosios paslaugos yra privačios ir kiti turi konkuruoti su privačiais ar viešaisiais paslaugų teikėjais, klientai/piliečiai (Desmarchelier, Djellal ir Gallouj 2019, p. 10). Esminė Naujosios viešosios vadybos reformų idėja yra ta, kad valstybės institucijos turėtų funkcionuoti pagal privataus sektoriaus principus. Tai reikštų perėjimą nuo „administracinio žmogaus", kurio veikloje reikšmingiausi aspektai yra administracinės teisės taikymas ir vadovavimas/vadovavimasis taisyklėmis, prie „ekonominio žmogaus", kuris vadovaujasi organizacijos misija ir naujausiais vadybos metodais bei principais (Rakšnys ir Valickas, 2016, p. 690). Pasak Kim (2021, p. 100) Naujoji viešoji vadyba yra pati „versliškiausia" modelio samprata lyginant ją su kitais modeliais (orientuota į privatumą/individualizmą). Naujasis viešasis valdymas tuo tarpu yra labiausiai į viešumą orientuota valdymo paradigma, dėl politikos administravimo tęstinumo ir socialinio teisingumo vykdymo.

Tuo tarpu Tradicinis viešasis valdymas ir Naujasis viešasis valdymas įvardijami kaip hibridiniai modeliai, kurie orientuoti tiek į viešumą tiek ir į privatumą. Naujasis viešasis valdymas pasak Raipos ir Giedraitytės (2013, p. 43), bando derinti rinkos sprendimus su politine kontrole, taip siekiant geresnio administravimo ir geriau veikiančių viešųjų organizacijų. Pasak Smalsksio (2010, p. 92), diskusiniai klausimai kilo XXI a. naujojo viešojo valdymo doktrinoje, kaip atrasti rinkos ir planavimo integracijos alternatyvas ir kaip geriau teikti viešojo sektoriaus teikiamas/teiktinas paslaugas – patiems teikti ar pirkti? Pasak autoriaus, naujosios viešosios vadybos reformos yra ne tiek demokratizacijos proceso, kiek globalizacijos palydovas.

Naujausiuose moksliniuose straipsniuose kai kurie autoriai Naująją viešąją vadybą laiko ne kaip produktu, bet kaip paslauga visuomenei. Naujajame viešajame valdyme pagrindinis koordinavimo būdas yra bendradarbiavimas, partnerystė, o ypatingas dėmesys skiriamas viešojo ir privačiojo sektoriaus partnerystei. Kitaip tariant, tai yra kelių viešųjų ir/arba privačių veikėjų organizacija, bendraujant kartu kuriant viešąją paslaugą ir viešosios vertės kūrimą. Remiantis šia logika, vartotojas/pilietis nebėra tik vartotojas, jis tampa viešosios paslaugos partneriu arba bendrasavininku, kadangi tai tampa pasitikėjimu pagrįstais santykiais (Desmarchelier, Djellal ir Gallouj, 2019, p. 11). Viešųjų paslaugų teikimo gerinimas ir efektyvumas visuomenei yra itin svarus klausimas. Raipa ir Lukošienė (2017, p. 56), teigia, jog decentralizacija, kaip „Naujosios viešosios vadybos" elementas, viešojo valdymo modernizavimo instrumentas, sudaro sąlygas viešųjų paslaugų teikimo kokybės gerinimui. Decentralizacija gali užtikrinti didesnį tam tikros vietos savivaldybės poreikių tenkinimą. Pasak Rakšnio ir Valicko (2016, p. 690) Naujosios viešosios vadybos reformos sąlygojo institucijų decentralizaciją. Taip pat, šios reformos sugretino strateginio planavimo, visuotinės kokybės vadybos taikymą, orientaciją į klientą ir jo poreikius, valstybinių įstaigų privatizaciją ir tarpinstitucinę konkurenciją bei valstybės institucijų mažinimą. Autoriai tai pat pažymi, jog šios reformos inicijavo parėjimą prie kontraktinės (postų) valstybės tarnybos sistemos, didesnį bendradarbiavimą ir komunikaciją su verslo atstovais, išlaidų mažinimą ir besidubliuojančių funkcijų eliminavimą valstybės institucijose. Pasak Raipos ir Laurišonienės (2017, p. 56) galimas norimų viešojo valdymo kokybės parametrų pasiekimas gali būti įgyvendintas sistemingai ir kryptingai taikant decentralizacijos aspektą, pasitelkiant kompetetingą personalą. Pasak autorių, decentralizacijos metodu praplečiamos vietinės valdžios organizacijų funkcijos ir suteikiama atsakomybė už paslaugų teikimą bei turimų išteklių paskirstymą. Tokia valdymo forma yra lankstesnė, kadangi hierarchijos ir centralizacijos principai akcentuoja nelankstumą ir sudėtingumą, sunkiau prisitaikoma prie visuomenės poreikių ir tam tikrų pokyčių. Sudėtingos procedūros ir biurokratijos mechanizmai trukdo siekti operatyvaus, tikslingo ir efektyvaus politinių sprendimų įgyvendinimo.

Pasak Raipos ir Giedraitytės (2013, p. 44) Naujajai viešajai vadybai vystantis į naująjį viešąjį valdymą, vis didesnę reikšmę įgavo nauji, inovatyvūs sprendimai, kurie susiję su tinklinės valdymo formos kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose. Tinklai – įvairių dalyvių sujungimas, kuriuose dalyviai veikia įvairiais lygmenimis ir naudojasi daugialypėmis konceptualiomis pažiūromis ir metodais. Dėl tinklinės valdymo formos viešojo valdymo procesas tampa labiau decentralizuotas. Viešajam sektoriui tai suteikia galimybę aktyviau ir efektyviau bendrauti su nevalstybiniais subjektais. Minėtieji tinklai tampa svarbiu hierarchijos ir valdymo mechanizmo alternatyva. Naujojo viešojo valdymo siekis – pagerinti kokybinius viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo parametrus. Įtvirtinti politikos formavimo ir įgyvendinimo parametrus, politikos formuotojų, administratorių, interesų grupių, lyderių strateginį mąstymą, naujas ir inovacijomis paremtas viešojo valdymo formas, keisti tradicinės atsakomybės ir atskaitomybės formas (Raipa, Staras ir Cepuraitė, 2017, p. 105). Pasak Nefo (2016), nagrinėjant viešojo valdymo principus pažymima, kad pirmenybė yra teikiama ne verslo vadybos principams, o piliečių dalyvavimui sprendžiant viešojo valdymo institucijų reikalus. „Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginio viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų.” (Raipa, Staras ir Cepuraitė, 2017, p. 107).

Naujajame viešajame valdyme pasak Rakšnio ir Valicko (2016, p. 694) viešųjų paslaugų įgyvendinime dominuoja pliuralizmas, pasitelkiant nevyriausybines organizacijas, privataus sektoriaus sferas ir netgi vietos bendruomenių atstovus. Pasak autorių, šiame modelyje pagrindiniu prioritetu virsta demokratinės aplinkos puoselėjimas. Taip pat, darnus visuomenės vystymasis, akcentuojant tarpsektorinę socialinę atsakomybę. Naujojo viešojo valdymo reformos modelyje sprendimų priėmimo procese reikšmingu aspektu tampa viešoji nuomonė, konsensusų suradimas, debatai. Taip pat, naujojo viešojo valdymo modelis akcentuoja savotišką vadovo sampratos organizacinių kultūrų pokytį – evoliuciją ir jos suderinimo tendencijas, kuomet derinami tam tikri biurokratiniai, rinkos kultūros elementai su kolegialių kultūrų bruožais. Minėtose kultūrose sprendimų priėmime dominuoja susitarimo ir dalyvavimo poreikiai, bendri tikslai ir vertybės, formalios ir neformalios galios formos, į paslaugų kūrimą įsitraukimas įvairių suinteresuotų grupių, ištikimybė ir tarnavimas institucijai (Rakšnys ir Valickas, 2016, p. 694-695).

Taip pat, verta paminėta, jog skirtinga valdymo patirtis yra akcentuojama ir skirtingu valstybių išsivystymo lygiu. Visuomenės pilietiškumas, jo lygis, tradicijos ir kiti veiksniai lėmė skirtingų NVV reformų raidą (Bileišis, Gudelis, Peters, Smalskys, Stasiukynas, Stankevič ir De Vries, 2015, p. 206). Taip pat, pasak Kim (2021), jog įgyvendinant naujas reformas, nereikia pamiršti, jog jos visada sukels tam tikrų grandžių prieštaravimus. Kiekviena reforma sulaukia visuomenės reakcijos. Reformos ne visada yra palankios visiems jos dalyviams, tačiau jos yra būtinos norint modernizuoti valstybės valdymą. Pasak.

Andrijauskaitės (2016, p. 44) „Svarbus aspektas yra tai, kad modernizavimo reforma yra baigtinis procesas, o pastaruoju metu pvz., Lietuvoje pastebima tendencija, kada viena reforma dengia kitą retorika, o veikiau jos mitai tampa pagrindine reformos dalimi, reformų ribos ištrinamos, jų pabaigos taškai tampa nebeaiškūs arba reformos procesas apskritai nepasiekia reformos baigties taško."

Apibendrinant valstybės tarnybos modernizaciją ir jos procesą, galima teigti, jog pagrindinę įtaką valstybės tarnybos modernizacijai daro viešojo sektoriaus reformos. Pereinant iš tradicinio valdymo prie naujosios viešosios vadybos, akcentuojamas verslo/privačių įmonių veikimo pavyzdys. Pareinant prie naujojo viešojo valdymo principų, svarbiausią poziciją užima visuomenės „balsas", poreikių tenkinimas ir užtikrinimas. Tradicinis viešasis administravimo modelis remiasi biurokratija, lėta reakcija į aplinkos pokyčius, o dominuojantis hierarchijos motyvas kartais aktualus ir šių dienų aktualijose, kadangi pasak mokslininkų sukuria saugumo iliuziją. Naujoji viešoji vadyba ir Naujasis viešasis valdymas akcentuoja idėjas, kurios yra esminės modernizuojant valstybės tarnybą, tokios kaip valstybės tarnautojo profesionalumo ir kompetencijų svarbos reikšmė. Valstybės tarnybos modernizavimo procesas yra nuolatinis, priklausomas nuo daugelio išorinių veiksnių. Mokslininkai taip pat teigia, jog valstybės tarnybos modernizavimo procese viešojo sektoriaus reformos tarsi dengia vienos kitą, pasilikdamos tam tikrų veikimo principų. Taip pat, decentralizacija yra įvardijama kaip modernios valstybės požymis. Decentralizuotai priimami sprendimai viešajame sektoriuje leidžia vietos savivaldos darbuotojams tikslingiau priimti sprendimus pagal esamą situaciją ir tokiu būdu gerinti visuomenės poreikių tenkinimą, valstybės tarnybos modernizacijos atveju. Naujosios viešosios vadybos ir Naujojo viešojo valdymo principai pabrėžia valstybės tarnautojų profesionalumo reikšmę, jų kompetencijų naudojimą ir kompetencijų modelio diegimo naudą viešajame sektoriuje.

1.2 Kompetencijų raiška valstybės tarnyboje

1.2.1 Kompetencijos reikšmė

Analizuojant kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonę, svarbu išnagrinėti pačią sąvoką „kompetencija". Išnagrinėjus jos sąvoką ir apibendrinus esmę galima suvokti, kas yra būdinga kompetencijos sudedamosioms dalims, kokie ypatumai leidžia apibrėžti jos esmę ir kaip kompetencijos sąvoka imponuoja kompetencijų valdymo procese, kaip pagrindinis jų valdymo parametras.

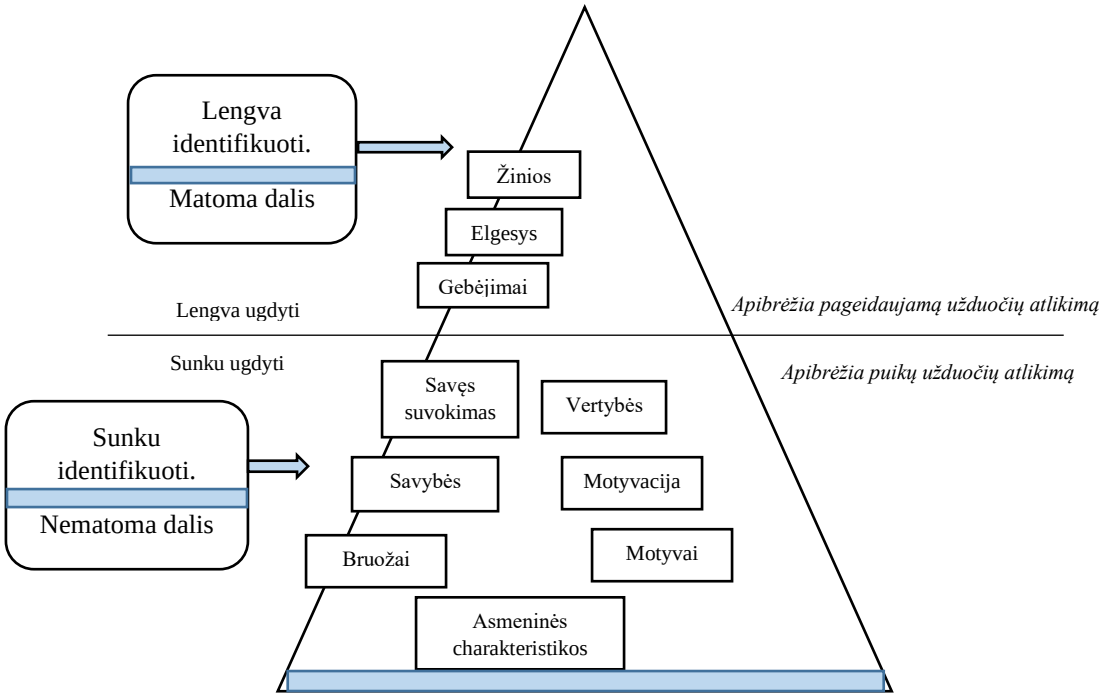
Kompetencija - (lot. *competentia* -priklausomybė (pagal teisę)): 1. funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus ~os svarba tuo didesnė, kuo

reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo; 2. kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, kurias numato to organo statutas ar nuostatai, visuma. (Lietuvių žodynas). „..kompetencija – tai individo žinios, įgūdžiai, mokėjimai, požiūriai, asmenybės savybės, atitinkami elgesio modeliai, kurie sudaro veiklos pagrindą ir lemia profesionalų arba kvalifikuotą profesinių funkcijų atlikimą, parodantį asmens kvalifikuotą žinojimą, kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti.“ (Zubrickienė ir Adomaitienė, J., 2016, 152). Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018) teigia, jog kompetencijos apibrėžiamos kaip gebėjimas atlikti konkrečią veiklą. Šiai nuomonei imponuoja ir kompetencijos sąvokos apibrėžimą formuluoją Rekašienė ir Sudnickas (2014, p. 591), kurių teigimu kompetencijos yra pagrindinės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti individo elgseną ateityje. Rekašienės teigimu (2014, p. 3) tai „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys“. Adamonienė akcentuoja, jog „Kompetencija – žmogaus raiška veikloje” (2009, p. 12).

Kompetencijos sąvoka dažniausiai yra orientuota į individą, kaip į darbuotoją, kuris pritaiko savo turimas kompetencijas darbinėje veikloje. Kompetencija darbuotojo dispozicija, reiškianti žinias, įgūdžius ir požiūrius, kurie padeda darbuotojui atlikti reikiamas profesines pareigas - tai, kas padeda atlikti pareigas (Wieczorek-Szymańska, 2017, p. 225). Kompetencijos esmę galima sieti su individo gebėjimais atlikti tam tikrą konkrečią veiklą. Nuolat kintančios aplinkos sąlygos daro įtaką ir darbuotojų kompetencijos prasmei, todėl pati kompetencijos sąvoka ir samprata įgyja naujų bruožų (Gražulis ir Markuckienė, 2013). Kompetencijos sąvokų visuma yra dažnai gretinama su darbuotojo darbo rezultatais. Šios sąvokos koreliuoja tarpusavyje ir sudaro stiprų ryšį, kadangi darbuotojo kompetencijos darbinėje srityje yra pagrindinis kriterijus siekiant gerų rezultatų. Marijani (2017, p. 171) kompetencijų sąvoką formuluoja kaip savybes, susijusias su darbo rezultatais. „Apibendrintai kompetencija – tai individo žinios, įgūdžiai, mokėjimai, požiūriai, asmenybės savybės, atitinkami elgesio modeliai, kurie sudaro veiklos pagrindą ir lemia profesionalų arba kvalifikuotą profesinių funkcijų atlikimą, parodantį asmens kvalifikuotą žinojimą, kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti.“ (Zubrickienė ir Adomaitienė, 2016, p. 152). Remaintis Marhayani, Said Musnadi and Mahdani Ibrahim (2019, p. 16) Kompetencija apibendrinama kaip galimybė, kurią reikia įgyvendinti, jeigu rinkoje yra darbo paklausa.

Remiantis anksčiau analizuota autorių nuomone, daugumos darbuotojų kompetencijas nusako jų žinios ir gebėjimai. L.M. Spencer S. M. Spencer sukūrė modelį, kuris vaizduoja, koks svarbus kriterijus karjeros kompetencijų ugdymo kontekste yra savęs pažinimas. Modelio sudedamosios dalys (žr. 1 pav.) yra žinios, gebėjimai, savęs pažinimas, asmeninės charakteristikos ir motyvai. Kompetencijos kontekste žinios ir gebėjimai dažniausiai yra lengviausiai pastebimos dalys. Likusios dalys yra mažiau išoriškai pastebimos ir išmatuojamos, tačiau pasak autorių, būtent jos turi didžiausią įtaką darbuotojo kompetencijai.

Tam pritaria ir Danielle Bossaert (2022) kurios teigimu darbuotojo elgesį ir žinias yra lengva identifikuoti ir ugdyti. Nepaisant to, nematomas dalis – savybes, vertybes, bruožus, motyvaciją – sunku identifikuoti ir ugdyti, tačiau jie apibrėžia puikų užduočių atlikimą ir yra esminis kriterijus darbuotojo kompetencijos vertinime.



Sudaryta darbo autorės pagal: Deltuva ir Godvadas (2012). Asmeninės karjeros valdymo patirtinės studijos vadovas specialistui. Vilnius.; Bossaert Danielle, 2022. Modernių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų – kompetencijų valdymo – taikymas ES šalyse: praktika, patirtis, sėkmės istorijos ir įgyvendinimo iššūkiai. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta 2022, sausio 19 d.

1 pav. L. M. Spencer ir S. M. Spencer kompetencijos modelis: ledkalnio metafora

Analizuojat savęs pažinimo kompetenciją, svarbiausiu aspektu tampa paties savęs pažinimas, nuostatų suvokimas, savo veiklos motyvų suvokimas. „Todėl pagal bendrą kompetencijų koncepciją bendrosios kompetencijos traktuojamos ne tik kaip kvalifikacijos sudėtinė dalis, bet ir holistinė asmens galimybių raiška, akcentuojant individo asmenines savybes, vertybines nuostatas bet ir gebėjimą realizuoti sukauptą potencialą ir patirtį veikloje.” (Zubrickienė ir Adomaitienė, 2016, p. 149). Darbuotojų kompetencijos dažniausiai yra vertinamos teoriniu aspektu, tačiau būtina jas susieti ir su darbuotojo praktine veikla, kuri dažnai iš darbuotojų reikalauja ne tik darbinių kompetencijų, tačiau ir holistinių, t. y. „visą apimančių“, tam, kad darbuotojas galėtų prisitaikyti prie nenumatytų situacijų, sprendimų priėmimo. Pasak

Žigaro, (2018, p. 22), „...kompetencijomis grįstas ugdymas yra tam tikra Sistema, kuri nusako ne tik kokios žinios reikalingos tam tikroje veikloje, bet ir kaip jos yra susijusios praktinėje veikloje.“ „Kompetencijos holistinė idėja akcentuoja žmogaus gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas. Ši koncepcija jungia ugdymo ir veiklos pasaulio sferas ir išreiškia į veiklą orientuotą kompetencijos ugdymą.” (Paurienė, 2017, p. 117)

Pasak Juralevičienės, (2003, p. 87) kompetencijos ir kvalifikacijos terminai yra ganėtinai artimi, tačiau turi skirtumų. Pasak mokslininkės, kompetencija yra artimesnė veiklos sferai, o kvalifikacija yra dažniau siejama su ugdymo procesu. Darbuotojui ruošiantis profesinei veiklai yra daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa kvalifikacijos sampratoje, kuri apibrėžta žiniomis, įgūdžiais ir mokėjimu atlikti tam tikras specifines ar apibrėžtas funkcijas. Šiai nuomonei oponuoja Bossaert (2013, p. 5), kurios teigimu kompetencijos yra žinios, elgesys ir įgūdžiai, kurių reikia, norint atlikti specifinę užduotį, funkciją, o kompetencijų modelis suteikia sustruktūrintą visų kompetencijų, kurias organizacijos darbuotojai turi turėti, vaizdą.

Apibendrinant kompetencijos sąvoką ir reikšmę galima teigti, jog tai suprantama kaip darbuotojo žinių, įgūdžių, gebėjimų visuma, kuriuos jis sugeba tinkamai integruoti į darbo procesą. Vertinant kompetencijas pagal holistinę idėją – visą apimančią, galima teigti, jog darbuotojo kompetencijų panaudojimui reikalingos ne tik specifinės profesinės žinios, tačiau svarbiu aspektu tampa ir asmeniniai motyvai, kurie sudaro tam tikrą emocinių, socialinių kompetencijų rinkinį, kuris yra svarbus norint gilinti žinias, motyvacijos procese ir kvalifikacijos kėlime.

1.2.1 Valstybės tarnautojų kompetencijų poreikis valstybės tarnyboje

Analizuojant kompetencijos sąvoką valstybės tarnybos modernizavimo kontekste, svarbu išanalizuoti kokią svarbą ši sąvoka užima valstybės tarnautojų veikloje. Pasak Jurelevičienės (2003, p. 88), valstybės valdyme, skirtingai nei kitose profesijose, kompetencijos sąvoka turi išskirtinę reikšmę, kadangi tai siejama su visos visuomenės gerove. Šiai nuomonei oponuoja Butkevičienė ir Vaidelytė (2009), kurių teigimu valstybės tarnautojas visuomet turi būti ir jaustis savo institucijos atstovu visuomenei, kadangi jo poelgis ar išsakyta nuomonė gali būti siejama ne tik su jo darboviete, t. y. institucija kurioje dirba, bet ir su visu viešuoju sektoriumi.

Moksliniuose šaltiniuose analizuojama, kokios kompetencijos yra reikalingos valstybės tarnautojams ir kokios iš jų yra svarbiausios, tačiau mokslininkų nuomonės šiuo požiūriu išsiskiria. Autoriai

išskiria skirtingus kompetencijų kriterijus valstybės tarnautojams ir išskiria nevienodą reikalingų kompetencijų skaičių valstybės tarnyboje. Pasak Bortniko (2017), valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikta Tubutienės ir Bajarūnienės (2008, p. 372) valstybės tarnautojų kompetencijų ir jų turinio samprata.

4 lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijos

Kompetencijos	**Kompetencijos turinys**
Užduoties kompetencija	gebėjimas iškelti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai gebėjimas naudoti technologijas
Profesinė kompetencija: • Dalykinė • administracinė	• gebėjimas formuoti veiklos strategiją • gebėjimas realizuoti veiklos strategiją
Politinė kompetencija	Gebėjimas veikti teisėtai
Etinė kompetencija	Veiklos priimtinumas

Cituota iš Tubutienė ir Bajarūnienė, (2008, p. 372)

Analizuojant šią lentelę galima pastebėti, jog valstybės tarnybos darbuotojui reikalingas platus spektrus praktinių ir teorinių žinių norint užtikrinti viešąjį interesą. Šiai nuomonei oponuoja Šiugždinienė (2016), kurios teigimu valstybės tarnautojų pareigybės ir jų aprašai dažnai yra sudėtingi ir daugialypiai. Valstybės tarnyba yra viešojo administravimo sistemos vienas iš pagrindinių elementų. Valstybės tarnautojas, skirtingai nei darbuotojai, kurių vienintelė pareiga vykdyti darbo sutarties nurodymus, turi užtikrinti ir viešąjį interesą valstybės valdyme, jos tęstinume bei sugebėti vykdyti politinę valią (Raipa ir Laurišonienė, 2017, p. 55).

Pasak Bortniko (2017, p. 373) išskirtiniai kriterijai valstybės tarnautojų kompetencijų struktūroje yra žinios, nuostatos ir gebėjimai, kurie analizuoja tokias dimensijas kaip valstybės tarnautojo ideologija, vertybių suvokimas ir etikos normos. Pasak autoriaus, tinkamos valstybės tarnautojui suteiktos galios priimant visuomenės interesams aktualius sprendimus naudojimas nulemia viešosios politikos sprendimus, jų efektyvumą. Kompetencijų svarba žmogiškųjų išteklių sistemoje užima svarbią poziciją. Pasak Skorkovos (2016, p. 227-228), kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, grįstas kompetencijomis, yra ne tik privataus sektoriaus plėtros modeliu, tačiau ir viešojo sektoriaus plėtros modelis. Valstybės tarnyboje reikalingų kompetencijų atsiradimą sąlygoja daug veiksnių. Pasak Stančikaitės (2018), tai sąlygojo globalizacija, nuolat kintanti aplinka ir darbo pobūdžio dinamika. „Viešojo

valdymo srityje vykstantys spartūs pokyčiai skatina ieškoti naujų veiklos tobulinimo galimybių.“ (Stančikaitė, 2018, p. 90).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 3 str. 1 d. yra pateikiamas pagrindinių valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų sąrašas: 1) atsakomybė; 2) atvirumas; 3) efektyvumas; 4) kūrybingumas; .... 8) sąžiningumas ir nešališkumas; 9) padorumas; 10) pagarba žmogui ir valstybei; 12) profesionalumas; 13) teisingumas; 14) viešumas ir skaidrumas. „Valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovas, vadovaudamasis šiame įstatyme įtvirtintais valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principais yra atsakingas už tarnybinės etikos politikos formavimą valstybės ar savivaldybės institucijoje, įstaigoje ar įstaigų sistemoje ir kontroliuoja, kaip tarnybinės etikos politika įgyvendinama.” (Bučiūnas, 2021, p. 5). Pasak autoriaus, šie išvardinti principai sudaro tiesioginė koreliaciją su pretendentams keliamais reikalavimais, pretenduojantiems asmenims ir norintiems dirbti valstybės tarnyboje. Tai apima pretendento asmenines savybes, patirtį ir žinias. Atsižvelgiant į darbo specifiką, papildomus reikalavimus (jeigu jie yra), nustato teisės aktai skirti reglamentuoti atskirų valstybės institucijų veiklą.

Dažniausiai mokslininkai valstybės tarnautojų kompetencijų diskurse prioritetą teikia ir išskiria kaip vieną svarbiausių – vadybinę kompetenciją. Butkevičienė ir Vaidelytė (2009) valstybės tarnautojų vadybinėms kompetencijoms priskiria tokias, kaip: komandinio darbo; komunikacijos, darbuotojų įsitraukimo į veiklas, projektus ir kt.; orientacijos į įstaigos tikslus ir orientacijos į viešųjų paslaugų kokybę. Taip pat, mokslininkai daug dėmesio skiria valstybės tarnybos vadovų kompetencijoms. Adamonienė ir Petrauskienė (2014) išskyrė 4 valstybės tarnybos vadovų kompetencijų grupes: 1) Vadovavimo kompetenciją. Ji apima įkvepiančią motyvaciją, iniciatyvą, empatiją. Vadovavimas reiškia ne tik valdymo funkcijų įgyvendinimą, bet ir tuo pačiu sugebėjimą surasti priemones, kurios leistų atskleisti valstybės tarnautojų galimybes prisiimti atsakomybę. 2) Strateginio mąstymo kompetencija, kuri apima viziją, atvirumą pokyčiams, inovacijas ir sprendimų priėmimo procesus. 3) Tikslingumo kompetencija, apimanti įgūdžių tikslinimą, kompetencijų tobulinimą, mokymąsi, asmeninį tobulėjimą ir žinių valdymą. 4) Bendradarbiavimo kompetencija, kuri apima komandinį darbą, bendravimą ir konfliktų valdymą valstybės tarnybos įstaigoje. Su Butkevičiene ir Vaidelyte bei Adamoniene ir Petrauskiene sutinka Martinkiene, teigdama, jog valstybės tarnybos vadovas turi turėti vadybinių kompetencijų ir jas efektyviai naudoti – sugebėti tinkamai planuoti, organizuoti, koordinuoti, skatinti, kontroliuoti, o apibendrintai – vadovauti.

Apibendrinant valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų mokslines įžvalgas galima teigti, jog dauguma mokslininkų nuomonės išsiskiria vertinant reikalingų kompetencijų kiekį ir pagrindinius jų motyvus. Nepaisant skirtingos mokslininkų nuomonės apie valstybės tarnautojams reikalingas

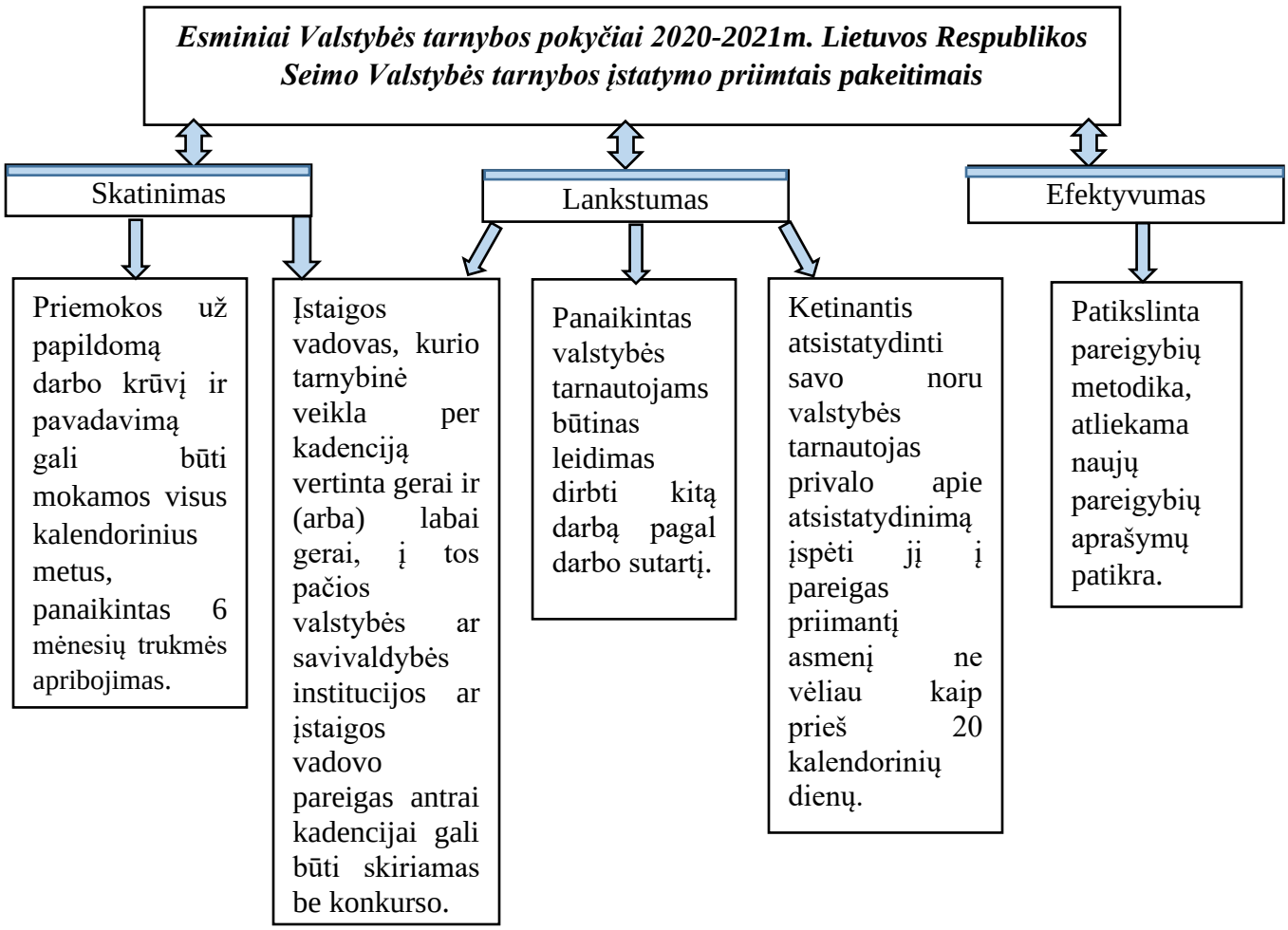
kompetencijas, visos jos akcentuoja valstybės tarnautojų žinias ir jų pritaikymą veikloje. Daug dėmesio vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas yra skiriama vadovo pozicijai. Vadovo vaidmuo yra svarbus organizuojant tolimesnį valstybės tarnybos veiksmų planą, tad tokios kompetencijos kaip organizuotumas, planavimas, koordinavimas yra esminės siekiant efektyviai užtikrinti viešąjį interesą. Remiantis Naujosios viešosios vadybos idėja, valstybės tarnautojas turi būti ir geras vadybininkas, tad mokslininkai vadybines kompetencijas valstybės tarnautojų veikloje, ypač vadovo pozicijoje, laiko vienas esminių siekiant modernizuoti valstybės tarnybą.

1.3 Kompetencijų modelio diegimas Valstybės tarnybos modernizacijos procese

1.3.1 Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys

Valstybės tarnybą siekiama nuolat tobulinti, modernizuoti, tačiau dažnai šie procesai nepasiekia užsibrėžtų tikslų. Pasak Vilkelio (2021, p. 21) „Valstybės tarnybos reformų sėkmė priklauso nuo priimtų teisės aktų tinkamo įgyvendinimo ir nuo to, kaip bus įgyvendinami priimti sprendimai.” Lietuvos Respublikos Seime 2021. Gruodžio 23d. priimtas Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, todėl tikslinga analizuoti, kokie reikšmingi pokyčiai siekiami įgyvendinti priimtu įstatymo pakeitimu valstybės tarnyboje.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. gruodžio 2 d. nutarimu Nr. 1361 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo pakeitimo“ pakeista Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. Minėtos metodikos 1.4, 1.6, 1.19, 1.25, 1.27, 1.33 ir 1.35 papunkčiai, įsigalioję 2021 m. balandžio 1 d., reglamentavo pareigybių aprašymų rengimą. 2021 m. Gruodžio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimo posėdyje priimtas Valstybės tarnybos įstatymo 8, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 27, 29, 30, 47, 49 ir 51 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 151 straipsniu ir 37 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas, kuris įsigaliojo 2022 m. sausio 14 d. (Vilkelis, 2021, p. 24). Priimti pakeitimai turi didelę įtaką ir svarbą valstybės tarnybai (žr. 2 pav.). Pasak Vilkelio, teisiniu reguliavimu siekiama daryti tiesioginį poveikį visuomenėje, siekiant pagerinti tarpusavio santykius ir jų raidą, įstatymus atitinkančiomis vertybėmis.



Sudaryta darbo autorės pagal Vilkelis (2021) ir Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymą, TAR, 2018-07-16, Nr. 12037

2 pav. Valstybės Tarnybos pokyčiai

Analizuojant Valstybės Tarnybos pokyčius, tikslinga analizuoti atranką į valstybės tarnybą. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2021 m. liepos 28 d. nutarimu Nr. 584 pakeitė Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. Šis nutarimas įsigaliojo 2021 m. rugpjūčio 1 d. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. liepos 28 d. nutarimas Nr. 584 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo“, TAR, 2021-07-30, Nr. 16824.) Pasak Vilkelio (2021), pakeista priėmimo į valstybės tarnybą tvarka atsižvelgiant į piliečių ir valstybės institucijų lūkesčius. Atsisakyta per didelio centralizavimo, o didžiausią įtaką padarė pandemijos laikotarpio išbandymas, kurio metu patobulinti atrankos kriterijai ir nuotolinio priėmimo į valstybės tarnybą organizavimas. „Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

direktoriaus 2020 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 27V-31 buvo patvirtinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ruošiniai bei bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir bendrosios (vidaus administravimo) veiklos srities profesinių kompetencijų aprašymai.” (Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita. 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, p. 5) Remiantis ataskaitos duomenimis, šie teisės aktai, įsigalioję nuo 2020m. liepos 1d., turėjo sudaryti ribą iki jų įsigaliojimo datos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos turėjo atitinkamai pakeisti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus, kadangi pagrindinis teisės aktų tikslas suvienodinti reikalavimus konkrečiai pareigybių grupei priklausantiems valstybės tarnautojams bei tuo pačiu susisteminti atliekamas funkcijas valstybės tarnyboje.

Valstybės tarnautojams, kaip ir minėta anksčiau, reikalingos kompetencijos, kurios padėtų užtikrinti viešąjį interesą. „Dar viena naujovė buvo pareigybių aprašymuose atsiradę kompetencijų reikalavimai. Atsižvelgiant į pareigybių aprašymų ir vertinimo stebėsenos rezultatus, ši sritis ir toliau galėtų būti tobulinama. Kompetencijos turėtų tapti pagrindine ašimi tiek atrenkant į valstybės tarnautojo pareigas, tiek tarnautojus vertinant ar ugdant.“ (Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita. 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, p. 5).

Valstybės tarnautojų atrankos teisiniai pakeitimai ir naujų įstatymų priėmimai yra sąlygoti pandemijos situacijos šalyje. Darbas nuotoliniu būdu savo ruožtu inicijavo pokyčius valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių srityje. Remiantis Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, siekiant sudaryti pretendentams į valstybės tarnybą geresnes ir lankstesnes sąlygas dalyvauti atrankose, konkursuose 2020 m. buvo tobulinamas teisinis šios srities reguliavimas. Numatyta galimybė pretendentams, negalintiems dalyvauti vertinime komisijoje gyvai (įskaitant ligos ar kitus veiksnius) dalyvauti vertinime prisijungus nuotoliniu būdu. Skaitmenizacijos procesas taip pat sudarė palankesnes sąlygos ir vertinimo komisijos nariams, kurie dalyvauti nuotoliniuose konkursuose galėjo jungiantis iš bet kurios vietos, taip siekiat sudaryti saugesnes darbo sąlygas.

Taip pat, Remiantis Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, svarbiausias 2020 m. įvykis įvardijamas Lietuvos Respublikos Seimo rinkimai. 2020 m. pabaigoje patvirtinta XVIII-sios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa. Joje daug dėmesio skiriama valstybės tarnybai bei jos pokyčiams. Programoje vienas iš prioritetinių projektų yra išskirtas vadovų korpuso stiprinimas. „Pagrindinės šio prioritetinio projekto iniciatyvos yra Valstybės tarnybos valdymo kompetencijų centro steigimas, vadovų korpuso centralizuoto valdymo institucionalizavimas, valstybės tarnybos reguliavimo supaprastinimas,

specialistų lygmens personalo valdymo didesnis lankstumas, realus valstybės tarnautojų veiklos vertinimas.” (Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita, 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, p. 6).

Pasak Vilkelio (2021), dabar naudojamas standartizuotas pareigybių katalogas padeda įvertinti pareigybes, išvengti funkcijų dubliavimo, objektyviau nustatyti pareigybių poreikį. Valstybės tarnautojams labai svarbu, kad jų veikla atitiktų reikalavimus, įtvirtintus pareigybės aprašyme. „Galima teigti, kad pagrindinės kompetencijos valstybės tarnyboje yra žinios ir patirtis, profesionalumas, geri komunikaciniai ir problemų sprendimo įgūdžiai, organizuotumas, vadybiniai ir vadovavimo gebėjimai.” (Vilkelis, 2021).

Pandemijos laikotarpis valstybės tarnyboje išryškino jos trūkumus ir privalumus. Nepaisant to, viešojo sektoriaus perėjimas į nuotolinį darbą truko sąlyginai ilgiau negu privačiame sektoriuje. Tai sąlygoja valstybės tarnautojų demotyvaciją, kuri sudaro prielaidas valstybės tarnybos reformoms. Perteklinis teisinis reguliavimas dažnai valstybės tarnautojams neleidžia efektyviai užtikrinti viešojo intereso. 2021 m. liepos 28 d. nutarimu Nr. 584 Vyriausybė pakeitė Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“. Remiantis Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita. 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23, pakeitus teisinį reglamentavimą atrankos procedūros į valstybės tarnybą tapo trumpesnės nei buvo prieš tai, o pakaitinių valstybės tarnautojų atranka tapo decentralizuota. Pažymėtina, jog vykdant centralizuotą atranką į valstybės tarnautojo poziciją, priimanti valstybės institucija bei jos atstovai dalyvauja komisijoje, tačiau jų vaidmuo ribotas. Pagrindinis vaidmuo tenka Valstybės tarnybos departamento specialistams. Tai sudaro sąlygas didesniam procedūrų skaidrumui, bet tuo pačiu apsunkina kandidatų atranką pagal jų gebėjimus/tinkamumą konkrečioms funkcijoms pasirinktoje valstybės institucijoje atlikti. Būtent dėl šios priežasties yra svarstytinas sprendimas grįžti prie decentralizuotos atrankos, svarstant kartu su Valstybės tarnybos departamento specialistais, pasitelkti privataus sektoriaus profesionalias personalo atrankų kompanijas.

Nepaisant visų priimtų pokyčių teisinio įtvirtinimo ir praktinio įgyvendinimo, Vilkelis (2021, p. 28) išskiria, jog 2021m. priimti sprendimai tik iš dalies sprendžia valstybės tarnybos problemas. Pasak mokslininko, patys pagrindiniai teisinio reguliavimo klausimai dėl ilgalaikės valstybės tarnybos plėtros išlieka neišspręsti. Autorius išskiria tokius klausimus kaip - „ar valstybės tarnyba Lietuvos Respublikoje bus bendra, ar turėsime kelias skirtingas valstybės tarnybas? Kaip bus toliau derinamos darbo teisės ir valstybės tarnybos teisės normos? Ar bus sukurta valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema, lanksčiai reaguojanti į ekonominius ir finansinius pokyčius?”.

Apibendrinant naujausius valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą užtikrinančius įstatymus ir jų pokyčius, galima teigti, jog valstybės tarnautojų veikla yra stipriai reglamentuota teisiškai, įskaitant ir tokius reikalavimus kaip nepriekaištinga reputacija, veiklos ir tarnybinės etikos principų laikymasis, kurie yra įtvirtinti ir tarnautojų pareigybių aprašymuose. Valstybės tarnautojų veikla yra tiesiogiai susijusi su viešojo sektoriaus efektyvumu ir priimamų naujų reformų kryptimis. Siekiama gerinti valstybės tarnautojų darbo sąlygas, modernizuoti viešojo sektoriaus mechanizmą. Nepaisant siekio modernizuoti valstybės tarnybą, pats procesas trunka sąlyginai labai ilgai ir dažniausiai nepasiekia galutinių tikslų efektyvaus įgyvendinimo.

1.3.2 Valstybės tarnybos kompetencijų modelio raiška. Lietuvos atvejis

Socialiniai, kultūriniai pokyčiai veikia įvairių institucijų veiklą. Ne išimtis ir valstybės tarnyba, kuri atstovauja viešąjį interesą. Prisitaikymas prie pokyčių yra būtinas norint patenkinti visuomenės poreikius. Nuolatos didėjantys informaciniai srautai sąlyginai formuoja vis didesnį ir reikalingesnį valstybės tarnautojų kompetencijų naudojimą valstybės tarnyboje. Pasak Stačinskaitės ir Petrauskienės (2018, p. 329) kalbant apie valstybės tarnybą ir jos reikalavimus valstybės tarnautojams, kompetencijos samprata, kaip tyrimo objektas, pastaruoju metu yra itin plačiai nagrinėjama. Viešojo administravimo institucijose kompetencijos sampratos vartojimas yra neišvengiamas, kadangi nuo valstybės tarnautojų turimų ir naudojamų kompetencijų priklauso jų veiklos kokybė, rezultatų pasiekimas.

Pasak Stančikaitės (2018, p. 90), globalizacija sąlygojo kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą, taip pat pasikeitęs darbo pobūdis, nuolat besikeičianti aplinka. Vykstantys spartūs pokyčiai viešojo valdymo srityje nuolatos skatina ieškoti naujų veiklos tobulinimo galimybių. Šiai nuomonei oponuoja Bortnikas (2017, p. 335-346) kurio teigimu viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių yra valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas. Su šia nuomone sutinka ir kompetencijų svarbą žmogiškųjų išteklių veikloje vertina čekų mokslininkė Skorkova (2016, p. 227-228), kurios teigimu žmogiškųjų išteklių valdymas, grįstas kompetencijomis, yra laikomas ne tik išskirtinai privataus, bet ir viešojo sektoriaus plėtros modeliu. Pasak Raipod, Staro ir Cepuraitės (2017, p. 107) viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kokybiniams parametrams šiandien kompleksinis pokyčių valdymas kelia itin aukštus reikalavimus, t. y. veiklos vadybai, pokyčių valdymo planavimui, organizacinei lyderystei, racionaliam išteklių valdymui, sprendimų rengimui ir įgyvendinimui, viešųjų programų ir projektų vadybai ir kitiems kompleksinių pokyčių valdymo struktūriniams elementams. Visiems šiems reikalavimams užtikrinti veikti sklandžiai ir efektyviai reikalingas kompetentingas valstybės tarnybos darbas, kurį standartizuoja ir apibrėžia kompetencijų modelis.

McClelland 1973m. sukūrė pirmąjį kompetencijų modelį, jo pasiūlyta kompetencijų modelio diegimo metodologija buvo taikoma apie 15 metų. Šios metodologijos esminiai elementai yra naudojami ir dabar naujai kuriamiems kompetencijų modeliams. Pasak Liuknevičienės (2017, p. 135), kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip darbuotojų įgūdžius, patirtį, žinias, elgesį ar kitas asmenines charakteristikas, kurios yra būtinos garantuoti veiklos efektyvumą konkrečiai darbo pozicijai ar susijusiai darbo pareigų grupei. Kompetencijų modelį taip pat galima apibrėžti kaip rinkinį tarpusavyje susijusių žinių, įgūdžių ar elgesio ypatybių, kurios būtinos asmeniui, tam, kad jis tinkamai atliktų jam pavestas pareigas/funkcijas efektyviau ir galėtų jas naudoti personalo valdyme, t. y. personalo planavime, atrankoje, vertinime, mokyme, kompetencijų ugdyme, karjeros planavime, siekiant, kad valstybės tarnyba būtų efektyvi ir skaidri (Liuknevičienė ir Buivydienė, 2016, 9. 18). Taip pat lentelėje (žr. 5 lent.) pateikta daugiau kompetencijų modelio apibrėžimų.

5 lentelė. Kompetencijų modelio sąvokos

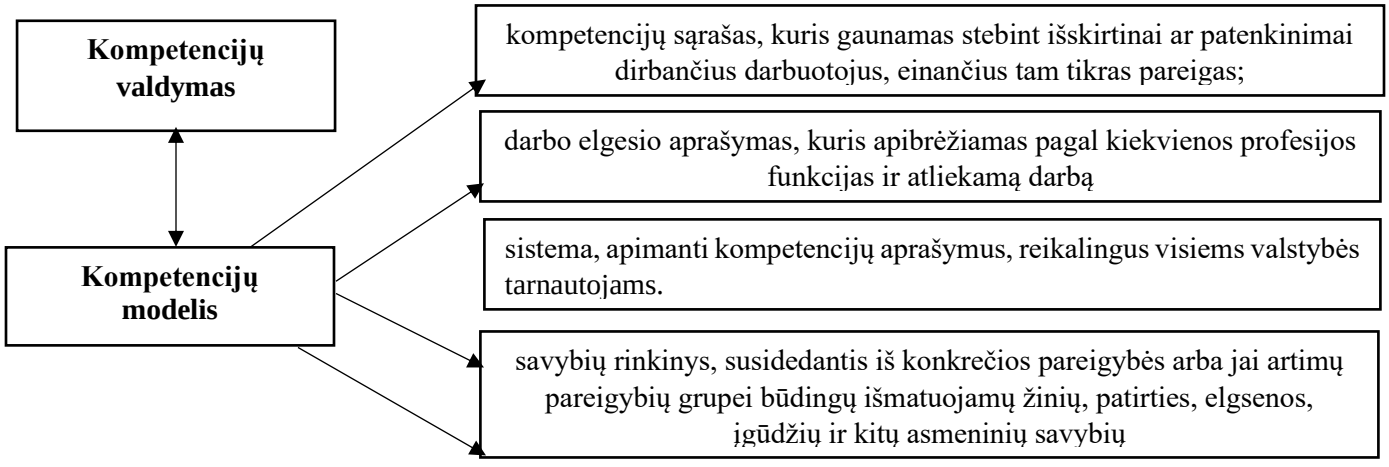
Lobanova, L. ir Chlivickas, E., (2009, p. 66)	kompetencijų modelis – yra detalus tam tikrų požymių ir įgūdžių aprašymas, kuris reikalingas efektyviai atlikti darbą
Wang, L. ir Cui, J. (2018, 1741)	Būdas, norint išsiaiškinti vietos valdžios tarnautojų galimybes ir didinti jų veiklos kokybę.
Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014, p. 591)	Tai „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkiniai, reikalingi puikiai veiklai“.
Rekašienė, R. (2014, p. 3)	Tai „bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinanti valstybės tarnybos misijos, <...> valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą“.
Montenzano L., ir Isidro A. (2020)	Kompetencijos modelis susideda iš kompetencijų rinkinio. Kompetencijų modelis yra laikomas įrankiu, leidžiančiu profesionalams turėti kalbą, bendrumas to, ko iš jų, t. y. darbuotojų, tikimasi.
Lepeška., V. (2011)	Sistema apimanti visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymus

Šaltinis: Sudatyta autorės remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Kompetencijų modeliai, kaip žmogiškų išteklių plėtros elementai, leidžiantys pritraukti geriausius darbuotojus ir struktūrizuoti jų darbo specifiką, gali būti naudojami ne tik viešojo sektoriaus įstaigoms, bet ir privačiose įstaigose. Kiekviena organizacija gali taikyti jau seniau sukurtą modelį, priderinti/pakoreguoti

jį pagal savo poreikius, arba gali kurti visiškai naujai kompetencijų modelį, kuris tiktų konkrečiai situacijai. Lietuvoje 2009 m. valstybės tarnybos departamentas pradėjo įgyvendinti 2007-2013m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemones VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. 2013m. vykdant projektą sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Valstybės tarnybos departamentas, inicijuodamas kompetencijų modelio sukūrimą visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, tuo pačiu tapo žmogiškųjų išteklių vadyboje pokyčių koordinatoriumi. Valstybės tarnybos modelį ir jo taikymo metodiką sukūrė UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ 2014 m. Metodikos pagrindu buvo parašytas ir publikuotas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. 2013m. buvo priimtas Valstybės tarnautojų aprašymų katalogas, parengtas darbo patirčių klasifikatorius, kuris yra reikalingas ir naudingas einant tam tikras valstybės tarnautojo pareigas (Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas, 2017).

Kompetencijų modelis pasak Stančikaitės ir Petrauskienės (2018. p. 331) gali būti įvardijamas įvairiai. Pasak autorių, kalbant apie kompetencijų valdymą, yra tikslinga išanalizuoti kompetencijų modelį, kadangi jį kuriant įgyvendinamas ir pats kompetencijų valdymas. Kompetencijų modelio pranašumai ir sudėtis pateikti žemiau esančiame paveiksle (žr. 3 pav.).



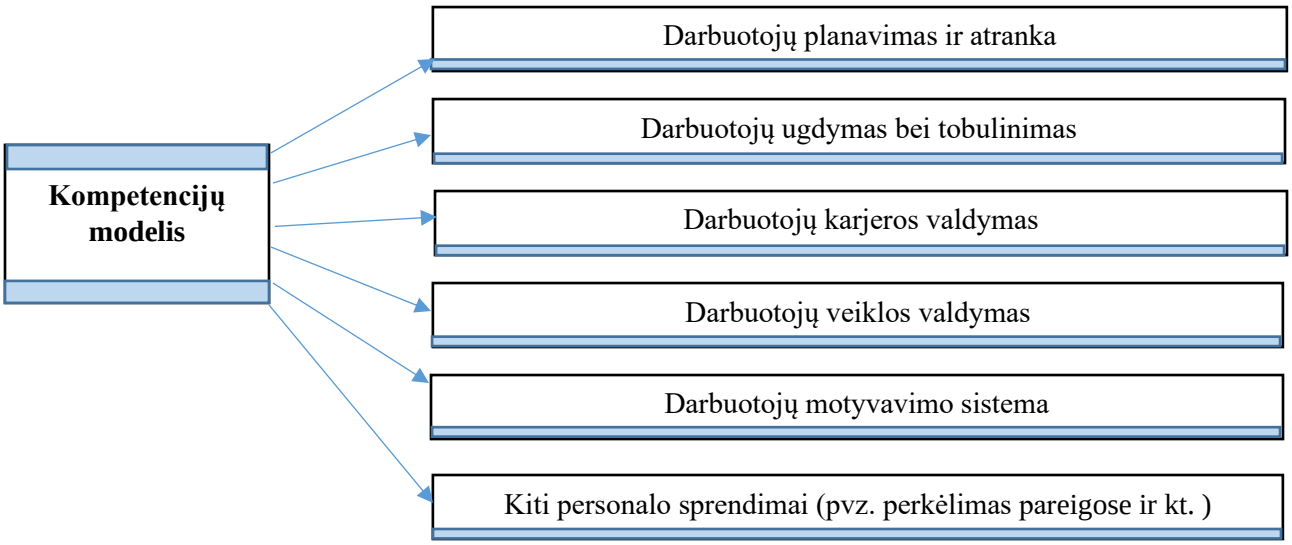
Sudaryta darbo autorės pagal:
Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018, p. 331); Rekašienė ir Sudnickas, (2014); Lepaška, (2011)

3 pav. Kompetencijų modelio sudėtis

Paveiksle nurodyta, jog kompetencijų modelis leidžia susisteminti kompetencijas konkrečioms darbo pozicijoms organizacijose. Kompetencijų modelio naudą analizuoja ir mokslininkė Wieczorek-Szymańska (2017). Pasak autorės, kompetencijų modelio pagalba galima standartizuoti organizacijos darbuotojų reikiamas kompetencijas. Sukuriami kompetencijų profiliai, kurių pagalba įvertinamas į konkrečią darbo poziciją reikiamas žinių, įgūdžių lygis ir realiai įvertinamas darbuotojo kompetencijų lygis. Tokiu būdu pasak autorės organizacijoje pasiekiamas aukštas žmogiškojo kapitalo lygis, kuomet kompetencijų modelis padeda patikrinti darbuotojų ir (arba) vadovų kompetencijų lygį.

Kompetencijų modelis pasak Liukinevičienės ir Buivydienės (2016), yra veiksmingas būdas didinant tikimybę atrinkti geriausius kandidatus į valstybės tarnybą, sukuria veiksmingesnį veiksmų planą atrankos procese. Taip pat, gali paskatinti talentingus ir gabius asmenis aktyviau dalyvauti valstybės tarnybos pozicijų atrankose. Šiai nuomonei oponuoja ir Rekašienė (2014), kurios teigimu kompetencijų modelis sukuria galimybes formuoti personalą taip, jog šis atitiktų valstybės tarnybos vertybes, misiją ir funkcijas. Taip pat, analizuojant kompetencijų modelio naudą įdarbinio procese, pasak Rekašienės ir Sudnicko (2014), jis naudingas atliekant centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, kurios metu vertinami tokie kriterijai kaip bendrosios vadybinės, lyderystės kompetencijos. Taip pat, nustatomi bendrieji pretendento mąstymo gebėjimai.

Analizuojant kompetencijų modelį, neatsiejama sąvoka tampa žmogiškieji ištekliai. Dauguma autorių savo moksliniuose darbuose pabrėžia, jog kompetencijų modelis yra pagrindinė priemonė siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių panaudojimo. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių valdymo idėjos remiasi nauju kontekstu – viešuoju valdymu. Šis valdymas pasak Mutiarin, Moner, Nuryakin, ir Nurmandi (2019, p. 354) yra poslinkis nuo tradicinės, hierarchinės, vertikalios vyriausybės link modernumo, decentralizacijos ir horizontalių santykių viešojo sektoriaus valdyme, kai valstybės tarnyboje dirbantys asmenys laikomi ne tik kaip vyriausybinių programų gavėjais, bet ir kaip partneriais vis labiau į verslą orientuotame globalėjančiame pasaulyje. Kaip minėta anksčiau, kompetencijų modeliai kuriami ir naudojami tiek privačiuose, tiek valstybinėse institucijose. Naujojo viešojo valdymo etape, kompetencijų modelis žmogiškųjų išteklių diskurse yra svarbus modernizacijos veiksmą sąlygojantis veiksnys. Pasak Bortniko (2017, p. 342) žmogiškasis intelektas organizacijose yra laikomas pagrindiniu jos kapitalu. Taip pat, autorius pabrėžia (2017, p. 344), jog šiuolaikiniame pasaulyje siekiant konkurencinio pranašumo būtina vadovautis žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių sistema pasak Lepeškos (2011), yra sąlygojama kompetencijų modelio sudedamųjų dalių (žr. 4 pav.). Kompetencijų modelis remiantis autoriaus nuomone, yra taikomas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, tokiuose kaip darbuotojų atrankoje, jų ugdymo procese motyvavimo sistemoje ir kt.



Cit. pagal Lepeška (2011)

4 pav. Kompetencijų modelio sudedamosios dalys

Kompetencijų modeliai naudingi formuojant žmogiškųjų išteklių atestacijos ir vertinimo kriterijus bei karjeros planavime. Nustatyti bendri darbuotojų atrankos, vertinimo ir karjeros valdymo kriterijai, kurie grindžiami kompetencijų modelio struktūra, leidžia sukurti vientisą darbuotojų vertinimo sistemą, kuri naudojama ir į darbuotojų vertinimui ir kandidatų į darbo vietas atrankoms (Lobanova ir Chlivickas 2009). Kompetencijų skaičiaus apibrėžtumo svarba didelė visuose darbuose. Bet kuriame darbe būna nustatytos tam tikros kelios pagrindinės kompetencijos, be kurių nebūtų įmanoma tikslingai ir efektyviai atlikti darbo. Jeigu žmogus turi daugybę kitų kompetencijų, bet neturi specifiniam darbui atlikti reikalingų kompetencijų, tuomet visos kitos netenka prasmės. Renkantis kandidatus į darbo poziciją būtina žinoti, be kokių kompetencijų darbuotojas negalėtų dirbti ir pirmiausia daugiausia dėmesio skirti joms (Lepeška, 2014).

Kompetencijų modelis yra sudarytas tam tikrų konkrečiai veiklai atlikti reikalingų kompetencijų pagrindu. Nagrinėjant kompetencijų modelį ir jų turinį, autoriai Rekašienė ir Sudnickas (2014) nurodo, jog jį sudaro trys kompetencijų grupės, kurios daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui: bendrosios kompetencijos; vadybinės ir lyderystės kompetencijos; specifinės ir profesinės kompetencijos (žr. 6 lent.). Lentelėje nurodytos bendrosios kompetencijos, kurios reikalingos visose veiklos srityse ir situacijose. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos labiau reikalingos užimant vadovo poziciją, o specifinės ir profesinės kompetencijos yra reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas.

6 lentelė. Kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibūdinimai

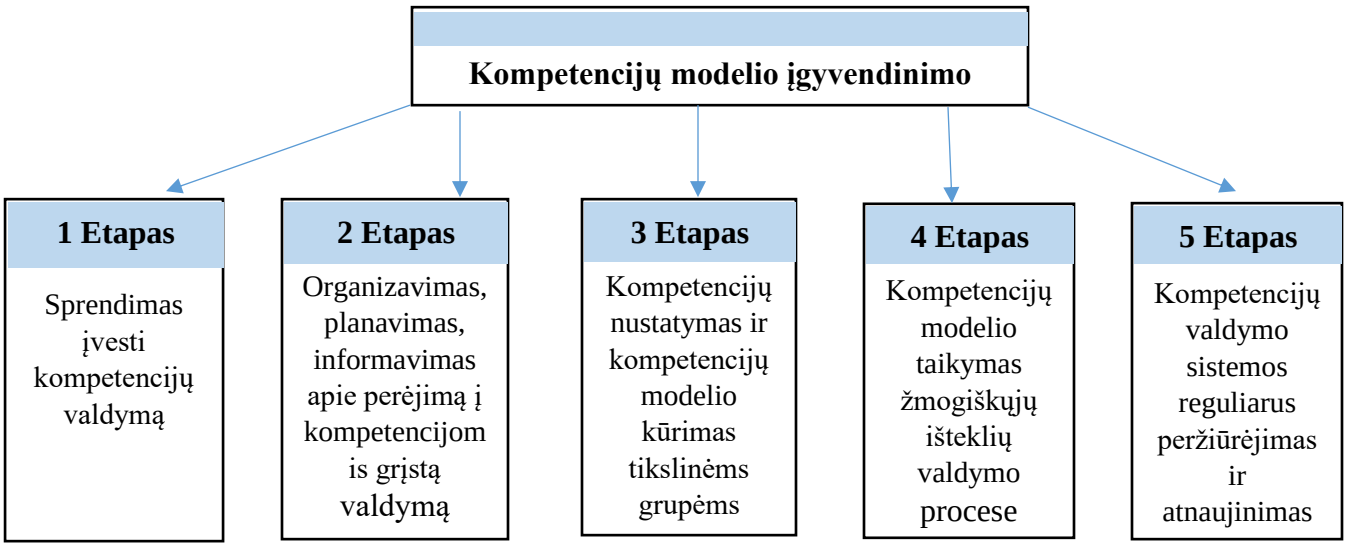
El. Nr.	**Kompetencija ir jos apibrėžtis**
1.	**Bendrosios kompetencijos**
1.1	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo
1.2	ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas
1.3	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą
1.4	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtines dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus
1.5	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą
2.	**Vadybinės ir lyderystės kompetencijos**
2.1	STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti
2.2	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą
2.3	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką
3	**Specifinės ir profesinės kompetencijos**
	Specifinės kompetencijos
3.1	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą
3.2	INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
3.3	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę
3.4	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas
3.5	DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
3.6	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje

6 lentelės tęsinys

3.7	KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus
3.8	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatoms ir keliamiems reikalavimams
3.9	ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis

Cit. pagal Rekašienė ir Sudnickas (2014)

Kompetencijų modelio diegimas ir įgyvendinimas susideda iš tam tikrų kelių etapų. Kaip ir kiekvieno sėkmingo proceso ir rezultato pasiekimas yra sąlygojamas sklandaus procesų vykdymo eiliškumo ir įgyvendinimo kriterijumi, taip ir kompetencijų modelio įgyvendinimo. Moksliniuose darbuose nurodomas skirtingas skaičius kompetencijų modelio diegimo etapų. Taip pat, autoriai skirtingai nurodo ir etapų turinį. Čekų mokslininkė Skorkowa (2016), akcentuoja, jog svarbiausias aspektas yra aiškus kiekvienos kompetencijos apibrėžimas kompetencijų modelyje, įskaitant ir išmatuojamus/stebimu veiklos rodiklius ar standartus. Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018) išskiria 5 kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapus (žr. 5 pav.), kurie prasideda sprendimu įdiegti kompetencijų modelį ir baigiasi kompetencijų modelio reguliariu peržiūrėjimu ir atnaujinimu.



Sudaryta pagal Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018)

5 pav. Kompetencijų modelio įgyvendinimas

Paveiksle nurodyti kompetencijų modelio įgyvendinimo etapai yra svarbūs norint užtikrinti tikslingą jo įdiegimo rezultatą. Praleidus nors vieną iš šių etapų, kompetencijų modelio diegimo procesas jau įgautų trukdžių, kurie apsunkintų efektyvaus proceso ir rezultatų pasiekimą. Kompetencijų modelio etapų eiliškumą analizuoja ir Wieczorek-Szymańska (2017, p. 45), kurios teigimu, norint sukurti gerą kompetencijų modelį, tikslinga taikyti tokį skirtingų etapų eiliškumą:

1. Pagrindinių organizacijos kompetencijų nustatymas
2. Nustatymas darbuotojų kompetencijų, kurių reikia, bendrųjų organizacijos kompetencijų atžvilgiu
3. Darbuotojų kompetencijų apibrėžimas kartu su darbo elgesio aprašymu
4. Kompetencijų profilių kūrimas
5. Nuoseklus kompetencijų modelio sukūrimas

Kompetencijų modelio įdiegimo etapų eiliškumo svarbą analizuojantys mokslininkai nurodo panašų jų eiliškumą. Pasak A. Wieczorek-Szymańska (2017), pirmiausia aktualu nustatyti pačios organizacijos kompetencijas, o Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018) išskiria, jog pirmu numeriu eiliškumo tvarkoje žymimas pats sprendimo motyvas įvesti kompetencijų modelį.

Apibendrinant kompetencijų modelio naudą Lietuvos valstybės tarnyboje galima teigti, jog kompetencijų modelis yra reikalingas norint tikslingai ir kryptingai formuoti žmogiškųjų išteklių veiklą. Kompetencijų modelis gali būti tikslingai naudojamas darbuotojų atrankoje, jų veiklos vertinime. Vienas svarbiausių kompetencijos modelių pranašumų yra konkrečiai darbo pozicijai užimti reikalingų kompetencijų susisteminimas. Sudaryti aiškūs valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų profiliai leidžia pasirinkti geriausius kandidatus į reikiamas pozicijas. Tokiu būdu naudos gavėjais tampa tiek darbo poziciją deleguojanti institucija, tiek į kandidatūrą pretenduojantis asmuo, kadangi standartizuotų kompetencijų aprašai leidžia tikslingiau ir efektyviau atrinkti kandidatus. Kompetencijų modelis taip pat veikia kaip motyvavimo priemonė.

1.4 Skaitmenizacijos procesas valstybės tarnybos veikloje

Analizuojant valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą šių dienų aktualijomis, tikslinga analizuoti ir valstybės tarnautojų perėjimo prie nuotolinio darbo iššūkius. Valstybinis sektorius lyginant su privačiojo sektoriaus praktika, nuotolinio darbo praktiką skatino ir inicijavo daug mažiau. Pandemija, prasidėjusi 2020 metų pradžioje gerokai pakoregavo ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio visuomenės veiklą. Ypač dideli pokyčiai prasidėjo profesinėje darbuotojų veikloje.

Pasak Kim (2021, p. 100), Covid-19 pandemija visame pasaulyje patvirtina „pragmatistinės (skatinančios tokius būdus, kurie padėtų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus) demokratijos“, kaip ateities viziją vadyba paremtame valstybės valdyme. Tokia neeilinė situacija parodė institucijų pasirengimą ir prisitaikymą prie aplinkos sąlygų bei valstybės tarnautojų holistinių kompetencijų panaudojimą. Valstybės tarnautojai, nors ir pandemijos atveju, nepaisomai visų ribojimų turėjo užtikrinti sklandų viešojo intereso užtikrinimą, tenkinti visuomenės poreikius. Neeilinė Pasaulinės pandemijos situacija pareikalavo daugiau valstybės tarnautojų modernių sprendimų. Pasak Baležentčio ir Paražinskaitės (2010, p. 141), „Viešojo sektoriaus inovacijos yra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką nacionaliniam augimui, piliečių gerovei.” Pandemijos laikotarpis pareikalavo valstybės institucijų inovatyvių sprendimų. Pasak Bortniko (2017, p. 342) „Negalima ignoruoti informacinių technologijų svarbos. Šių technologijų diegimas organizacijose padeda derinti naujausias mokslo žinias, išradingumą, praktinę patirtį, o tai orientuota į naujų paslaugų ir produktų visuomenės poreikiams užtikrinti kūrimą.“

Informacinių technologijų svarbą ir jų integravimą analizuoja mokslininkai Asteraki, Mehrdad ir Ghobadiyan, (2021). Autoriai išskiria 4 šiuolaikiniam efektyviam ir modernizuotam valdymui ir darbui susijusiam su administracine veikla, pozicijas, kurios turi būti užtikrintos valstybės tarnautojų, norint užtikrinti sklandų viešojo intereso užtikrinimą:

1. *Informacinis raštingumas:* informacinio raštingumo komponentas, kuris yra vienas iš svarbiausių informacinės visuomenės ypatybės, leidžiančios asmeniui lengvai gauti informaciją, kad galėtų patenkinti savo informacijos poreikius, naudoti ir išnagrinėti juos. Jis įvardijamas kaip pagrindas asmenų, siekiančių savo asmeninių, socialinių, profesinių ir švietimo tikslų.
2. *Naujų technologijų taikymas mokyme:* naujų komponentų mokymo technologijos, kurios yra vienas iš esminių ugdymo veiksnių ir pagalbininkų. Tai gali nutiesti greitesnio tobulinimo ir pritaikymo būdus.
3. *Informacinių ryšių technologijų naudojimas:* naudojimo įgūdžių komponentas informacinės ir komunikacijos technologijos – tai technologijų naudojimas kaip švietimo naujovė praturtinti mokymosi aplinką, aktyvų įsitraukimą, interaktyvumą bei besimokančiojo mokslinių išteklių praturtinimas. Technologija laikoma sistemingu visų organizuotų žinių šaltinių.
4. *Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje:* Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje, kuri reiškia įgūdžius naudoti informaciją virtualioje aplinkoje norint gauti geriausią informaciją ir užmegzti geriausią bendravimą, kuriuo galima keistis informacija per elektroninę erdvę ir optimalus virtualių įrenginių naudojimas.

Pasak Kim (2021, p. 100), žmonės dėl Covid-19 pandemijos sulaukė mažiau vizitų iš užsienio valstybių. Taip pat ir vietos lygmenyje. Nepaisant to, žmonės „ironiškai“ visame pasaulyje tapo glaudžiau

susiję per bendravimą internetu. Taip pat, Covid-19 pandemija patvirtina faktą, jog iš tiesų nuotolinis darbas gali atnešti labai gerų rezultatų darbinėje sferoje. Analizuojant Covid-19 poveikį valstybės veikloje, pasak Gudelio (2020, p. 142), Lietuvoje buvo priimta politika, kad riziką reikia dalintis kartu su verslu, kad būtų kuo daugiau apsaugojančių priemonių nuo sukčiavimų. Šis požiūris pasak autoriaus „..lėmė viso šių priemonių įgyvendinimo mechanizmo sulėtinimą. Tarnautojai buvo įbauginti, jie sprendimus priiminėjo bijodami, kad už padarytas klaidas vėliau gali būti nubausti.". Pasak autoriaus, paramos procesas verslui buvo lėtas ne nepatogus lyginant su kitomis valstybėmis. Iš to galima daryti išvadą, jog valstybės tarnybos darbuotojai Lietuvoje dirbo labiau naudodami jų specifiniam darbui reikalingas kompetencijas, o tokios kaip visa apimančios – holistinės, sugebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, buvo prislopintos dėl valstybėje vykdomos politikos. Pasak Birmontienės ir Miliuvienės (2020, p. 10), „Konstituciniai teisinės valstybės, valdžių padalijimo principai suponuoja reikalavimą, kad reglamentuojant tokius specialius teisinius režimus būtų išlaikyta pusiausvyra tarp vykdomosios valdžios institucijai suteikiamų įgaliojimų veiksmingai kovoti su ypatingos situacijos padariniais ir vykdomosios valdžios institucijų piktnaudžiavimo joms suteiktais įgaliojimais."

Pastaraisiais metais administraciniam modernizavimui būdinga didelė pažanga kalbant apie skaitmenizacijos procesą. Elektroniniai įrašai, internetinės paslaugos ir kitos technologinės inovacijos priartino viešojo administravimo paslaugų tiekėjus prie tikslų, kurie siejami su didesniu efektyvumu, našumu bei geresniu paslaugų tiekimu. Taip pat užtikrinamas didesnis skaidrumas, suinteresuotų asmenų dalyvavimas ir bendradarbiavimas. Pasak Anderson ir Twizeyimana (2019), tokie tikslai įvardijami kaip viešosios gėrybės susijusios su elektronine valdžia literatūroje. Nepaisant visų minėtų elektroninių priemonių valstybės tarnybos veikloje, pasak Fischer, Heuberger ir Heine (2021, p. 4), dar trūksta labai daug žinių apie realų skaitmeninimo poveikį viešajam administravimui. Autoriai teigia, jog empiriniai valdžios veiklos tyrimai daugiau nagrinėja piliečių ar darbuotojų lūkesčius tačiau mažiau dėmesio skiriama i pačius rezultatus ir jų poveikį. Pasak Otienio ir Omwenga (2014, p. 1), „Poveikio vertinimas yra svarbus siekiant pagrįsti viešųjų lėšų išlaidas ir informuoti apie būsimus projektus". Pasak Fischer, Heuberger ir Heine (2021, p. 4), nagrinėjant skaitmeninių priemonių valstybės sektoriuje panaudojimą daugiausia dėmesio yra skiriama pačiam paslaugų teikimui ir piliečiams, kaip tikslinei poveikio grupei. Atlikti tyrimai šia tematika sutelkia dėmesį į poveikį, susijusį su tokiomis visuomenei vertybėmis kaip efektyvumas ir našumas, tačiau juose dominuoja tarpdisciplininiai skirtumai vertybių atžvilgiu. Tam daroma išvada, jog poveikį, susijusį su skirtingomis vertės dimensijomis, reikia aptarti kartu, o ne atskirai. Našumas ir efektyvumas turėtų sudaryti bendrą poveikio analizę, o ne atskiras dimensijas. Taip pat, pasak autorių, rekomenduojama daugiau atsižvelgti į vidinį skaitmeninimo poveikį, o ne daugiau dėmesio skirti išoriniam poveikiui. Daugiau

dėmesio skirti skaitmenizacijos procese valstybės tarnybos darbuotojams jų vidaus veikloje, o ne orientuotis vien į visuomenės poreikius.

Pasak Gudelio, viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos karantino laikotarpiu turi dalį arba visas savo teikiamas paslaugas perkelti į elektroninę erdvę ir jas teikti nuotoliniu būdu arba pertvarkyti jas taip, kad būtų užtikrintas socialinis atstumas ir sumažinta rizika užsikrėtimui. Taip pat galimas ir laikinas teikiamų paslaugų sustabdymas. Pasak autoriaus (2020, p. 157), „Siekiant užtikrinti, kad, nepaisant paslaugų teikimo procesų pokyčių, paslaugų kokybė ir prieinamumas per daug nenukentėtų, turėtų būti taikomos politikos priemonės.” Šioms priemonėms Covid-19 pandemijos valdyme priklauso paramos viešųjų paslaugų sistemos procesas, kurio priemonėmis yra siekiama aprūpinti viešąsias paslaugas teikiančias institucijas joms reikalingais ištekliais. Tuo siekiama, kad viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos galėtų sklandžiai pereiti prie nuotolinio darbo ir pritaikyti paslaugų teikimą pagal nustatytus reikalavimus.

Perėjimas į nuotolinį darbą pastaraisiais metais tapo itin aktualus, tačiau pati tokio darbo organizavimo sąvoka gali būti suprantama įvairiai, kadangi teisės aktai vienareikšmio apibrėžimo tam nepateikia. Nuotolinis darbas gali būti suprantamas kaip darbas ne iš darbovietės. Pasitelkiant informacines technologijas, toks darbas tikslingiau turėtų būti įvardijamas kaip – teledarbas, tačiau ši sąvoka retai vartojama bendrinėje kalboje. Modernėjant visuomenei sunku būtų įsivaizduoti darbą, kuriam atlikti nuotoliniu būdu nereiktų naudoti informacinių technologinių (kompiuterių, telefonų ir kt.) priemonių. Būtent dėl šios priežasties, nuotolio darbo sąvoka ir tapatinama su teledarbo sąvoka, kuomet darbas atliekamas ne iš darbovietės, bet tam pasitelkiamos informacinės technologinės priemonės. Nuotolinio darbo tema, kaip ir minėta anksčiu, literatūroje kol kas dar nėra plačiai analizuojama ir daugiau tokio darbo organizavimo metodikų yra nurodama remiantis darbo kodekso kriterijais. Pasak Grigoniennės (2020) perėjus į nuotolinį darbą, reiktų akcentuoti nuotolinio darbo organizavimo aspektus, kurie nurodyti žemiau esančioje lentelėje (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Nuotolinio darbo metodai

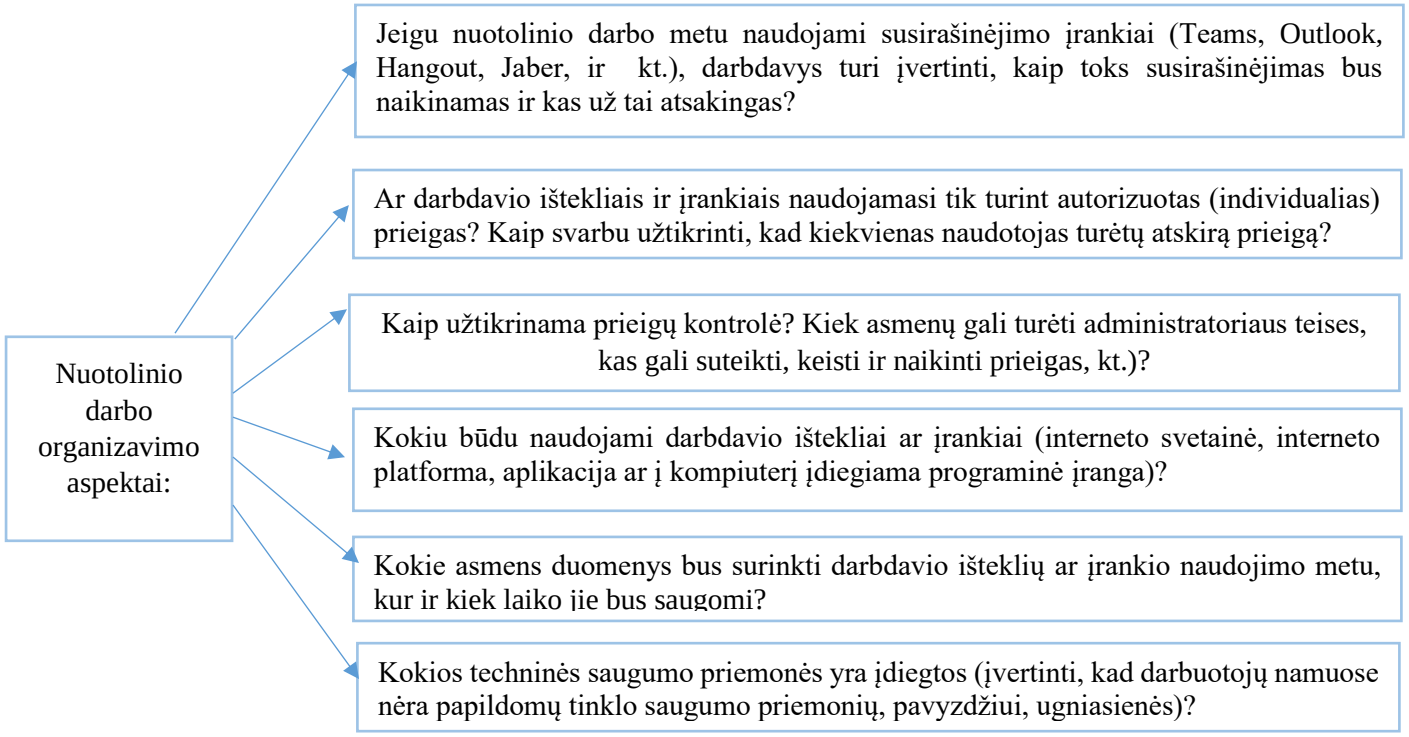
Nuotolinio darbo organizavimo metodai	**Nuotolinio darbo organizavimo metodų pritaikymas**
Nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai išdėstomi raštu.	Pats dokumentas (vidaus teisės aktas) galėtų vadintis taisyklėmis, aprašu, nuostatais ar kt. Darbuotojas turi būti pasirašytinai supažindintas su šiuo dokumentu (rašytiniu ar elektroniniu parašu).
Kiekvienai nuotolinio darbo vietai nustatomi reikalavimai.	Ši nuostata nėra įsakmi, nes reikalavimai gali būti ir nekeliami.

7 lentelės tęsinys

Nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės.	Darbo priemonių sąrašas gali būti nustatytas bendrame dokumente, jei įrengiamos vienodos (tipinės) darbo vietos. O pats priemonių perdavimo faktas galėtų būti įforminamas aktu, kurį pasirašytų tiek darbuotojas, tiek darbdavio atstovas.
Nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka.	Šis reikalavimas yra gana platus ir gali apimti ir darbuotojų apmokymą dirbti su naujomis priemonėmis ar programomis, ir papildomas funkcijas, kurių dirbdamas darbdavio darbo vietoje darbuotojas neturėjo atlikti, pvz., tokių kaip operacinių sistemų naudojimas ir atnaujinimas, reikalavimai antivirusinėms programoms, slaptažodžių pasirinkimas ir keitimas, interneto grėsmės, pareiga atsijungti nuo resurso ar įrankio, kai juo nėra naudojamasi, tokiu būdu ribojant trečiųjų asmenų neteisėtas prieigas prie asmens duomenų ir darbdavio resursų ar įrankių ir kt.
Nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka.	Jei toks padalinys ar darbuotojas buvo nurodytas pareigybės aprašyme ir jis nesikeitė dėl nuotolinio darbo pobūdžio, atskirai informuoti nebereikia.

Sudaryta pagal Grigonienė (2020, p. 94)

Taip pat, pasak Grigonienė (2020) darbdaviai turėtų įvertinti šiuos Valstybinės darbo inspekcijos prie Lietuvos Respublikos socialinės ir darbo ministerijos rekomendacijose išskiriamus aspektus (žr. 6 pav.).



Sudaryta darbo autorės pagal Grigonienė (2020)

6 pav. **Nuotolinio darbo organizavimas**

Nuotolinio darbo organizavimas, norint sklandaus jo veikimo, turi veikti kryptingai ir užtikrinti paslaugas teikiančių asmenų privatumo garantijas. Tai pat, svarbu apibrėžti nuotolinio darbo organizavimą, tam kad būtų išvengta ginčų tarp paslaugas teikiančių asmenų ir jų vadovų ar kitų atsakingų asmenų. Taip pat, nuotolinio darbo organizavimo struktūrinis apibrėžimas reikalingas tam, kad būtų užtikrintas darbuotojų saugumas, asmens atsakomybė.

Taigi, apibendrinus informacinių technologijų integraciją į viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, galima pastebėti, jog ši tema daugiau analizuoti pradėta tik prasidėjus pandemijos laikotarpiui, kuomet siekiant užtikrinti socialinį atstumą ir išvengti rizikos sirgimui Covid-19, buvo plačiau pradėtas inicijuoti darbas nuotoliniu būdu. Informacinės technologijos bet kuriuo atveju yra neišvengiama investicija norint tobulinti ir modernizuoti viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Informacinės technologijos leidžia skaidriau atlikti procesus, fiksuoti atsakingų asmenų dalyvavimą tam tikroje veikloje ir užtikrinti jų dalyvavimą. Nuotolinis darbas viešajame sektoriuje yra mažiau nagrinėjamas negu privačiame sektoriuje, daugiau dėmesio skiriama darbuotojams dirbantiems pagal darbo kodeksą. Remiantis jų pavyzdžiu, galima išskirti kokią svarbą užima nuotolinio darbo struktūrizavimas darbuotojams. Tai pat, parėjimas į nuotolinio darbo organizavimą yra svarbus aspektas vertinant darbuotojų kompetencijas. Prisitaikymas prie naujos aplinkos, neįprastų (iki tol nebuvusių) aplinkos sąlygų, gali padėti įvertinti darbuotojų holistines kompetencijas ir norą, motyvaciją mokytis. Technologiniai procesai viešajame sektoriuje, kaip ir privačiame, yra neišvengiami. Informacinis raštingumas, gebėjimas naudotis technologijomis yra būtinas norint užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę, jų efektyvumą ir organizacijos našumą.

Nagrinėjant kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje, neišvengiamu modernizacijos veiksniu tampa informacinės technologijos. Kompetencijų modelio diegime valstybės tarnyboje informacinės technologijos svarbios savo modernumo aspektu. Diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje susisteminamos tarnautojų kompetencijos, reikalingos konkrečiai darbo pozicijai. Šiomis dienomis tarnautojų kompetencijos neišvengiamai siejamos su kompiuteriniu raštingumu, informacinių technologijų taikymu ir naudojimu kasdienėje veikloje. Valstybės tarnautojas, norėdamas užtikrinti visuomenės poreikius, turi prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o tai ypač aktualu pandemijos laikotarpiu. Nuotolinio darbo praktika pandemijos laikotarpiu įrodė, jog viešosios paslaugos, nepriklausomai nuo aplinkos pokyčių, turi būti užtikrinamos tikslingai, o tam reikalingas modernizacijos procesas valstybės tarnybos veikloje, kuris neatsiejamas nuo skaitmenizacijos proceso. Pagrindiniai skaitmenizacijos ir kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje privalumai išskiriami:

1.Informacinis raštingumas, naujų technologijų taikymas mokyme, informacinių ryšių technologijų naudojimas, gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje – šios kompetencijos yra neatsiejamos šių dienų valstybės tarnautojų veikloje, o jų integravimas į kompetencijų modelio aprašą tampa privalomu kriterijumi norint užtikrinti viešąjį interesą.

2.Informacinės technologijos valstybės tarnybos modernizavime ir kompetencijų diegime turi praktinę naudą skaidrumui ir teisingumui užtikrinti. Elektroniniai įrašai, duomenų bazės, elektroniniai paštai, sistemos, registruojančios suinteresuotų grupių dalyvavimą veikloje, užtikrina tokias valstybės tarnautojų kompetencijas tokias kaip skaidrumas ir teisingumas, kurios yra vienos esminių diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje.

3.Kompetencijų modelis informacinių technologijų pagalba įgalina sklandžiau vykdyti darbuotojų atranką į valstybės tarnybą. Kaip ir minėta anksčiau, tai užtikrina skaidrumo principą, tačiau tai taip pat suteikia ir efektyvumo motyvą, kadangi darbuotojai gali dalyvauti konkursuose nepriklausomai nuo jų lokacijos. Skaitmenizacija kompetencijų modelio diegimo perspektyvoje modernizuojant valstybės tarnybą gali veikti kaip motyvacijos priemonė. Informacinės technologijos suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu, o šis kriterijus yra itin aktualus šiuo laikotarpiu, kuomet pandemijos laikotarpio padėtis įtvirtino pamatus darbui iš darbuotojui patogiausios ir saugiausios vietos, nebūtinai dirbant darbovietės nustatytoje vietoje. Tai veikia kaip motyvacijos priemonė, kuri anksčiau buvo daugiau taikoma tik privačiame sektoriuje.

1.5 Teorinės dalies apibendrinimas

Teorinės analizės metu buvo suformuluota valstybės tarnybos samprata, kuri suvokiama kaip valstybės tarnautojų, vykdančių jiems pavestas funkcijas, veikla ir visuma. esminė valstybės tarnautojo funkcija yra įvardijama kaip viešojo intereso užtikrinimas. Analizuojant valstybės tarnybos raidą galima išskirti pokyčius nuo 2008 metų, kuomet pradėta siekti didesnio poslinkio link postų modelio elementų. Minėtais metais prasidėjęs etapas valstybės tarnybos raidoje žymimas kaip bandymas diegti Naujosios viešosios vadybos principus, kurių diegimas tęsiasi iki šiol. Remiantis mokslininkų įžvalgomis, valstybės tarnybos veiklos specifiką formuoja toje šalyje egzistuojantis - postų, karjeros ar mišrus modelis. Apibendrinus galima teigti, jog Lietuvoje šiuo metu egzistuoja mišrus modelis su karjeros modelio elementais.

Išanalizavus valstybės tarnybos modernizaciją ir jos eigos procesą, galima teigti, jog pagrindinę įtaką valstybės tarnybos modernizacijai daro viešojo sektoriaus reformos. Tradicinis viešasis administravimo modelis remiasi biurokratija, lėta reakcija į aplinkos pokyčius, o dominuojantis hierarchijos

motyvas kartais aktualus ir šių dienų aktualijose, kadangi pasak mokslininkų sukuria saugumo iliuziją. Mokslininkai taip pat teigia, jog valstybės tarnybos modernizavimo procese viešojo sektoriaus reformos tarsi dengia vienos kitą, pasilikdamos tam tikrų veikimo principų. Naujosios viešosios vadybos ir Naujojo viešojo valdymo principai pabrėžia valstybės tarnautojų profesionalumo reikšmę, jų kompetencijų naudojimą ir kompetencijų modelio diegimo naudą viešajame sektoriuje.

Analizuojant kompetencijos sąvoką ir reikšmę sudaryta prielaida, jog kompetencija suprantama kaip darbuotojo žinių, įgūdžių, gebėjimų visuma, kuriuos jis sugeba tinkamai integruoti į darbo procesą. Vertinant kompetencijas pagal holistinę idėją – visą apimančią, galima teigti, jog darbuotojo kompetencijų panaudojimui reikalingos ne tik specifinės profesinės žinios, tačiau svarbiu aspektu tampa ir asmeniniai motyvai, kurie sudaro tam tikrą emocinių, socialinių kompetencijų rinkinį, kuris yra svarbus norint gilinti žinias, motyvacijos procese ir kvalifikacijos kėlime. Nepaisant skirtingos mokslininkų nuomonės apie valstybės tarnautojams reikalingas kompetencijas, visos jos akcentuoja valstybės tarnautojų žinias ir jų pritaikymą veikloje. Remiantis Naujosios viešosios vadybos idėja, valstybės tarnautojas turi būti ir geras vadybininkas, tad mokslininkai vadybines kompetencijas valstybės tarnautojų veikloje, ypač vadovo pozicijoje, laiko vienas esminių siekiant modernizuoti valstybės tarnybą.

Apibendrinant naujausius valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą užtikrinančius įstatymus ir jų pokyčius, galima teigti, jog valstybės tarnautojų veikla yra stipriai reglamentuota teisiškai, įskaitant ir tokius reikalavimus kaip nepriekaištinga reputacija, veiklos ir tarnybinės etikos principų laikymasis, kurie yra įtvirtinti ir tarnautojų pareigybių aprašymuose. Valstybės tarnautojų veikla yra tiesiogiai susijusi su viešojo sektoriaus efektyvumu ir priimamų naujų reformų kryptimis. Siekiama gerinti valstybės tarnautojų darbo sąlygas, modernizuoti viešojo sektoriaus mechanizmą, tačiau nepaisant siekio modernizuoti valstybės tarnybą, pats procesas trunka sąlyginai labai ilgai ir dažniausiai nepasiekia galutinių tikslų efektyvaus įgyvendinimo.

Analizuojant kompetencijų modelio naudą Lietuvos valstybės tarnyboje galima teigti, jog kompetencijų modelis yra reikalingas norint tikslingai ir kryptingai formuoti žmogiškųjų išteklių veiklą. Kompetencijų modelis gali būti tikslingai naudojamas darbuotojų atrankoje, jų veiklos vertinime. Vienas svarbiausių kompetencijos modelių pranašumų yra konkrečiai darbo pozicijai užimti reikalingų kompetencijų susisteminimas. Sudaryti aiškūs valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų profiliai leidžia pasirinkti geriausius kandidatus į reikiamas pozicijas. Tokiu būdu naudos gavėjais tampa tiek darbo poziciją deleguojanti institucija, tiek į kandidatūrą pretenduojantis asmuo, kadangi standartizuotų kompetencijų aprašai leidžia tikslingiau ir efektyviau atrinkti kandidatus. Kompetencijų modelis taip pat veikia kaip motyvavimo priemonė.

Apibendrinus informacinių technologijų integraciją į viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, galima pastebėti, jog ši tema daugiau analizuoti pradėta tik prasidėjus pandemijos laikotarpiui, kuomet siekiant užtikrinti socialinį atstumą ir išvengti rizikos sirgimui Covid-19, buvo plačiau pradėtas inicijuoti darbas nuotoliniu būdu. Informacinės technologijos bet kuriuo atveju yra neišvengiama investicija norint tobulinti ir modernizuoti viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Nagrinėjant kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje, neišvengiamu modernizacijos veiksniu tampa informacinės technologijos. Diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje susisteminamos tarnautojų kompetencijos, reikalingos konkrečiai darbo pozicijai. Šiomis dienomis tarnautojų kompetencijos neišvengiamai siejamos su kompiuteriniu raštingumu, informacinių technologijų taikymu ir naudojimu kasdienėje veikloje. Norėdamas užtikrinti visuomenės poreikius valstybės tarnautojas, turi prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o tai ypač aktualu pandemijos laikotarpiu. Nuotolinio darbo praktika pandemijos laikotarpiu įrodė, jog viešosios paslaugos, nepriklausomai nuo aplinkos pokyčių, turi būti užtikrinamos tikslingai, o tam reikalingas modernizacijos procesas valstybės tarnybos veikloje, kuris neatsiejamas nuo skaitmenizacijos proceso.

Kompetencijų modelio diegimas yra aktualus Lietuvos valstybės tarnybai, tiek globaliu tiek konkrečių įstaigų ar institucijų atveju. Moksliniuose darbuose išskiriama kompetencijų modelio nauda, tad tikslinga nagrinėti jo diegimo perspektyvas konkrečiu atveju. Pasirinkta Kretingos rajono savivaldybė, kuri yra suinteresuota didinti savo veiklos efektyvumą pasitelkiant modernizacijos sprendimus. Vienas iš aktualių modernizavimo įrankių galėtų būti kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnautojų veikloje.

2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Atlikta teorinė analizė atskleidė valstybės tarnybos modernizacijos raidą ir kompetencijų modelio diegimo naudą. Taip pat, literatūroje nagrinėta šių dienų aktuali tema – nuotolinis darbas ir jo sąsajos su valstybės tarnautojų kompetencijomis ir pačiu kompetencijų modelio diegimu. Kompetencijų modelis yra teigiamai vertinamas mokslininkų, viešosios vadybos specialistų ir jo nauda grindžiama mokslinėmis įžvalgomis, tačiau reikia pripažinti, jog praktikoje kompetencijų modelio diegimas kelia daug iššūkių. Atliekant valstybės tarnybos modernizacijos ir kompetencijų modelio diegimo tyrimą tikslinga remtis konkrečios valstybės tarnybos pavyzdžiu. Analizuojant valstybės tarnybos modernizaciją diegiant kompetencijų modelį, pandemijos laikotarpiu, tikslinga tyrimą atlikti konkrečioje valstybės tarnybos įstaigoje, kadangi daroma prielaida, jog tyrimo duomenys bus tikslesni. Atlikti lokalų tyrimą taip pat tikslingiau norint tikslingiau išanalizuoti kokią valstybės tarnautojoms įtaką padarė nuotolinis darbas ir kaip jie pritaikė savo kompetencijas pakitusioje aplinkoje. Daroma prielaida, jog atlikti tyrimą globaliu mastu būtų sudėtinga, o tyrimo duomenys būtų netikslūs lyginant su konkrečios valstybės tarnybos institucijos pavyzdžiu. Atliekant tyrimą ir nagrinėjant valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės modernizaciją diegiant kompetencijų modelį konkrečioje savivaldybėje, galima nustatyti konkrečios institucijos valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimo naudą globaliu (Lietuvos) mastu ir lokaliu (konkrečios savivaldybės) bei palyginti gautus tyrimo rezultatus. Toks tyrimo būdas leistų identifikuoti valstybės tarnautojų bendrąsias žinias apie kompetencijų modelį ir jo poreikį jų atstovaujamoje organizacijoje. Ypač aktualu nagrinėti valstybės tarnautojų kompetencijų bendrą suvokimą ir praktinį pritaikomumą pandemijos laikotarpiu, kuomet nuotolinis darbas tapo privalomu saugos garantu, o viešojo intereso užtikrinimas visuomenei pakitusiomis sąlygomis tapo dar aktualesnis dėl pakitusių aplinkos sąlygų. Pasirinkus tokį tyrimo organizavimą galima analizuojant vienos įstaigos patirtį daryti išvadas apie kompetencijų modelio diegimo perspektyvą ir vizijas Lietuvos valstybėje. Šiam empiriniam tyrimui pasirinkta konkreti įstaiga – Kretingos rajono savivaldybė. Šios organizacijos pasirinkimo motyvai:

1.Kretingos rajono savivaldybės pagrindinis tikslas yra užtikrinti viešąjį interesą. Tam, kad visuomenės poreikiai būtų patenkinti, būtina modernizuoti valstybės tarnybos veiklą, o tam tikslinga taikyti kompetencijų modelį, kurio nauda analizuojama šiame darbe.

2.Kretingos rajono savivaldybė nėra didmiesčio pavyzdys, tačiau taip pat nėra ir viena mažiausių savivaldybių Lietuvoje. Būtent dėl šios neutralios pozicijos tikslinga atlikti tyrimą Kretingos rajono savivaldybėje, kadangi gauti duomenys būtų tikslingesni taikant juos globaliu kompetencijų modelio taikymo valstybės tarnybos modernizavimo procese, sąlyginai vienodai atspindintys tiek didmiesčių tiek mažesnių miestų, rajonų valstybės tarnybos duomenis.

3.Tyrimo rengėja karantino metu susidūrė su Kretingos rajono savivaldybės veikla ir naudojosi jos paslaugomis. Paslaugų naudojimosi metu analizuota teikiamų paslaugų kokybė bei daugiau susipažinta su šios savivaldybės darbo organizavimo struktūra. Būtent šios priežastys sudaro galimybę be kliūčių ir tikslingai analizuoti duomenis.

Pagrindiniai Kretingos rajono savivaldybės Administracijos tikslai, remiantis Kretingos rajono savivaldybės administracijos nuostatais, patvirtintais 2008 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr.T2-350 - kartu su kitomis Savivaldybės institucijomis skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą; sudaryti būtinas teisines prielaidas įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Svarbiausi Administracijos uždaviniai - vykdyti viešąjį administravimą, skatinti tarnautojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą. Administracija sprendžia jos kompetencijai priklausančius klausimus, vykdo kitas įstatymų ir Tarybos jai pavestas funkcijas.

Tyrimo objektas: Valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas

Tyrimo tikslas: Įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo galimybes valstybės tarnybos modernizavimo atveju

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas
2. Ištirti Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą bei tobulinimą
3. Aptarti valstybės tarnybos modernizavimo ir kompetencijų modelio diegimo bei tobulinimo Lietuvos valstybės tarnyboje ateities perspektyvas

Tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė
2. Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų struktūruotas interviu ir turinio analizė
3. Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų anketinė apklausa ir aprašomoji statistika

Atliekant tyrimą tikslinga išanalizuoti pasirinktų metodų taikymo prielaidas:

Dokumentų analizė. Šis metodas pasirinktas siekiant išanalizuoti Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelio diegimo teisines ir politines prielaidas. Valstybės tarnybos modernizavimui

analizuojami svarbiausi valstybės tarnybos modernizaciją apibrėžiantys dokumentai: 2021-2030 metų Nacionalinis pažangos planas, 2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Analizuojama Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija, patvirtinta 2022m. vasario 28d. bei svarbiausias valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantis dokumentas - Valstybės tarnybos įstatymas Nr. XIII-1370 (Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2021-06-10)).Taip pat, analizuojama 2014 metais parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika. Šių dokumentų analizė leidžia išsamiau išanalizuoti valstybėje esančias politines ir teisines prielaidas, kurios yra esminės siekiant modernizuoti valstybės tarnybą ir kompetencijų modelio diegimo procese.

Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų struktūruotas interviu ir turinio analizė.

Kokybinio interviu pagrindas yra atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius ir atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 15). Kokybinio tyrimo metu siekiama plačiau išanalizuoti respondentų asmeninę nuomonę, nesiremiant iš anksto sudarytų klausimų atsakymų pasirinkimu. Pagrindinis dėmesio centras tampa dalyvių patirtis ir sampratos, jų pateikiami motyvai ir interpretacijos, o ne iš anksto apibrėžti pasirinkimo variantai, kuriuos tyrėjas siūlo iš savo perspektyvos Paprastai kokybinio tyrimo metu tikimasi iš respondentų gauti netikėtos, nuprognozuotos ir nelauktos informacijos (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 17). Kokybinio interviu pagalba siekiama išanalizuoti Kretingos rajono savivaldybės darbuotojų požiūrį valstybės tarnybos modernizavimą ir kompetencijų modelio diegimą. Sudarytas struktūruotas interviu, iš anksto sudarytas klausimynas.

Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas). Anketinė apklausa tai būdas, kuomet apklausa atliekama pasitelkiant anketą. Apklausos klausimyno pagrindas sudarytas su iš anksto suformuluotais klausimais tokia pačia tvarka pagal tokias pačias instrukcijas, tai reiškia, jog kiekvienas respondentas atsakinėja į identišką klausimyną. Toks klausinėjimo būdas leidžia pasiekti norimą rezultatą – aprašyti respondentų nuomonę pagal tuos pačius požymius, t. y. pagal pasirinktų atsakymų į tuos pačius klausimus paskirstymą (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 13). Naudojant Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų anketinę apklausą siekiama išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizacijos procesą, palyginti kokią svarbą respondentų nuomone užima valstybės tarnautojų kompetencijos Lietuvos valstybės tarnyboje ir kokios kompetencijos yra aktualiausios konkrečiai Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų veikloje. Taip pat, anketine apklausa siekiama išanalizuoti respondentų požiūrį į nuotolinio darbo organizavimo, kaip valstybės tarnybos modernizacijos priemonės, organizavimą bei prisitaikymą prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų. Apklausos duomenims analizuoti ir apdoroti

pasirinktas aprašomosios statistikos metodas, kurio metu reikia ne tik apskaičiuoti ir pateikti įvairius rodiklius, bet ir paaiškinti jų reikšmę, ką jie pasako apie tiriamą reiškinį. Tam pasitelkiama interpretacija, kuri yra paaiškinimas, ką reiškia gauti rezultatai tam tikros teorijos kontekste (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa, 2020, p. 43).

Siekiant išanalizuoti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą, empiriniam tyrimui pasirinktas mišrus metodas, kuomet atliekamas tiek kokybinis tiek kiekybinis tyrimas. Mišraus metodo prieiga naudojama kuomet yra reikalingas kompleksinis ir įvairiapusis požiūris į reiškinį ir/ar tiriamą problemą, kuomet reikia paaiškinti ir sustiprinti kiekybinius rezultatus kokybiniais ir atvirkščiai, įvertinant ir ištestuojant tyrimo instrumentus, pasiekti atskiras tyrime dalyvaujančias grupes ar dalyvius (net ir labai specifinius), praplėsti duomenų rinkimo ir analizės interpretacijos galimybes. (Aleknevičienė, Pocienė ir Šupa, 2020, p. 52). Daroma prielaida, jog surinkti įvairesni empirinio tyrimo duomenys ir jų analizė leis užtikrinti didesnį empirinio tyrimo patikimumą.

2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Šiame darbe panaudoti du empirinio tyrimo instrumentai.

- struktūruoto interviu klausimynas valstybės tarnautojams (3 priedas)
- anketa valstybės tarnautojams (2 priedas)

Struktūruoto interviu klausimyną šiame darbe sudaro 10 klausimų. Pirmuoju klausimu siekiama išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją. 2-3 klausimais siekiama nustatyti kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes ir kaip vertina pačią kompetencijos sąvoką. 5-6 klausimais siekiam išanalizuoti, kokią įtaką valstybės tarnautojams padarė pandemijos laikotarpis modernizacijos kontekste ir kaip valstybės tarnautojai pritaikė savo turimas kompetencijas pakitusioje aplinkoje. 7-10 klausimais siekiama nustatyti valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelį, modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą, konkrečiu Kretingos rajono savivaldybės atveju. Taip pat, siekiama išanalizuoti, kokią įtaką valstybės tarnautojų veikloje padarė nuotolinis darbas ir kokios kompetencijos leido užtikrinti sklandų viešojo intereso užtikrinimą Kretingos rajono savivaldybėje. Interviu klausimyno turinio pagrindimas pateiktas žemiau esančioje lentelėje (žr. 8 lent.)

8 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimynas

KLAUSIMAI	KLAUSIMŲ PASKIRTIS	ŠALTINIAI
Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?	Klausimai sudaryti remiantis valstybės tarnybos modernizaciją analizavusių autorių įžvalgomis. Šiais klausimais siekiama nustatyti bendrą valstybės tarnautojų suvokimą apie valstybės tarnybos modernizaciją ir jos poreikį.	Andrijauskaitė, L. (2016) Smalskys, V. ir Skietrys, E. (2008) Rakšnys, V. (2015) Raipa, A. (2009, 2010) Desmarchelier, B., Djellal, F., ir Gallouj, F. (2019) Kim, Y. (2021) Lampropoulou, M., ir Oikonomou, G. (2018) Smalksys V. (2007, 2010) Czaputowicz, J. (2015) Rakšnys, A. V. ir Valickas, A. (2016) Raipa A. ir Giedraitytė V. (2013) Raipa, A. ir Laurišonienė, I. (2017) Raipa, A., Staras, K., ir Cepuraitė, D., (2017) Nefas., S. (2016) Bileišis, M., Gudelis, D., Peters, B. G., Smalskys, V., Stasiukynas, A., Stankevič, B., ... ir De Vries, M. S. (2015)
Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?	Klausimai sudaryti remiantis kompetencijos sąvoką analizavusių autorių įžvalgomis. Siekiama nustatyti, kokią svarbą darbinėje aplinkoje užima asmeninės darbuotojų kompetencijos, jų koreliacija su gerais darbo rezultatais ir motyvacija.	Wieczorek-Szymańska, (2017) Gražulis, V. ir Markuckienė, E. (2013) Zubrickienė, I. ir Adomaitienė, J. (2016) L. M. Spencer ir S. M. Spencer kompetencijos modelis
Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje? **Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės**	Klausimai sudaryti remiantis valstybės tarnybos kompetencijų modelį analizavusių autorių įžvalgomis. Siekiama išanalizuoti respondentų vertinimą/suvokimą apie kompetencijų modelio diegimo procesą valstybės tarnyboje.	Stačinskaitė, S. ir Petrauskienė, R. (2018) Stančikaitė, S. (2018) Bortnikas, A. (2017) Skorkova, Z. (2016) Raipa, A., Staras, K. ir Cepuraitė, D. (2017) Liuknevičienės L. (2017) Liuknevičienė L. ir Buivydienė L. (2016) Wieczorek-Szymańska, A. (2017) Rekašienė, R. (2014), Rekašienė R. ir Sudnickas, T. (2014) Lepeška, V. (2011, 2014) Lobanova, L. ir Chlivickas, E. (2009)

tarnautojų kompetencijas?		
Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime? **Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius?** **Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?**	Klausimai sudaryti remiantis skaitmenizacijos procesą valstybės tarnyboje, nuotolinio darbo praktiką analizavusių autorių įžvalgomis. Siekiama išanalizuoti respondentų nuomonę apie pandemijos laikotarpio pokyčius valstybės tarnybos veikloje. Išanalizuoti, kokios pagrindinės kompetencijos valstybės tarnyboje leido darbuotojams prisitaikyti prie pakitusių darbo sąlygų ir kokią naudą/iššūkius sudaro nuotolinis darbas valstybės tarnyboje?	Kim, Y. (2021) Baležentis, A. ir Paražinskaitė, G. (2010) Asteraki, S., Mehrdad, H ir Ghobadiyan, M. (2021) Bortnikas, A. (2017) Gudelis, D. (2020) Birmontienė, T. ir Miliuvienė, J. (2020, Anderson ir Twizeyimana (2019) Fischer, C., Heuberger M. ir Heine M., (2021) Otienio ir Omwenga. E. (2014) Grigonienė, R. (2020)
Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje? **Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?** **Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį?** **Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime,**	Siekiama išanalizuoti respondentų nuomonę apie kompetencijų modelio taikymo galimybę Kretingos rajono savivaldybėje.	Sudaryta darbo autorės

vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?		

Kiekybinio tyrimo anketą sudaro 5 klausimai. Jais siekiama nustatyti valstybės tarnautojų požiūrį į modernizacijos procesą, reikalingų kompetencijų siekiant užtikrini viešąjį interesą svarbą. Daugiau dėmesio skiriama valstybės tarnautojų prisitaikymui prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų pandemijos laikotarpiu, holistinių kompetencijų panaudojimo ir nuotolinio darbo organizavimo Kretingos rajono savivaldybėje. Anketos turinys pagrindžiamas žemiau esančioje lentelėje.

9 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimynas

KLAUSIMAI	KLAUSIMŲ PASKIRTIS	ŠALTINIAI
1.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės tarnybos modernizavimo procese daro žemiau įvardyti teiginiai.	• Viešojo sektoriaus reformos (Tradicinis viešojo administravimo, Naujosios viešosios vadybos, Naujojo viešojo valdymo) • Piliečių dalyvavimas/įsitraukimas į savivaldybės veiklą • Decentralizacija • Hierachija • Puoselėjamos tradicijos ir vertybės • Vietos savivaldos reformų inicijavimas ir priėmimas	Raipa, A. (2010) Andrijauskaitė, L. (2016) Smalskys, V. ir Skietrys, E. (2008) Rakšnys, V. (2015) Raipa, A. (2009) Desmarchelier, B., Djellal, F. ir Gallouj, F. (2019) Kim, Y. (2021) Lampropoulou, M. ir Oikonomou, G. (2018) Smalksys, V. (2007, 2010) Czaputowicz, J. (2015) Rakšnys, A. V. ir Valickas, A., (2016) Raipa, A. ir Giedraitytė, V. (2013) Raipa, A., ir Laurišonienė, I. (2017) Raipa, A., Staras, K. ir Cepuraitė, D. (2017) Nefas, S. (2016) Bileišis, M., Gudelis, D., Peters, B. G., Smalskys, V., Stasiukynas, A., Stankevič, B. ir De Vries, M. S. (2015)

2.Įvertinkite, kokią svarbą Jūsų nuomone valstybės tarnyboje užima žemiau nurodytos kompetencijos valstybės tarnautojų veikloje. 3.Įvertinkite, kokią svarbą, Jūsų nuomone, Jūsų atstovaujamoje įstaigoje užima šios kompetencijos valstybės tarnautojų požiūriu.	• atsakomybė • atvirumas • efektyvumas • kūrybingumas • lankstumas • lojalumas valstybei • nesavanaudiškumas • sąžiningumas ir nešališkumas • padorumas • pagarba žmogui ir valstybei • politinis neutralumas • profesionalumas • teisingumas • viešumas ir skaidrumas.	Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas 3 str. 1 d.
4.Įvertinkite, kaip, Jūsų nuomone, Jūsų atstovaujamoje savivaldybėje prasidėjus pandemijos laikotarpiui, buvo siekiama ugdyti valstybės tarnautojų technologines kompetencijas.	• *Informacinis raštingumas: (*leidžiančios asmeniui lengvai gauti informaciją, kad galėtų patenkinti savo informacijos poreikius, naudoti ir išnagrinėti juos.) • *Naujų technologijų taikymas mokyme: (*naujų komponentų mokymo technologijos, kurios yra vienas iš esminių ugdymo veiksnių ir pagalbininkų.) • *Informacinių ryšių technologijų naudojimas:* naudojimo įgūdžių komponentas informacinės ir komunikacijos technologijos – tai technologijų naudojimas kaip švietimo naujovė praturtinti mokymosi aplinką, aktyvų įsitraukimą, interaktyvumą bei besimokančiojo mokslinių išteklių praturtinimas. • *Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje (*Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje, kuri reiškia įgūdžius naudoti informaciją virtualioje aplinkoje norint gauti geriausią informaciją ir užmegzti	Asteraki, S., Mehrdad, H ir Ghobadiyan, M., (2021)

	geriausią bendravimą, kuriuo galima keistis informacija per elektroninę erdvę ir optimalus virtualių įrenginių naudojimas.)	
5.Jūsų asmenine patirtimi, perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo, įvertinkite teiginius, ar/kurie buvo naudojami jūsų atstovaujamoje organizacijoje.	• Nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai išdėstomi raštu. • Kiekvienai nuotolinio darbo vietai nustatomi reikalavimai. • Nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės. • Nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka. • Nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka.	Grigonienė, R. (2020)

2.3. Tyrimo imtis

Naudotas tyrimo imties atrankos būdas – paranki atranka. Naudojant tokią atranką siekiama apklausti lengviausiai ir patogiausiai pasiekiamus Kretingos rajono savivaldybės tarnautojus.

Šiuo metu Kretingos rajono savivaldybėje valstybės tarnautojų pareigas užima 84 tarnautojai. 16 iš jų užima vadovų pareigas. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta apklausti vadovo lygmens tarnautojus, atsižvelgiant į tai, jog jų žinios apie kompetencijų modelį santykinai turėtų būti didesnės, negu ne vadovo pareigas užimančių asmenų. Tai patvirtinta pačių respondentų pageidavimu sudarant klausimyną. Atliekant interviu, apklausti 9 valstybės tarnautojai, užimantys vadovų pareigybes.

2022 metų kovo mėnesį Kretingos rajono savivaldybėje dirbo 68 valstybės tarnautojai (ne vadovo pareigas užimantys). Nustatant kiekybinio tyrimo imtį, naudota Paniotto formulė, pasitelkiant 5 proc. paklaidą.

$$n=1(\Delta 2+ 1N)$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis;
Δ – leidžiamos paklaidos dydis;
N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

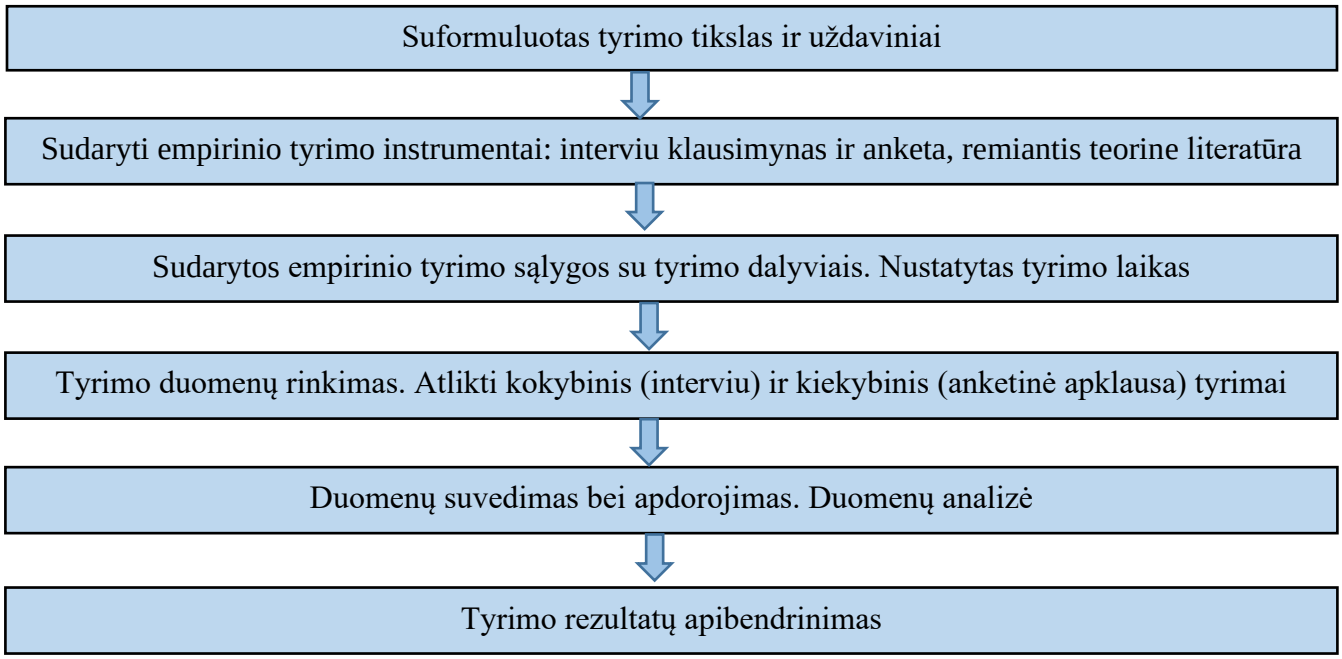
Tyrimo imtis apskaičiuota taip:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{\left(0{,}05^2 + \frac{1}{68}\right)} = 58$$

Apskaičiavus tyrimo imties dydį, kuris reikalingas siekiant gauti tikslingus duomenis, buvo atlikta Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų anketinė apklausa. Tikslingiems kiekybinio tyrimo duomenims užtikrinti buvo apklausta 60 valstybės tarnautojų. Remiantis aukščiau pateikta formule ir pagal ją apskaičiavus kiekybinio tyrimo imtį, galima teigti, jog kiekybinės apklausos duomenys yra tikslingi.

2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimo etapai. Kretingos rajono savivaldybėje empirinis tyrimas buvo atliekamas 2022 metų kovo mėnesį. Tyrimo etapai. Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais (žr. 7 pav.):



Sudaryta darbo autorės

7 pav. Empirinio tyrimo etapai

Interviu buvo atliekamas pasitelkiant informacinių technologijų pagalbą. Pirmiausia buvo išsiųsta anketa su 10 atvirų klausimų, o vėliau virtuliai aptarti klausimai su valstybės tarnautojais, jiems išreiškiant

savo poziciją. Taip buvo patogu atlikti tyrimą, kadangi tyrimo rengėja gyvena Vilniuje, o tyrimas atliekamas Kretingoje. Taip pat, tyrimo rengėja, kaip jau minėta, karantino laikotarpiu susidūrė su Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų teikiamomis paslaugomis, tad klausimai sudaryti remiantis ir realios patirties praktika. Respondentai, užimantys vadovų pareigas Kretingos rajono savivaldybėje, pageidavo užtikrinti jų anonimiškumą, todėl interviu nebuvo įrašinėjami.

Atliekant anketinę apklausą Kretingos rajono savivaldybėje, buvo naudojamasi internetinės apklausos galimybe, kuri buvo anoniminė. Apklausa buvo atliekama tol, kol buvo surinktas tinkamas reikiamas respondentų skaičius, norint užtikrinti tikslingus tyrimo rezultatus (58 tarnautojai).

Tyrimo etika. Buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Atliekant tyrimus, buvo laikomasi konfidencialumo, anonimiškumo principų. Taip pat užtikrintas ir pagarbos asmens orumui principas. Tyrimai atlikti savanorišku respondentų sutikimu. Užtikrinant kokybinio tyrimo anonimiškumą, naudojami kodai, tokie kaip T1, T2, T3 ir t.t. Kiekybinio tyrimo metu, ne vadovo pareigas užimantiems tarnautojams, internetinė apklausa buvo pasidalinta Kretingos rajono savivaldybės vidaus ribose, t. y. anketa nusiųsta į Bendrąjį skyrių, iš kurio buvo pasidalinta anketa su valstybės tarnautojais.

3. VALSTYBĖS TARNUBOS MODERNIZACIJOS IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO VALSTYBĖS TARNYBOJE GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Valstybės tarnybos modernizavimo ir Kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisinės ir politinės prielaidos

Šiame skyriuje aptariami svarbiausi strateginiai dokumentai ir teisės aktai, kuriuose išreiškiamas valstybės požiūris į valstybės tarnybos modernizavimą ir kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje. Analizuojant strateginius dokumentus laikomasi chronologinio eiliškumo. Pirmiausia analizuojama valstybės tarnybos modernizaciją formuluojantys veiksniai, vėliau pereinama prie svarbiausio valstybės tarnybos veiklą reglamentuojančio teisės akto – Valstybės tarnybos įstatymo bei valstybės tarnautojų kompetencijų reglamentavimo.

2021-2030 metų Nacionaliniame pažangos plane, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. rugsėjo 29 d. nutarimo Nr.797 redakcija), 8 strateginis tikslas – didinti teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumą. Šiame dokumente teigiama, jog Lietuvos viešasis sektorius susiduria su nepakankamu viešojo sektoriaus efektyvumu, kokybės iššūkiais, stokojama į rezultatus orientuoto požiūrio ir sistemiško politikos vertinimo. Pastaraisiais metais pradėti vykdyti pokyčiai, kuriais tobulinama viešojo sektoriaus įstaigų sistema, gerinamas jų valdymas ir gryninama kompetencijos sąvoka, kurios procesą būtina tęsti. Taip pat pažymima, jog COVID-19 pandemija, atsakas į ją, išryškino ir naujus sisteminius iššūkius viešajame sektoriuje: nuo gebėjimo sparčiai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir atskirų valstybės veiklos sričių (sveikatos, švietimo ir kt.) atsparumą ir gyvybingumą, iki gebėjimo iniciatyviai ir sutelktai veikti krizinėse/kritinėse situacijose. Pandemijos laikotarpiu ypatingai išryškėjo poreikis prognozavimui ir politikos stebėsenai sutelkti aktualius informacinius išteklius, o priimamus sprendimus grįsti esamojo laiko duomenų analize, faktais ir įrodymais. Įgyvendinant plano aštuntąjį strateginį tikslą siekiama atviros, veiksmingai veikiančios, visuomenės poreikius atsiliepiančios viešojo valdymo ir teisinės sistemos, kryptingai stiprinant viešojo valdymo sistemos efektyvumą ir tvarumą, diegiant inovacijas viešajame sektoriuje, stiprinant pasitikėjimą viešojo valdymo institucijomis, stiprinant žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje kompetencijas, didinant viešojo valdymo atvirumą, visuomenės įsitraukimą į viešojo valdymo procesą bei gerinant viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę ir prieinamumą visuomenei.

Siekiant aštuntojo strateginio tikslo įgyvendinimo, numatoma įgyvendinti pažangos uždavinius, tokius kaip: tobulinti viešojo valdymo institucijų sistemą ir optimizuoti viešojo valdymo institucijų tinklą, peržiūrėti atsakomybes, funkcijas ir kompetencijas – atsisakant viešajam sektoriui nebūdingų funkcijų, vadovaujantis subsidiarumo principu išgryninti valstybės ir savivaldybių institucijų atsakomybę. Taip pat siekiama didinti viešojo sektoriaus veiklos orientaciją į rezultatus, veiklos efektyvumą, atsakomybę. Stiprinti įrodymais grįstų įrankių taikymą, taikyti bendrus projektinio valdymo principus užtikrinant pokyčių valdymą viešajame sektoriuje, Vyriausybės prioritetinių darbų stebėseną, gerinti reguliavimo kokybę ir mažinti administracinę naštą gyventojams ir verslui, didinti viešųjų pirkimų sistemos efektyvumą. Siekiant didesnio viešojo valdymo procesų atvirumo ir visai visuomenei naudingų sprendimų priėmimo, plačiau įtraukti pilietines organizacijas, sudaryti sąlygas gyventojams aktyviai dalyvauti viešojo valdymo procesuose ir daryti įtaką priimamiems sprendimams, įgalinti juos tai daryti.

Taip pat, siekiant didinti viešojo sektoriaus veiksmingumą numatoma tobulinti viešųjų finansų valdymo procesus ir formą – sudaryti galimybes laiku gauti patikimą informaciją sprendimams priimti, kartu tobulinti atsakingų darbuotojų kompetencijas, inicijuoti ir vykdyti veiklas, susijusias su viešųjų finansų ir valstybės turto valdymu susijusių procesų atvėrimu visuomenei, visuomenės įtraukimu. Taip pat, gerinti gyventojams ir verslui teikiamų paslaugų kokybę, didinti jų prieinamumą ir patrauklumą – mažinti administracinę naštą paslaugų gavėjams, stiprinti viešojo valdymo institucijų atsakomybę ir orientaciją į rezultatus, diegti inovatyvius (ir skaitmeninius) gyventojams patogius teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybės gerinimo sprendinius, vertinti teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę.

Taigi, galima teigti, jog 2021-2030 Nacionalinis pažangos planas, kurio aštuntas strateginis tikslas įvardytas kaip didinimas teisinės sistemos ir viešojo valdymo efektyvumo, sudaro prielaidas valstybės tarnybos modernizacijai. Daroma prielaida, jog valstybės tarnybos modernizacija tiesiogiai sąveikauja su viešojo valdymo efektyvumu, siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą, sudarant sąlygas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas.

2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programoje, 8.3 uždavinys - Stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą viešojo valdymo institucijose. Programoje 1 problema įvardijama kaip - Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas yra mažesnis nei EBPO šalių vidurkis. Nurodomos spręstinos problemos priežastys, tokios kaip: Vadovams valstybės tarnyboje trūksta strateginių lyderystės kompetencijų (1.1); Remiantis esamais žmogiškųjų išteklių valdymo principais nepritraukiami ir neišlaikomi kvalifikuoti valstybės tarnautojai (1.2). Priemonė, kuria sprendžiama problema: sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą (šalinamos 1.1–1.2 priežastys). Taip pat, 4 problema įvardijama, kad per mažai

taikomos viešojo valdymo inovacijos, ieškant inovatyvių valdymo ir viešosios politikos problemų sprendimo būdų, kurie galėtų padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir veiksmingumą. 4.4 punkte pabrėžiama, jog nevykdoma viešojo valdymo inovacijų stebėsena ir analizė. Tam išspręsti siūloma taikyti sukurti ir įgyvendinti viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo sistemą. Inovacijų svarba pabrėžiama ir 1.2.5. punkte, kuriame nurodoma, jog skaitmenizuota tik apie 10 proc. žmogiškųjų išteklių valdymo procesų.

Taigi, galima teigti, jog 2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programoje išreiškiamas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą. Daug dėmesio skiriama procesų skaitmenizavimui, kaip vienam iš valstybės tarnybos modernizavimo įrankių.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) nurodoma, kad Lietuvos valstybės tarnyba yra per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą. 24 punkte nurodoma, kad dabartinė sistema viešajame sektoriuje nesudaro pakankamai galimybių vadovaujantiems tarnautojams jų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijoms ir profesionalumui ugdyti. Teigiama, kad siekiant veiksmingai ir lanksčiai reaguoti į sparčius globalios aplinkos pokyčius ir ekonominius iššūkius, Lietuvos valstybės tarnybai būtini sisteminiai ir neatidėliojami pokyčiai.

16. Punkte nurodoma, jog kūrybingumas, atvirumas ir atsakomybė yra vertybės, kuriomis turi būti vadovaujamasi priimant strateginius sprendimus viešojoje politikoje. Taip pat, 17-ame punkte teigiama, jog sparčiai keičiantis aplinkai bei augant visuomenės savivaldai, privalomai turi keistis ir valdymo modelis, kuomet valdžia turi tapti atvira ir bendradarbiauti su piliečiais. Nepaisant poreikio keisti valdymo modelį, 20 punkte nurodoma, jog visuomenė nepakankamai aktyviai dalyvauja viešajame valdyme tvarkant viešuosius reikalus, priimant visai šaliai svarbius sprendimus, o tam turi įtakos vis dar neįveikta korupcijos, neskaidrių sprendimų ar ne visada efektyvaus teisingumo vykdymo problema.

Strategijoje nurodoma strateginė būtinybė siekti pokyčių sumanaus valdymo srityje, siekiant kompetentingos ir priimančios kryptingus strateginius sprendimus valdžios. Siekiant strategiškai pajėgios valdžios, reikia ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose, bendruomenėse. Taip pat, nurodoma, jog reikalinga įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimantį kompetencijų valdymo modelį, kuris leidžia sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas tam, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijų tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai (7.8.1 punktas). Išreiškiamas poreikis pasiekti tikslą, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir būtų orientuota į veiklos rezultatus, kad valstybės tarnautojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo

standartai. Būtų atsisakyta perteklinės veiklos ir siekiama strategiškai valdyti kompetencijas, kurios reikalingos veiklai tobulinti.

Taigi, kompetencijų modelio diegimo viešojo valdymo institucijose poreikis yra nurodomas viename iš svarbiausių valstybės strateginių dokumentų - Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“.

Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje, patvirtintoje 2022m. vasario 28d. pabrėžiama, jog valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika buvo sukurta 2013m. ir iki 2020m. nebuvo teisiškai įtvirtinta. Atsižvelgiant į šį praėjusį laikotarpį, pažymima, jog būtina esamą kompetencijų modelį peržiūrėti ir atnaujinti. Pažymima, jog įvertinant tai, kad kompetencijų reikalavimai sukuria galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų valstybės tarnybos vertybes, misiją ir funkcijas, kompetencijos ir jų turinys turėtų būti peržiūrėtos orientuojantis į ateities iššūkius. Nurodoma, jog sprendžiant kompetencijų modelio praktinio taikymo problemas turėtų būti supaprastinta kompetencijų aprašymo struktūra (2022, p. 7).

Taip pat, nurodomi valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo trūkumai:

- (5.1. punkt.) nesukurta įstaigų vadovų centralizuoto valdymo sistema;
- (5.2. punkt.) neišskirti asmenų, einančių vadovaujančias pareigas valstybės tarnyboje, pritraukimo ir paieškos ypatumai, nesukurtas valstybės tarnybos vadovų karjeros valdymo mechanizmas, nėra valstybės tarnybos vadovų centralizuotos ugdymo sistemos;
- (5.3. punkt.) įstaigų vadovų darbo užmokestis nekonkurencingas;
- (5.4. punkt.) valstybės tarnautojų kompetencijų modelis neatspindi šiandieninių ir ateities poreikių valstybės tarnautojų žinioms ir gebėjimams;
- (5.5. punkt.) valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo sistema nepakankamai orientuota į būtinų kompetencijų tobulinimą, nepakankamai vertinama ugdymo įtaka gebėjimų stiprinimui;
- (5.6. punkt.) valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema neužtikrina valstybės tarnautojų veiklos orientacijos į rezultatus;
- (5.7. punkt.) nesuformuota valstybės tarnybos politiką įgyvendinanti institucija.

9-ame Lietuvos valstybės tarnybos pertvarkos koncepsijos punkte išskiriamos Valstybės tarnybos tobulinimo gairės (kas bus nauja palyginus su dabar). 9.3 punkto dalyje nurodoma, jog numatoma sukurti ir įdiegti kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo modelį, t. y. centralizuotą ilgalaikio valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų valstybės tarnautojų, darbuotojų rengimo ir kompetencijų ugdymo, strateginių būsimų gebėjimų poreikio identifikavimo ir planavimo sistemą, kuri apimtų ir ugdymo procesų kokybės ir poveikio vertinimą, kas lestų užtikrinti aukštą ir valstybės bei visuomenės esančius ir planuojamus poreikius atitinkančią valstybės tarnautojų kvalifikaciją visoje valstybės tarnyboje. Taip pat,

9.3.1. punkte nurodoma, jog bus siekiama parengti, patvirtinti ilgalaikes rengimo bei kompetencijų ugdymo strateginės gaires ir jų įgyvendinimo planą.

Taigi, galima teigti, jog Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje, patvirtintoje 2022m. vasario 28d., pabrėžiamas kompetencijų modelio svarbumas ir nurodomas poreikis peržiūrėti valstybės tarnybos kompetencijų modelį ir jį atnaujinti.

Svarbiausias valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantis dokumentas, kaip minėta, yra *Valstybės tarnybos įstatymas* Nr. XIII-1370 (Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2021-06-10)). Šiame įstatyme daugiau dėmesio yra skiriama darbo santykių reglamentavimui, priėmimo, atleido iš pareigų, darbo užmokesčio ir kitų pareigų bei teisių reglamentavimui lyginant su valstybės tarnautojų kompetencijų nagrinėjimu. Valstybės tarnybos 3 straipsnis nagrinėja pagrindinius valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principus, kurie yra nurodomi tokie kaip:

1. atsakomybė
2. atvirumas
3. efektyvumas
4. kūrybingumas
5. lankstumas
6. lojalumas valstybei
7. nesavanaudiškumas
8. sąžiningumas ir nešališkumas
9. padorumas
10. pagarba žmogui ir valstybei
11. politinis neutralumas
12. profesionalumas
13. teisingumas
14. viešumas ir skaidrumas.

Visi šie principai yra reikalingi valstybės tarnautojui siekiant tikslingai vykdyti pareigybės funkcijas, tačiau būtų galima išskirti kelis principus, kurie labiau siejami su valstybės tarnautojo kompetencijos sąvoka. Ketvirtuoju principu išskiriamas kūrybingumas, kuris Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžiamos kaip – „Valstybės tarnautojas turi būti iniciatyvus, tarp iššūkių įžvelgti naujas galimybes valstybės sėkmei kurti ir siekti jas įgyvendinti.“ (3 str. 4 punkt.) Siekiant užtikrinti šį principą, valstybės tarnautojas turi naudoti panaudoti savo kompetencijas siekiant užtikrinti inovatyvią valstybės tarnybos ateities viziją. Penktuoju principu (3 str. 5 punkt.) įvardijamas lankstumas - Valstybės tarnautojas turi gebėti prisitaikyti prie kintančių

veiklos sąlygų ir reikalavimų, technologijų, technikos, darbo organizavimo pokyčių ir kitų aplinkybių. Tam valstybės tarnautojui reikalingos holistinės – visa apimančios kompetencijos, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Tai ypač aktualu prasidėjus pandemijos laikotarpiui, kuomet valstybės tarnautojų lankstumas tapo vienas prioritetinių aspektų siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą. Taip pat išskiriamas ir dvyliktuoju principu (3 str. 12 punkt.) pažymėtas profesionalumas, kuriuo teigiama, jog Valstybės tarnautojas turi siekti aukščiausios kokybės tarnybinės veiklos rezultatų, deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti. Šiam principui užtikrinti valstybės tarnautojas neabejotinai turi naudoti ir pritaikyti kompetencijas, kadangi siekiant efektyviai veikti tikslinga ir tinkamai pritaikyti bei disponuoti savo turimomis kompetencijos. Apibendrinat galima teigti, jog Valstybės tarnybos įstatyme pateiktų valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų užtikrinimui, valstybės tarnautojas turi naudoti šiems principams užtikrinti reikalingas kompetencijas, siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą.

Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizės ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas. Lietuvoje yra parengta *Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika* (toliau – *Metodika*), kuria remiantis yra rekomenduojama diegti kompetencijų modelį valstybės tarnybos institucijose. Valstybės tarnybos departamentas 2009 m. pradėjo vykdyti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą - „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. Pagrindinis šio projekto tikslas – tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose. Šiam tikslui pasiekti numatytos priemonės: tobulinamas valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų rengimas, nustatytos konkrečioms pareigybėms būtinos kompetencijos, apmokomi valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbantieji. Šis projektas, kaip numatoma Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, padės modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą viešojo administravimo įstaigose. Šio projekto įgyvendinimo metu, buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. 2014m. *Metodikos* pagrindu buvo parengtas ir išleistas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. Iki 2014 m. spalio 31 d. pagal mokymo programą „Pareigybių aprašymų katalogo ir kompetencijų modelio taikymas Lietuvoje“ buvo apmokyta 700 valstybės ir savivaldybių bei įstaigų dirbančių asmenų, kurie buvo supažindinti su *Metodika* (Valstybės tarnybos departamentas, 2017).

Analizuojant Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogo ir Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projektus, galima išskirsti, jog pagrindinės dvi užduotys

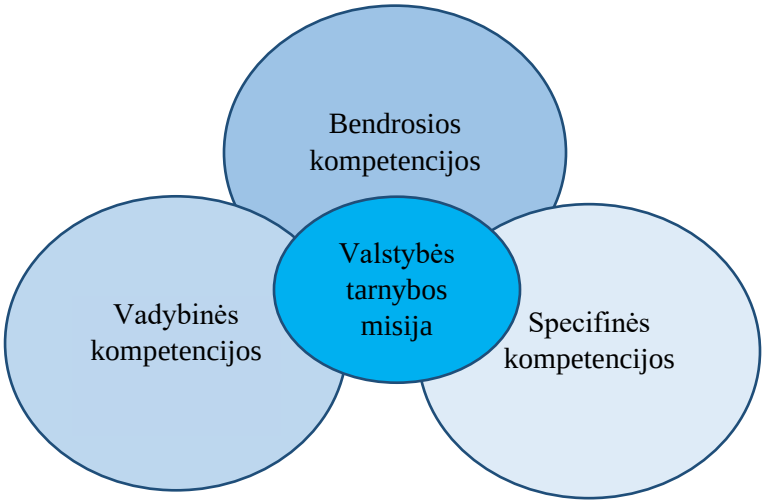
buvo įvardytos kaip: sukurti patogų ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo katalogą; sukurti veikiantį valstybės tarnautojų kompetencijų modelį. Šiose gairėse teigiama, jog Lietuvos valstybės tarnyboje yra apie 25000 pareigybių aprašymų, kuriuos siekiama susisteminti. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami kriterijai, kurie formuoja valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir kompetencijų modelio svarbą bei reikalingumą Lietuvos valstybės tarnyboje.

10 lentelė. Tarnautojų pareigybių aprašymas ir Kompetencijų modelis

Tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas		***Kompetencijų modelis Lietuvos valstybės tarnyboje***	
Kam reikalingas valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas?	Tas pačias pareigas apibūdina skirtingi pareigybių aprašymai.	Kam reikalingas kompetencijų modelis Lietuvos valstybės tarnyboje?	Modelis sukuria galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes ir pagrindines funkcijas.
	Pareigybių aprašymų nesistemiškumas yra kliūtis valstybės tarnautojų kaitumui.		Leidžia kelti nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai.
	Katalogas panaikina pareigybių nesistemiškumą (funkcijų dubliavimasis ir pan.), kas riboja valstybės tarnautojų karjeros galimybes, nesukuria objektyvios tikrovės.		Leidžia kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus ir numatyti jų karjeros planus.
	Sistemiškas pareigų katalogas leistų lengviau ir pagrįsčiau formuluoti reikalavimus ir priskirti funkcijas konkrečiai pareigybei.		Suteikia galimybę susieti valstybės tarnautojų kompetenciją su motyvacija.
Kuo sudėtingi šie uždaviniai?	Lietuvos valstybės tarnyboje yra apie 25000 skirtingų pareigybių aprašymų.	Kuo sudėtingi šie uždaviniai?	Kaip iš kelių tūkstančių atrinkti tas kompetencijas kurios turėtų būti būdingos būtent Lietuvos valstybės tarnautojui?
	Gausą lemia atsitiktiniai, individualūs veiksniai ir žinybiniai interesai.		Kokie turi būti kompetencijų skirtumai vadovams ir Kuo sudėtingi šie uždaviniai? specialistams?
	Noras suderinti naują katalogą su senais, dabar egzistuojančiais pareigų aprašymais.		Kaip nustatyti asmenų kompetencijas?
	Aukšti reikalavimai naujo katalogo funkcionalumui.		Aukšti reikalavimai naujo modelio funkcionalumui.

Sudaryta darbo autorės pagal: Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogo ir Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projektai. Žmogaus studijų centras

Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projekte (2013-04-04), pristatomos Lietuvos valstybės tarnyboje siūlomų taikyti kompetencijų sąrašas, kuris analizuotas teorinėje dalyje (žr. 6 lent.). Taip pat, sudarytos kompetencijų grupės (žr. 8 pav.):



Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogo ir Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos projektai. Žmogaus studijų centras

8 pav. Kompetencijų grupės

Siūlomos trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos (visiems valstybės tarnautojams), vadybinės (vadybinės ir lyderystės) ((įstaigų ir padalinių vadovams)), specifinės (specialiosios) kompetencijos (būtinos atliekant profesinės veiklos funkcijas, nustatomos pagal veiklos sritį) (žr. 8 pav.). Metodikoje nurodytoms kompetencijų grupėms priklauso tam tikri kompetencijų lygiai. Pagal pareigybių hierarchiją yra skirstomos kompetencijų grupės. Bendrosios kompetencijos yra priskiriamos ir įstaigų vadovams bei jų pavaduotojams. Jiems taip pat yra taikomos vadybinės ir lyderystės kompetencijos, bei, kaip jau minėta, bendrosios kompetencijos. Skirtingai nei įstaigų vadovams, jų pavaduotojams - padalinių vadovams ir jų pavaduotojams taikomos visos trys kompetencijų grupės. Specialistams taikomos bendrosios, taip pat specifinės ir profesinės kompetencijos.

Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018, p. 334) nurodo, jog Lietuvoje kompetencijų modelio diegimo praktika nėra populiari tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų. Tam daroma prielaida, jog įtaką daro pokyčių baimė, kadangi Valstybės tarnybos departamento užsakymu sukurtas kompetencijų modelis sąlygotų tam tikrus pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, tokiuose kaip:

- Pareigybių aprašyme: keistųsi pareigybių aprašymo tvarka. Ji prasiplėstų papildomomis kompetencijomis ir jų lygiais, nurodytais kompetencijų modelyje.

- Atrankos procese: Keistųsi atrankoje taikomas kompetencijų modelis, kuris sąlygotų vertinimo objekto pasikeitimą, t. y. iš žinių į kompetencijas.
- Veiklos vertinimą: vietoj kvalifikacijos būtų vertinamos kompetencijos. Kompetencijų modelis sąlygotų finansinių skatinimo priemonių atsisakymą. Kompetencijų modelyje yra išryškinamos nefinansines priemonės: nominacijos, įtraukimas į perspektyvių specialistų ar vadovų rezervą ir kt.
- Ugdymo procese: vietoj formalaus mokymo, tokių kaip kursų, seminarų ir kt., labiau akcentuojamas neformalus mokymasis, toks kaip savišvieta, mokymasis darbo vietoje, mokymasis vieniems iš kitų. Nepaisant to, kursai ir seminarai pagal poreikį išliktų.
- Karjeroje: Valstybės tarnautojas, viršijęs savo kompetencijas, gali mokyti kitus. (Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018, p. 334-335)

Minėtos autorės (2018, p. 340) atliko Lietuvos Respublikoje sukurto kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos analizę, kurios metu buvo nustatyta, jog pradžioje modelio diegimas turėjo visapusišką palaikymą. Vyriausybių veiklos programose pastebimas bendras siekis diegti šį modelį. Kitas, svarbus momentas, jog šiam tikslui pasiekti buvo sukurta metodinė medžiaga. Taip pat paskirta atsakinga institucija ir priimti įstatymų galios teisės aktai. Tačiau po atlikto kokybinio tyrimo, autorės pateikė išvadą, jog dabartiniu metu politikos formuotojai neturi bendros nuomonės taikant kompetencijų modelį, o tai parodo politinės valios stoką. To priežastis įvardijama kaip numatomų pokyčių baimė.

Apibendrinant analizuotus strateginius ir teisinius dokumentus, galima teigti, jog juose nurodomas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą. 2021-2030 Nacionalinis pažangos planas, kurio aštuntas strateginis tikslas yra įvardytas kaip didinimas teisinės sistemos ir viešojo valdymo efektyvumo, sudaro prielaidas valstybės tarnybos modernizacijai. Daroma prielaida, jog valstybės tarnybos modernizacija tiesiogiai sąveikauja su viešojo valdymo efektyvumu, siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą, sudarant sąlygas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. 2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programoje išreiškiamas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą. Daug dėmesio skiriama procesų skaitmenizavimui, kaip vienam iš valstybės tarnybos modernizavimo įrankių. Nacionaliniame pažangos plane pažymima Covid-19 pandemija, o atsakas į ją, išryškino ir naujus sisteminius iššūkius viešajame sektoriuje, tuo tarpu 2021-2030 Plėtros programoje jau pažymimas poreikis skaitmenizuoti procesus, siekiant didesnio jų efektyvumo.

Kompetencijų modelio diegimo viešojo valdymo institucijose poreikis yra nurodomas viename iš svarbiausių valstybės strateginių dokumentų - Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Strategijoje nurodoma strateginė būtinybė siekti pokyčių sumanaus valdymo srityje, siekiant kompetentingos ir priimančios kryptingus strateginius sprendimus valdžios. Nepaisant to, tikslinga pažymėti, jog

kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje (viešajame valdyme) yra kol kas tik rekomendacinio pobūdžio. Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje, patvirtintoje 2022m. vasario 28d**.** pabrėžiama, jog valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika buvo sukurta 2013m. ir iki 2020m. nebuvo teisiškai įtvirtinta. Atsižvelgiant į šį praėjusį laikotarpį, pažymima, jog būtina esamą kompetencijų modelį peržiūrėti ir atnaujinti. Atsižvelgiant į minėtus faktus diegiant kompetencijų modelį, daroma išvada, jog Lietuvos valstybės tarnyboje politinės ir teisinės prielaidos diegti kompetencijų modelį nėra pakankamos, stokojama politinės valios teisiniam įtvirtinimui. Taip pat, pažymėtina, jog teisinis įtvirtinimas nereiškia jau savaime efektyvaus kompetencijų modelio taikymo ir panaudojimo, tam taip pat turėtų būti sudarytos palankios teisinės prielaidos.

Svarbiausias valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantis dokumentas yra *Valstybės tarnybos įstatymas* Nr. XIII-1370 (Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2021-06-10)). Šiame įstatyme daugiau dėmesio yra skiriama darbo santykių reglamentavimui, priėmimo, atleido iš pareigų, darbo užmokesčio ir kitų pareigų bei teisių reglamentavimui lyginant su valstybės tarnautojų kompetencijų nagrinėjimu. Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimas yra būtina sąlyga siekiant įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu.

Lietuvoje yra parengta Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika. Ji parengta jau nuo 2014 metų, tačiau ji vis dar diegimo stadijoje. Taip pat kaip ir kompetencijų modelis, ji neįgijo teisinio pagrindo ir yra rekomendacinio pobūdžio. Pokyčių baimė sąlygoja tai, jog metodika nėra populiari tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų, o palaipsniui įgauna vis mažesnį susidomėjimą.

3.2 Kretingos rajono savivaldybės darbuotojų požiūris į valstybės tarnybos modernizavimą ir kompetencijų modelio diegimą

3.2.1 Kokybinio tyrimo rezultatai

Atlikus kokybinio tyrimo, interviu turinio analizę (žr. 4 priedą), išskirta 10 kategorijų ir 44 subkategorijos. Išanalizavus respondentų atsakymus apie Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį, išskirtos penkios atsakymų subkategorijos. Pasak tyrimo dalyvių, valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja efektyvumo siekis, viešojo sektoriaus reformos, biurokratija, kintanti darbo aplinka ir naujų žinių, kvalifikacijos kėlimo, kompetencijų poreikis (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Kategorija „Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikis“

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Valstybės tarnybos moderniza-vimo poreikis	Efektyvumo siekis	Gyvenimo iššūkiai, reikalingas potencialas žmonių, kurie gebėtų efektyviai valdyti procesus ir kokybiškai atlikti pavestas užduotis.	T1
		Tikslingai, greitai ir efektyviai suteikiamos paslaugos piliečiams.	T4
		Teikti kuo greičiau ir kuo geresnes paslaugas piliečiams yra vienas esminių valstybės tarnybos modernizaciją įtakojančių veiksnių.	T7
		Valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja privatus sektorius, kadangi jo tikslas yra pasiekti pelną, o viešojo sektoriaus atveju pasiekti rezultatą, t. y. žmonių poreikių patenkinimą.	T9
	Viešojo sektoriaus reformos	Viešojo sektoriaus reformos, kurios keičia viena kitą.	T2
		Naujasis viešasis valdymas ir Naujoji viešoji vadyba keičia Tradicinį viešąjį administravimą.	T4
	Biurokratija	Tiek valstybės tarnautojų tiek paslaugas gaunančios visuomenės poreikis pagreitinti procesų eiga, sumažinti biurokratijos procesus.	T3
		Modernizacija būtina siekiant pagreitinti vykstančius ilgus biurokratinius sprendimus, kurie remiasi hierarchijos principais.	T8
	Kintanti darbo aplinka	Pandemijos laikotarpis parodė, kaip svarbu yra mokėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir integruoti į tai savo turimas kompetencijas.	T5
		Pakitusi darbo aplinka. Perėjimas prie nuotolinio darbo nuotolinio darbo skatina valstybės tarnybos modernizaciją.	T3

11 lentelės tęsinys

		Pandemijos laikotarpis išryškino poreikį modernizuoti valstybės tarnybą, ją skaitmeninti, siekiant nenutrūkstamai patenkinti piliečių poreikius.	T2
		Modernizacija reikalinga tam, kad tokiose krizinėse situacijose, kaip pandemijos laikotarpiu, valstybės tarnautojai toliau galėtų tikslingai teikti paslaugas. Modernizacija reikalinga norint, kad valstybės tarnautojai užtikrintų žmonių poreikius net ir krizinėse situacijose.	T6
		Pandemijos laikotarpis išryškino, kaip svarbu valstybės tarnautojams yra suteikti galimybę nuolatos tobulintis savo kompetencijas darbui iš namų. Pakitusi darbo aplinka neturi trukdyti atlikti visuomenei būtinų paslaugų.	T9
	Naujų žinių, kvalifikacijos kėlimo, kompetencijų poreikis	Valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja patys valstybės tarnautojai. Žmonės tobulėja, keičiasi jų mąstymas, prioritetai. Daugiau dėmesio skiriama naujoms žinioms, tobulinamos asmeninės kompetencijos.	T5

Analizuojant respondentų atsakymus tikslinga pažymėti, jog daugiausia atsakymų priskirta efektyvumo siekio kategorijai. Valstybės tarnautojų nuomone, efektyvumo užtikrinimas, tiekiant viešąsias paslaugas, formuoja valstybės tarnybos modernizavimo poreikį. Tokią poziciją išreiškia ir Raipa (2010, p. 30), kurio teigimu, pagrindinis viešojo valdymų reformų tikslas yra viešojo sektoriaus efektyvumo ir viešojo valdymo modernizavimo sąlygų tobulinimas. Taip pat, remiantis teorinėje analizėje pateikta medžiaga, kurioje Raipa pateikė įžvalgą, jog „Modernizavimas šiuolaikiniame etape remiasi naujosios viešosios vadybos paradigma, orientuota į rinkos modelių įtvirtinimą viešajame valdyme, viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtrą rengiant programas ir projektus, tobulinant kontraktų, koncesijavimo, viešųjų pirkimų procesų valdymą.“, tikslinga pažymėti T9 respondento atsakymą. Pasak tyrimo dalyvio, „Valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja privatus sektorius, kadangi jo tikslas yra pasiekti pelną, o viešojo sektoriaus atveju pasiekti rezultatą, t. y. žmonių poreikių patenkinimą.“ Respondento atsakymas pritaria mokslininko teorijai, teigdamas, jog modernizavimas remiasi rinkos modeliu, orientuotu į rinkos modelių įtvirtinimą viešajame sektoriuje.

Analizuojant respondentų nuomonę apie kompetencijas – darbines ir asmenines, pastebėta, jog didžioji dalis atsakė, jog valstybės tarnautojams darbe yra svarbios tiek asmeninės tiek darbinės kompetencijos (T1, T5, T7, T8). Taip pat pastebėtas poreikis daugiau dėmesio joms skirti priėmimo į pareigas etape. Du apklausos dalyviai (T3, T6) teigė, jog valstybės tarnyboje svarbesnę vietą užima asmeninės kompetencijos, atsakymus grįsdami, jog jos formuoja pačią tarnautojo asmenybę ir tai, jog jos suformuoja tokias kompetencijas, kurių pareigybių aprašyme nebūtų įmanoma įvardyti. Kiti apklausos

dalyviai (T2, T9, T4) teigia, jog svarbiausia yra išryškinti darbuotojų darbines kompetencijas. Taip pat, apklausos dalyviai (T1,T8) sutinka, jog asmeniniai motyvai daro įtaką valstybės tarnautojų motyvacijos procese.

12 lentelė. Kategorija „Asmeninių ir darbinių kompetencijų vertinimas. Asmeninių motyvų įtaka motyvacijos procese“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Valstybės tarnautojų kompeten-cijos	Asmeninės ir darbinės kompetencijos išryškinimas	Norint tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas, būtina išplėsti patikimų ir validžių centralizuotos atrankos instrumentų spektrą ir bazę, kas sudarytų daugiau galimybių kokybiškai, skaidriai ir efektyviai įvertinti pretendentų bendrąsias, vadybines ir lyderystės, specifines ir profesines kompetencijas ir tinkamumą eiti valstybės tarnautojo pareigas, siekiant atrinkti tinkamiausius pretendentus konkrečioms pareigoms konkrečioje įstaigoje. Asmeniniai motyvai yra labai svarbūs, be jų turbūt neįmanoma būtų pasiekti užsibrėžtų tikslų.	T1
		Asmeninės ir darbinės kompetencijos valstybės tarnyboje yra labai susijusios. Darbinės kompetencijos apima tokias kaip profesionalumą, darbo etiką, tačiau tokios kaip efektyvumas negali būti atskirtas nuo darbuotojo asmeninės kompetencijos.	T5
		Norint tinkamai įvertinti valstybės tarnautojų darbines ir asmenines kompetencijas, būtina keisti priėmimo į pareigybes tvarką.	T7
		Abi grupės paminėtų kompetencijų yra labai svarbios ne tik valstybės tarnautojų veikloje, bet ir visuose kituose. Vienareikšmiškai tai yra susiję su motyvacija, kadangi jeigu darbuotojas negali/nenaudoja savo asmeninių kompetencijų darbinėje veikloje, jis nustumia savo savirealizacijos prioritetą. Be šio dalyko, žmogus nesijaučia pilnai patenkinęs savo poreikių, ko pasekoje galimi motyvacijos trūkumo požymiai darbinėje veikloje, pesimizmas.	T8
	Asmeninių kompetencijų išryškinimas	Asmeninės kompetencijos yra labai svarbios valstybės tarnautojų veikloje. Tai formuoja asmenybę, jo požiūrį į darbą ir gebėjimą jas pritaikyti darbinėje veikloje.	T3
		Valstybės tarnautojams labai svarbu tinkamai įvertinti asmenines kompetencijas. Darbo pareigybių aprašyme neįmanoma aprašyti visų valstybės tarnautojui reikalingų kompetencijų, o asmeninės kompetencijos padeda prisitaikyti tam tikrose veiklose ir užtikrinti žmonių poreikius.	T6

12 lentelės tęsinys

	Darbinės kompetencijos išryškinimas	Atliekant valstybės tarnybos pareigas svarbiausia yra įvertinti darbuotojų darbines kompetencijas. Valstybės tarnybos pareigybes reglamentuoja konkrečiai pozicijai reikalingos kompetencijos, pagal kurias tarnautojai priimami į pareigas, tad šiuo atveju asmeninės kompetencijos lieka nuošaly.	T2
		Valstybės tarnautojams svarbu užtikrinti viešąjį interesą, o tam reikalingos darbinės kompetencijos. Tos kompetencijos, kurios nėra susijusios su tarnautojo darbu, daro tik labai nedidelę įtaką jo veikloje, kuri nėra esminis argumentas.	T9
		Darbinės kompetencijos yra reglamentuojamos. Žinios, mokslai, kurių reikia valstybės tarnautojui darbinėje veikloje yra išmokstamos. Neturint jų, negalima tikslingai užtikrinti visuomenės poreikių.	T4

Remiantis L.M. Spencer S. M. Spencer sukurtu modeliu, kuris vaizduoja, koks svarbus kriterijus karjeros kompetencijų ugdymo kontekste yra savęs pažinimas, galima teigti, jog valstybės tarnautojai (dauguma) pripažįsta asmeninių kompetencijų pažinimą ir jų svarbą valstybės tarnyboje. Modelio sudedamosios dalys yra žinios, gebėjimai, savęs pažinimas, asmeninės charakteristikos ir motyvai. Kompetencijos kontekste žinios ir gebėjimai dažniausiai yra lengviausiai pastebimos dalys. Likusios dalys yra mažiau išoriškai pastebimos ir išmatuojamos, tačiau pasak mokslininkų, būtent jos turi didžiausią įtaką darbuotojo kompetencijai. Asmeninių kompetencijų, holistinių (visą apimančių) svarbą analizuoja Zubrickienė ir Adomaitienė (2016, p. 149), kurios teigia, jog bendrosios kompetencijos yra traktuojamos ne tik kaip kvalifikacijos sudėtinė dalis, bet ir kaip holistinė asmens galimybių raiška, akcentuojant individo asmenines savybes, vertybines nuostatas ir gebėjimą realizuoti sukauptą potencialą ir patirtį veikloje. Respondentai, kurie pabrėžė asmeninių kompetencijų svarbą, pritaria autorėms, pabrėžiant asmens savybes, asmenines kompetencijas realizuojant darbinėje veikloje.

Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, remiantis respondentų vertinimu, susiskirstyti į keturias subkategorijas: tinkamas kompetencijų modelio sukūrimas ir pritaikomumas; informacijos trūkumas; politinė valia; motyvacija. Vertinant rezultatus pastebima, jog pasak tiriamųjų, didžiausias iššūkis yra tinkamai sukurti kompetencijų modelį ir jį pritaikyti (T1, T4, T5, T9). Tai pat, atkreiptinas dėmesys, jog pati kompetencijų modelio samprata susiduria su informacijos trūkumu, taip teigia T3 ir T7 respondentai, kadangi jų teigimu kompetencijų modelio sąvoka yra labai retai naudojama mūsų kasdienėje veikloje ir, kad jis labiau analizuojamas kaip teorinis dalykas.

13 lentelė. Kategorija „Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje“

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje	Tinkamas kompetencijų modelio sukūrimas ir pritaikomumas	Sukurti patikimus instrumentus ir vertinimo metodikas, kas padėtų atrinkti tinkamiausius žmones į valstybės tarnybą.	T1
		Sukurti tinkamą kompetencijų modelį, kuris būtų išties veiksmingumas ir efektyvus	T4
		Sukurti patikimus vertinimo kriterijus, kurie atitiktų realias kompetencijas, kokių reikia tarnautojų veikloje.	T5
		Sukurti modelį, kuris būtų nauda, o ne našta valstybės tarnautojams.	T9
	Informacijos trūkumas	Galiu teigti, jog kompetencijų modelio sąvoka yra labai retai naudojama mūsų kasdienėje veikloje, todėl pačiu iššūkiu tampa jo sąvoką.	T3
		Kompetencijų modelis labiau analizuojamas kaip teorinis dalykas, tačiau jam trūksta praktinio pritaikomumo pagrindimo.	T7
	Politinė valia	Vyriausybės dėmesio stoka užtikrinant kompetencijų modelio diegimą atskiruose regionų įstaigose ar institucijose.	T8
		Politiką formuojančių asmenų veikla vyriausybėje, kuomet siekiama diegti naujoves, tačiau jos taip ir lieka teorinio pobūdžio, be praktinio pritaikomumo.	T2
	Motyvacija	Siekiant įdiegti naują dalyką, darbuotojai tampa pagrindiniu įrankiu jo realizavimui, tad patys darbuotojai savo ruožtu, motyvacijos lygiu tampa iššūkiu priimti naujus dalykus ir juos integruoti kasdienėje veikloje.	T6

Analizuojant kompetencijų modelio iššūkius, galima pastebėti, jog respondentų atsakymuose dominuoja tinkamo kompetencijų modelio sukūrimo ir pritaikomumo problematika. Tai sąlygoja, jog kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika buvo sukurta 2013m. ir iki 2020m. nebuvo teisiškai įtvirtinta. Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje, patvirtintoje 2022m. vasario 28d. pabrėžiama, jog, atsižvelgiant į šį praėjusį laikotarpį, būtina esamą kompetencijų modelį peržiūrėti ir atnaujinti. Informacijos trūkumas apie patį kompetencijų modelį pasak respondentų yra aktualus, tai pabrėžia ir Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018), teigdamos, jog kompetencijų modelis viešajame sektoriuje įgauna vis mažiau susidomėjimo.

Analizuojant respondentų atsakymus apie kompetencijų tobulinimą ir kompetencijų modelio naudą, pastebėta, jog visi apklausos dalyviai įvardijo, kad pritaria, jog kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Sudarytos subkategorijos, iš kurių pastebėta, jog daugiausiai respondentų (T1, T5, T6) įvardijo, jog valstybės tarnautojų kompetencijas tikslingiausia tobulinti pasitelkiant žinių gilinimo, mokymo motyvus veikloje. Taip pat, išskirta kaip subkategorija, rotacija, kurią du respondentai (T3, T9) įvardijo kaip kompetencijų tobulinimo įrankį. Motyvuojanti aplinka

ir socialinis dialogas, kaip subkategorija analizuojant kompetencijų tobulinimą, pagal apklausos dalyvius (T7, T4) yra svarbus aspektas, kadangi tai skatina siekti aukštesnių rezultatų bendradarbiaujant su kitais aplinkos dalyviais ir/arba imant iš jų teigiamą pavyzdį. Taip pat, dar viena subkategorija išskirta stebėsena ir vertinimas, kurie pasak (T8, T2) respondentų padeda tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas prižiūrint veiklą ir vertinant rezultatus daryti išvadas.

14 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelis kaip valstybės tarnybos modernizavimo įrankis. Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas	Žinios, mokymai	Pritariu kompetencijų modeliui, mano nuomone, veiksmingiausias būdas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas - stažuotės.	T1
		Pritariu, jog kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis. Manau, jog įvairūs mokymai valstybės tarnautojams yra veiksmingiausi siekiant tobulinti kompetencijas.	T5
		Kompetencijų modeliui pritariu, bet manau, jog tikslingiausia tobulinti tarnautojų kompetencijas yra nuolatinis mokymasis, inovacijų diegimas. Kompetencijų tobulinimas turi būti suvokiamas kaip nuolatinis procesas, kurį visada reikia atnaujinti ir pritaikyti prie dabartinių tendencijų. Taip kaip ir patį kompetencijų modelį, kuris šiuo metu jau turėtų būti atnaujintas siekiant jo efektyvumo.	T6
	Rotacija	Yra daug būdų tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Žinoma, tai galima daryti ir diegiant kompetencijų modelį. Mano nuomone, veiksmingiausias būdas tobulinti kompetencijas yra nuolatinė kaita tarnautojų darbe, funkcijų pasikeitimas, perdavimas. Tokiu būdu darbuotojai gali priimti naujus iššūkius, prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o tai buvo itin aktualu pandemijos laikotarpiu, kuomet stengėmės suteikti visas reikiamas paslaugas visuomenei, nepaisant ligos ar kitų atvejų.	T3
		Taip, kompetencijų modelis yra tinkamas būdas. Tai manau būtų pats efektyviausias būdas. Taip pat, manau veiksminga valstybės tarnautojų veikloje yra rotacija. Ji savaime skatina valstybės tarnautoją tobulinti savo kompetencijas.	T9
	Motyvuojanti aplinka, socialinis dialogas	Neabejotinai, kompetencijų modelis yra veiksmingas būdas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Darbuotojų kompetencijas galima ugdyti ir kitais būdais. Vienas svarbiausių motyvų manyčiau jog yra motyvacija. Tam didelę įtaką daro vadovo vaidmuo. Vadovas turi tinkamai motyvuoti darbuotojus, juos nuolatos skatinti. Tokiu būdu	T7

14 lenteles tęsinys

		tarnautojai tampa labiau motyvuoti, ko pasekoje pasiekiame geresnių rezultatų savo veikloje.	
		Taip, kompetencijų modelis manau yra tinkamas įrankis. Manau, jog valstybės tarnautojų kompetencijas ugdo daug veiksnių, tiek pati visuomenė, tiek kolegos, tiek aplinka. Kompetencijos yra darbuotojų žinios, tad manau jog dalintis jomis su kitais yra neatsiejama ugdymo dalis. Taip pat, aplinka. Perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo, valstybės tarnautojams, kaip ir daugumai kitų įstaigų ar įmonių darbuotojų, tai tapo savotišku iššūkiu. Tačiau nepaisant to, pati aplinka suformavo žmonių gebėjimą prisitaikyti, panaudoti jau savo turimas kompetencijas ir ugdyti naujas.	T4
	Stebėsena, vertinimas	Kompetencijų modelis manau yra tinkamas įrankis. Manau, jog norint efektyvios valstybės tarnautojų veiklos, tikslinga nuolat vertinti pasiektus rezultatus, juos analizuoti ir daryti išvadas, ką padarėme ir galime padaryti dar geriau.	T2
		Pritariu kompetencijų modeliui, bet manau, jog norint efektyvios valstybės tarnautojų veiklos, tikslinga nuolatos stebėti vykstančius procesus, juos kontroliuoti. Taip galime pasiekti valstybės tarnautojų profesionalumo kompetencijos siekiamybę.	T8

Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, jog respondentai sutinka su teiginiu, kad kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis modernizuoti valstybės tarnybą. Jie taip nurodo, kitas žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo dalis, kurias įvardina kaip veiksmingiausias tobulinant valstybės tarnautojų kompetencijas. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių sistema pasak Lepeškos (2014), yra sąlygojama kompetencijų modelio sudedamųjų dalių. Kompetencijų modelis remiantis autoriaus nuomone, yra taikomas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, tokiuose kaip darbuotojų atrankoje, jų ugdymo procese motyvavimo sistemoje ir kt. Skirtingus žmogiškųjų išteklių etapus ir jų svarbą pabrėžia ir tyrimo dalyviai.

Respondentų nuomone, pagrindinis Covid-19 pandemijos laikotarpio, valstybės tarnybos modernizacijos aspekto atveju privalumas buvo, jog valstybės tarnautojai tinkamai suteikė (išmoko) paslaugas nuotoliniu darbu, virtualioje darbo aplinkoje. Covid-19, remiantis respondentų atsakymais, padarė teigimą įtaką valstybės tarnautojų veikloje, tam išskiriamos subkategorijos tokios kaip: nuotolinis darbas, virtuali darbo aplinka (T1,T3,T7,T4,T8,T2); motyvacija naujovėms (T7, T6); Kompetencijų tobulinimas (T3,T2,T5); visuma (T9). Kompetencijų tobulinime respondentai įvardijo tokias kompetencijas

kaip: profesionalumas ir atsakomybė, kompiuterinių technologijų ir prisitaikymo kompetencijas, kurios pasak respondentų, buvo lavinamos prasidėjus pandemijos laikotarpiui.

15. lentelė. Kategorija „Covid-19 įtaka valstybės tarnybos modernizacijai ir valstybės tarnautojų prisitaikymas prie pakitusių darbo sąlygų“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Covid-19 įtaka valstybės tarnybos veikloje	Nuotolinis darbas, virtuali darbo aplinka.	Covid-19 atvertė kitą puslapį - išmokome organizuoti pasitarimus virtualiose platformose ir dirbti nuotoliniu būdu.	T1
		Covid-19 pakeitė požiūrį į darbą. Išmokome dirbti virtuliai, prisitaikyti prie kitos darbo aplinkos.	T3
		Covid-19 išmokė daugiau naudotis virtualiomis platformomis.	T7
		Covid-19 pakeitė labai daug dalykų. Valstybės tarnautojams tai gana naujas dalykas dirbti nuotoliniu būdu, tačiau pasirodo viskas įmanoma. Džiugu, jog tokia praktika pasiteisino. Mūsų veikla nesutriko, valstybės tarnautojai tinkamai užtikrino visų poreikių tenkinimą.	T4
		Išmokome organizuoti pasitarimus virtuliai, spręsti iškilusias problemas. Išmokome dirbti ne tik savo įprastoje darbo vietoje, bet ir nuotoliniu būdu.	T8
		Manau, jog pandemija turi įvairių pusių, tačiau negalime paneigti fakto, jog išmokome dirbti kitaip nei seniau, dirbti nuotoliniu būdu. Nepaisant kartais ištinkančių techninių bėdų, nuotolinis darbas buvo labai gera praktika valstybės tarnautojams.	T2
	Motyvacija naujovėms	Manau tarnautojai į tai turėjo integruoti savo kompiuterines žinias. Jos, žinoma, buvo reikalingos ir seniau, tačiau šis laikotarpis sudarė prielaidas tobulinti žinias šioje srityje, ugdyti tokias kompetencijas kaip žingedumą, norą mokytis.	T7
		Covid-19 leido suprasti, kaip svarbu yra visada domėtis naujovėmis ir jas taikyti, kadangi dabar jau suprantame, kad niekada negali žinoti, kaip gali pasikeisti aplinkybės darbe.	T6
	Kompetencijų tobulinimas	Manau, jog parėjimas prie nuotolinio darbo mūsų atveju buvo ganėtinai lengvas. Tarnautojai gana lengvai integravosi į tai. Manau, jog tam labiausiai reikėjo tokių kompetencijų kaip profesionalumas ir atsakomybė. Jeigu tarnautojas siekia tinkamai atlikti savo pareigas, tuomet jis panaudos visas savo kompetencijas ir/arba patobulins kitas, kad pasiektų maksimalų rezultatą.	T3
		Manyčiau, jog esminis dalykas tai buvo užtikrinti atsakomybės kompetenciją, ir tai pavyko. Visi darbai vyko sklandžiai.	T2
		Patobulinome savo prisitaikymo kompetencijas. Pakitusi aplinka mums leido/privertė tobulinti kompiuterinių technologijų naudojimo kompetencijas, greitai reaguoti į aplinkos pokyčius.	T5

15 lentelės tęsinys

	Visuma	Pandemija mano nuomone padarė labai daug teigiamų dalykų visuose aspektuose. Pradedant nuo nuotolinio darbo organizavimo, o baigiant pačių darbuotojų darbo kokybe. Ji tikrai nenukentėjo, o sakyčiau pagerėjo.	T9

Remiantis respondentų atsakymais, daugiausia yra pabrėžiama perėjimas prie virtualios darbo aplinkos. Pasak Kim (2021, p. 100) žmonės dėl Covid-19 pandemijos sulaukė mažiau vizitų iš užsienio valstybių, taip pat ir vietos lygmenyje. Nepaisant to, žmonės „ironiškai“ visame pasaulyje tapo glaudžiau susiję per bendravimą internetu. Taip pat, Covid-19 pandemija patvirtina faktą, jog iš tiesų nuotolinis darbas gali atnešti labai gerų rezultatų darbinėje sferoje, tam oponuoja tyrimo dalyviai. Kaip teigia T4 respondentas, „Džiugu, jog tokia praktika pasiteisino. Mūsų veikla nesutriko, valstybės tarnautojai tinkamai užtikrino visų poreikių tenkinimą.“

Analizuojant nuotolinio darbo praktiką ir ateities perspektyvą pagal respondentų atsakymus sudarytos penkios subkategorijos: nuotolinis darbas kritiniu / specialiu atveju; nuotolinis darbas kaip rekomendacija; nuotolinis darbas priklausomai nuo darbo specifikos; nuotolinio darbo privalumai; nuotolinis darbas kaip motyvacijos ir modernizacijos priemonė. Visi tyrimo dalyviai pritarė, jog nuotoliniu darbu dirbantys valstybės tarnautojai tinkamai užtikrinto visuomenės poreikius ir atliko savo funkcijas. Išsiskyrė tarnautojų nuomonė apie nuotolinio darbo organizavimo praktiką ateityje. Daugiausia atsakymų priskirta nuotoliniam darbui kritiniu/specialiu atveju kategorijai (T1,T3) ir nuotoliniam darbui kaip rekomendacijai (T5, T4). Šios kategorijos išskirtos, matant jų skirtingą poziciją – nuotolinį darbą inicijuoti tik esant specialiai situacijai ir nuotolinį darbą kaip rekomendaciją, nesant griežtai apibrėžtai specialiai situacijai. Taip pat, nuotolinis darbas įvardijamas kaip motyvacijos ir modernizacijos subkategorija, kadangi remiantis respondentų atsakymais (T6,T8), toks darbas yra modernesnis ir suteikdamas tam tikrų privilegijų tampa tam tikra motyvacijos priemone.

16 lentelė. Kategorija „Nuotolinio darbo praktika ir ateities vizijos“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Nuotolinio darbo praktika	Nuotolinis darbas kritiniu / specialiu atveju	Nuotolinio darbo praktika naudinga ir ji pasiteisino, tačiau ar tikslinga integruoti ją į ateities planus, kaip sudedamąją darbo apskaitos dalį, abejočiau. Greičiau tai galėtų būti kaip priemonė, taikyti nuotolinį darbą tiems žmonėms, kuriems tai būtų tikslinga daryti dėl tam tikrų gyvenimo aplinkybių.	T1

16 lentelės tęsinys

		Manau nuotolinis darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius. Galbūt pradžioje buvo daugiau iššūkių, tačiau po to prisitaikėme. Nuotolinis darbas tam tikromis sąlygomis yra neišvengiamas, tačiau manau, jog ateityje įtraukti to į kasdienę darbotvarkę nereikėtų. Valstybės tarnautojai yra žmonės, su kuriais visuomenė nori komunikuoti tiesiogiai, svarbus tampa ir emocinis ryšys.	T3
	Nuotolinis darbas kaip rekomendacija	Manau, jog visas funkcijas atlikome teisingai ir efektyviai. Visi procesai vyko įprasta tvarka. Nepaisant to, manau jog nuotolinis darbas galėtų geriau tapti rekomendacinio pobūdžio, kuomet esamos aplinkybės leidžia nuotoliniu darbu atlikti funkcijas efektyviau. Esant normalioms sąlygoms, tiek išorinėje tiek vidinėje darbuotojo erdvėje, manau geriau būtų laikytos įprastos praktikos, kadangi socialinis dialogas yra svarbi valstybės tarnautojų darbo sudedamoji dalis ir tuo pačiu reikalinga žmogui, kaip asmenybei tobulėti.	T5
		Taip, viešųjų paslaugų teikimas vyko nenutrūkstamai. Nepaisant sklandaus nuotolinio darbo, manyčiau, jog socialiniai santykiai tarp žmonių geriau vyksta realioje aplinkoje nei virtualioje. Bet žinoma, yra tam tikrų išimčių.	T4
	Nuotolinis darbas priklausomai nuo darbo specifikos	Manau taip. Mūsų atveju, buvo daug iššūkių, tačiau stengėmės kuo geriau atlikti savo funkcijas. Manau, jog paslaugų teikimo kokybe nepakito. Kaip ir minėjau, mūsų praktikoje nuotolinio darbo organizavimas išlieka kiek komplikuotas, tačiau esant tokioms situacijoms kaip liga ar kt., nuotolinio darbo praktika tampa prioritetu.	T2
	Nuotolinio darbo privalumai	Valstybės tarnautojų pareiga užtikrinti nenutrūkstantį viešųjų paslaugų tiekimą visuomenei. Manau, jog esant ir ekstremaliai situacijai, mums tai puikiai pavyko. Nuotolinis darbas yra labai patogus. Manau, jog tai būtų galima integruoti ateityje į tarnautojų dienotvarkę.	T9
		Taip, tikrai patenkino visuomenės poreikius. Manau jog tikslinga ateityje įtraukti tai į valstybės tarnautojų dienotvarkę. Tai tampa savotišku lankstumu ir patogumu.	T7
	Nuotolinis darbas kaip motyvacijos ir modernizacijos priemonė	Taip, manau, jog patenkinome visuomenės lūkesčius pilnai. Nuotolinis darbas tai naujas žingsnis modernizacijos link. Toks darbas labai patogus. Manau, jog turime tobulėti ir siekti ne kiekybinių rezultatų. Nuotolinis darbas manyčiau veikia ir kaip motyvacijos priemonė. Manau, jog norint patenkinti visuomenės poreikius, svarbu patenkinti ir darbuotojų, tad manau, jog ateityje nuotolinio darbo praktika valstybės tarnyboje galėtų būti taikoma.	T8
		Taip, manau visi poreikiai buvo tinkamai užtikrinti. Man asmeniškai, nuotolinis darbas visada atrodė vienas iš prioritetų lyginant su privačiuoju sektoriumi, tad dabar	T6

		džiaugiuosi, jog tokią praktiką pradėjome taikyti ir valstybės tarnautojų veikloje.	

Respondentų vienareikšmišku teigimu, visuomenės poreikiai dirbant nuotoliniu būdu buvo patenkinti. Kaip teigia Fischer, Heuberger ir Heine (2021, p. 4), nagrinėjant skaitmeninių priemonių valstybės sektoriuje panaudojimą daugiausia dėmesio yra skiriama pačiam paslaugų teikimui ir piliečiams, kaip tikslinei poveikio grupei. Nepaisant to, autorių teigimu, reikėtų daugiau dėmesio skirti skaitmenizacijos procese valstybės tarnybos darbuotojams jų vidaus veikloje, o ne orientuotis vien į visuomenės poreikius. Taip pat, pasak autorių, rekomenduojama daugiau atsižvelgti į vidinį skaitmeninimo poveikį, o ne daugiau dėmesio skirti išoriniam poveikiui, kuris šiuo metu daugiau akcentuojamas. Tam pritaria ir T8 respondentas, teigdamas, jog „... norint patenkinti visuomenės poreikius svarbu patenkinti ir darbuotojų, tad manau, jog ateityje nuotolinio darbo praktika valstybės tarnyboje galėtų būti taikoma."

Analizuojant respondentų atsakymus apie Kretingos rajono savivaldybėje netaikomo kompetencijų modelio diegimo priežastis, sudarytos keturios atsakymų subkategorijos, kurios įvardijamos kaip: nėra informacijos; aiškios sistemos nebuvimas; pokyčių baimė; poreikio nebuvimas. Pažymėtina, jog T1 ir T5 atsakymai pažymėti kaip – „nežinau". Taip pat, aiškios sistemos nebuvimas (T2, T6) suvokiamas kaip ryškus informacijos trūkumas apie patį kompetencijų modelį ir jo diegimo naudą. Kiti tyrimo dalyviai kompetencijų modelio Kretingos sajono savivaldybėje priežastį įvardijo kaip pokyčių baimę ir susitelkimą į esamas problemas bei paties kompetencijų modelio poreikio nebuvimą, Pasak respondentų (T9,T8,T4) kolkas įdiegti šį modelį jiems poreikio nėra.

17 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio netaikymo Kretingos savivaldybėje priežastys"

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Kompetencijų modelio diegimo netaikymo Kretingos rajono savivaldybėje priežastys	Nėra informacijos	Nežinau	T1
		Nežinau	T5
	Aiškios sistemos nebuvimas	Pagrindinė priežastis manau yra jog, nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti.	T6
		Manau, jog neturime tikslių instrukcijų, nurodymų, kaip tai turėtume daryti.	T2
	Pokyčių baimė	Manau šiuo metu turime labai daug iššūkių palyginus su ankstesniais metais, tad galbūt šiam projektui dabar būtų ne laikas.., atidėti vėlesniam laikui.	T3
		Manau, jog valstybės tarnautojams tai būtų vėl savotiškas pokyčių etapas. Šiuo metu esame labai užimti, tad pirmiausia siekiame užtikrinti reikalingas funkcijas visuomenei.	T7

17 lentelės tęsinys

	Poreikio nebuvimas	Manau, jog kolkas visas funkcijas taliekame tinkamai ir be to, tad poreikio kaip ir neturime.	T9
		Kolkas tam nejaučiame poreikio.	T8
		Šiuo metu pilnai funkcinuojame be kompetencijų modelio.	T4

Informacijos trūkumas apie kompetencijų modelį gali būti grindžiamas politinės valios stoka, aukštesnių institucijų inicijavimo problematika, tačiau pokyčių baimė yra kritinis kriterijus, nurodantis, jog viešajame sektoriuje pokyčiai nėra palaikomi pačių tarnautojų. Taip teigia ir Stačinskaitė ir Petrauskienė (2018), konstatuodamos, jog valstybės tarnautojų baimę kompetencijų modelio diegimui sąlygoja pokyčių baimė.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią naudą, pasak respondentų, kompetencijų modelis galėtų suteikti Kretingos rajono savivaldybei. Tyrimo dalyvių rezultatai paskirstyti į subkategorijas: Priėmimo procesas; vertinimas; efektyvesnė tarnautojų veikla; visokeriopa nauda; kompetencijų valdymas. Kompetencijų modelio nauda kai kurių respndentų atsakymuose dominavo jau anksčiau, analizuojant priėmo į pareigas procesą. Tyrimo dalyvių nuomone (T1,T2,T8,T9) tai leistų tikslingiau suformuluoti pareigybių aprašymus ir pritraukti/priimti daugiau kvalifikuotų valstybės tarnautojų. Taip pat pabrėžiama, jog kompetencijų modelis galėtų suteikti visokeriopą naudą (T3,T7), tiek didinant viešųjų paslaugų kokybę, tiek sudarant didesnias galimybes jų vertinime. Atkreptinas dėmesys, jog respondentas (T7) pabrėžia, jog kompetencijų modelis valstybės tarnyboje veiktų kaip modernizacijos įrankos, sudarymas galimybes supaprasti kai kurių procesų eigą, juos skaitmenizuoti.

18 lentelė. Kategorija „Galima kompetencijų modelio nauda Kretingos rajono savivaldybėje“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Kompetencijų modelio privalumai Kretingos rajono savivalybėje	Priėmimo procesas	Mano nuomone tai leistų pritraukti daugiau kompetentingų savo srities specialistų.	T1
		Manau, jog padėtų surasti ir priimti į valstybės tarnautojų pareigybes tinkamas ir kvalifikuotus asmenis, kurie būtų tikri savo specialybės specialistai.	T8
		Manau tai leistų tikslingiau suformuluoti pareigybių aprašymus, kurie yra labai svarbūs tarnautojų įdarbinimo procese. Taip sudarant galimybes priimti jaunus ir talentingus valstybės tarnautojus.	T9
	Vertinimas	Manau, jog taip būtų tikslingiau sudaromi planai darbuotojų vertinime, jų žinių tikrininime.	T5
	Efektyvesnė tarnautojų veikla	Manau, jog tai sudarytų sąlygas valstybės tarnautojams pagerinti savo teikiamų paslaugų kokybę, galbūt sudarytų sąlygas greitesniam kai kurių procesų vykdymui.	T2

18 lentelės tęsinys

		Manau, jog kompetencijų modelis savo ruožtu užtikrintų valsybės tarnautojų reikiamas kompetencijas, ko pasekoje galėtų būti gerinama valstybės tarnautojų teikiamų paslaugų kokybė, veikla. Kuo efektyviau dirbsime, tuo arčiau modernizacijos, naujovių būsime.	T6
	Visokeriopa nauda	Padidintų viešųjų paslaugų teikimo kokybę, o galbūt ir spektrą, užtikrintų geresnius veiklos rezultatus, žmogiškųjų išteklių valdymą padarytų veiksmingesniu.	T3
		Manau tai sudarytų daug galimybių, tiek teikiant paslaugas, tiek jas vertinant. Modernizacija tai judėjimas į priekį, tad kompetencijų modelis manau sudarytų prielaidas viešąjam sektoriui žengti pirmyn link kai kurių procesų supaprastinimo, didesnio skaitmenizavimo ir kt.	T7
	Kompetencijų valdymas	Manau, jog komeptencijų modelis padėtų valstybės tarnautojams tikslingiau apibrėžti savo kompetencijas ir jas tinkamai pagal poreikį tenkinti.	T4

Pasak Lobanovos ir Chlivicko (2009), kompetencijų modeliai naudingi formuojant žmogiškųjų išteklių atestacijos ir vertinimo kriterijus bei karjeros planavime. Nustatyti bendri darbuotojų atrankos, vertinimo ir karjeros valdymo kriterijai, kurie grindžiami kompetencijų modelio struktūra, leidžia sukurti vientisą darbuotojų vertinimo sistemą, kuri naudojama ir į darbuotojų vertinimui ir kandidatų į darbo vietas atrankoms. Tam pritaria T5 tyrimo dalyvis, kurio teigimu naudojant kompetencijų modelį „...būtų tikslingiau sudaromi planai darbuotojų vertinime, jų žinių tikrininime.“ Taip pat, akcentuojamas priėmimo kriterijus, kuris pasak responentų leistų Kretingos rajono savivaldybėje pagerinti priėmimo į pareigybes procesą, pritraukti daugiau tinkamas kompetencijas turinčių specialistų.

Remiantis respondentų atsakymais analizuojant Kretingos rajono savivaldybėje diegiant kompetencijų modelį galimus iššūkius, isšskirtos 5 subkategorijos: bendros nuomonės nebubūvimas; netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams; paramos stoka; patirties ir žinių stoka; rezultatai. Daugiausia (T1,T3,T4) valstybės tarnautojų pabrėžė, jog pagrindinis iššūkis būtų bendros nuomonės nebuvimas dėl paties kompetencijų modelio diegimo ir tam prireiktų daug diskusijų. Taip pat, valstybės tarnautojai (T7, T6) teigia, jog valstybės tarnautojai nebūtų pasiruošę/nenorėtų priimti pokyčių savo veikloje. T5 pabrėžia jog pagrindiu iššūkiu taptų paramos stoka iš aukštesnių institucijų siekiant inicijuoti modelio diegimą, o T2 tarnautojas jam paantrina, taip pat pridurdamas, jog tam įtakos turi biurokratijos aspektas – procesai vyksta per ilgai. Tikslinga paminėti ir T9 valstybės tarnautoją, kuris teigia, jog modelio diegimo iššūkiu taptų žinių ir patirties stoka apie patį kompetencijų modelį, o T8 tarnautojo nuomone, pagrindinis iššūkis tai sulaukti apčiuopiamų modelio suteikiamų rezultatų, kurie būtų įvertinti praktikoje.

19 lentelė. Kategorija „Galimi kompetencijų modelio iššūkiai Kretingos rajono savivaldybėje“

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
Iššūkiai diegiant/įdiegus kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje	Bendros nuomonės nebuvimas	Išsiskirtų dalies žmonių nuomonės šiuo klausimu.	T1
		Manau, jog išsiskirtų valstybės tarnautojų požiūris į kompetencijų modelio diegimo reikalingumą.	T3
		Manau, jog būtų daug diskusijų iki kol būtų prieita vienokio ar kitokio varianto.	T4
	Netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams	Manau, jog valstybės tarnautojai nebūtų tam pasiruošę. Tam reiktų nemažai laiko ir pastangų.	T7
		Manau, jog valstybės tarnautojams pokyčiai veikloje būtų vertinami kritiškai.	T6
	Paramos stoka	Manau, jog tai diskusinis klausimas. Šiuo metu manau labiausiai mums trūktų paramos iš aukštesnių institucijų ar gretimų įstaigų. Taip pat, būtų labai svarbu paramos ir sutarimo espektas įstaigos viduje, kad vidaus darbuotojai sutartų dėl bendro tikslo.	T5
		Manau, jog iššūkis būtų sulaukti pagalbos, paramos iš tam tikrų atsakingų, aukšesnių institucijų. Tam žinoma įtakos turi biurokratijos aspektas.	T2
	Patirties ir žinių stoka	Manau, jog pritrūktume žinių ir aplinkos patirties. Tai manau būtų labai naudingas dalykas, tačiau reikalaujantis daug žinių ir įsigilinimo į patį procesą ir tikslingą jo vykdymą.	T9
	Rezultatai	Manau iššūkis būtų įdiegus modelį, įdėjus daug pastangų, sulaukti pirmųjų apčiuopiamų rezultatų.	T8

Kompetencijų modelis Kretingos rajono savivaldybėje nėra įdiegtas, tačiau kaip teigia Rekašienė ir Sudnickas (2014) gerosios praktikos pavyzdžiai diegiant kompetencijų modelius Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose yra Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Lietuvos statistikos departamentas, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, Vyriausybės kanceliarija, Lazdijų rajono savivaldybės administracija ir kt. Galima pastebėti, jog sąlyginai kompetencijų modelį įdiegusių ir taikančių institucijų yra nedaug. Gerosios praktikos pavyzdžių trūkumą įžvelgia T9 tyrimo dalyvis, kurio teigimu „Manau, jog pritrūktume žinių ir aplinkos patirties. Tai manau būtų labai naudingas dalykas, tačiau reikalaujantis daug žinių ir įsigilinimo į patį procesą ir tikslingą jo vykdymą.“

Žmogiškųjų išteklių sferose, Kretingos Rajono savivaldybėje, diegti kompetencijų modelį, pasak respondentų tikslinga būtų visose veiklose (T1,T4,T6,T2). Tyrimo dalyviai teigia, jog modelis būtų naudingas neišskiriant kelių specifinių sferų. T3 išskiria, jog kompetencijų modelis būtų tikslingas „vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus“. Kiti du tyrimo dalyviai (T8, T7) teigia, jog kompetencijų

modelis turėtų būti integruotas atrankos į valstybės tarnybą veikloje, „...Jeigu būtų modernizuotas priėmimo kriterijus, manau tolimesniuose etapuose nereiktų patirti nusivylimų.“ (T8). Taip pat išskirta ir mokymų, kvalifikacijos kėlimo subkategorija, kuri pasak respondentų T9, T5 yra svarbiausia veikla, kurioje turėtų būti integruotas kompetencijų modelis.

20 lentelė. Kategorija „Kretingos rajono savivaldybės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, į kurias turėtų būti integruotos kompetencijos“

Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**	**Kodai**
Kretingos rajono savivaldybės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, į kurias turėtų būti integruotos kompetencijos	Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (visos veiklos)	Modelis tikslingai ir efektyviai galėtų funkcionuoti kompleksiškai apimant visas sferas, neišskiriant vienos ar kelių iš jų.	T1
		Manau, kad tikslinga būtų visose sferose. Vienose mažiau galbūt, kitose daugiau, tačiau naudinga būtų visur.	T4
		Manau, jog visose žmogiškųjų išteklių sferose kompetencijų modelis turėtų ir galėtų būti panaudotas.	T6
		Sunku būtų išskirti, manau jog tai apima visas sferas. Pradedant darbuotojų atranka, o pabaigos taško nematyti...	T2
	Veiklos/rezultatų vertinime	Vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas, būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus.	T3
	Atranka	Manau, jog tikslingiausia būtų taikyti atrankoje į tam tikras pareigybes. Priėmimo į valstybės tarnybą kriterijus, mano nuomone, yra labai svarbus. Taip atsirenkamas kandidatas, į kurio apmokymus investuojamas laikas, jėgos, finansiniai ištekliai. Jeigu būtų modernizuotas priėmimo kriterijus, manau tolimesniuose etapuose nereiktų patirti nusivylimų.	T8
		Beabejo – atrnkoje. Tai yra pirminis ir pats svarbiausias momentas. Taip taupytume ir laiko kąštus.	T7
	Mokymuose, kvalifikacijos kėlime	Naujos žinios, naujos patirtys yra svarbiausias momentas siekiant modernios valstybės tarnybos. Būtent jų užtikrinimas manau turėtų būti kompetencijų modelio ašimi.	T9
		Manau, jog kompetencijas pagal modelį galėtumėte tikslingai integruoti į tarnautojų ugdymo planus.	T5

Kaip teigia Rekašienė ir Sudnickas (2014, p. 597) „Darbuotojų kompetencijos palaipsniui tampa žmogiškųjų išteklių vadybos šerdimi, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jos atliekama funkcija.“ Tai apima žmogiškųjų išteklių planavimą, kuomet susitelkiama į kokybinius rodiklius. Tai rodikliai tokie kaip darbuotojų sugebėjimai, talentai bei tai, kokią naudą jie galės atnešti savo organizacijai. Kita funkcija – tai darbuotojų paieška ir atranka. Pasak autorių, kompetencijų modelis gali būti sėkmingai panaudotas vykdant centralizuotai atranką į valstybės tarnybą. Autorių įžvalgas atspindi respondentų atsakymai, kuriuose

dauguma atsakymų priskirta kategorijai, jog kompetencijų modelis būtų naudingas visose žmogiškųjų išteklių sferose. Taip pat, tikslinga pažymėti ir teorijoje analizuotą bei tyrimo metu respondentų paminėtą atrankos procesą, kuris pasak T8 ir T7 atsakiusiųjų, yra labai svarbus. „Taip atsirenkamas kandidatas, į kurio apmokymus investuojamas laikas, jėgos, finansiniai ištekliai. Jeigu būtų modernizuotas priėmimo kriterijus, manau tolimesniuose etapuose nereiktų patirti nusivylimų.“ (T8). Tikslinga pažymėti, jog tarnautojų nuomone, kompetencijų modelis veiktų kaip modernizavimo įrankis.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų nuomone, valstybės tarnybos modernizacija ir pats kompetencijų modelis sudaro tarnautojų profesionalumo pagrindą. Norint tinkamai užtikrinti viešąjį interesą, reikia ugdyti valstybės tarnautojų kompetencijas, jas nuolat tobulinti įvairiais būdais, tokiais kaip: rotacija, stažuotės, mokymai, socialinio dialogo kūrimas, nuolatinis rezultatų stebėjimas ir vertinimas. Valstybės tarnautojų nuomonės išsiskyrė vertinant asmeninių ir darbinių kompetencijų svarbą. Vienų valstybės tarnautojų nuomone šios kompetencijos yra neatsiejamos, kiti labiau išryškina tik vieną kompetencijų grupę, kuri jų manymu valstybės tarnautojų veikloje yra svarbesnė. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog respondentai teigiamai vertina patį kompetencijų modelį ir jo naudą, tačiau pastebimas ryškus informacijos trūkumas apie jo privalumus ir diegimo galimybes.

Nagrinėjant Covid-19 įtaką valstybės tarnautojų veikloje, respondentų nuomone, tai padarė teigiamą įtaką. Pandemija tyrimo dalyvių požiūriu savaime inicijavo modernizacijos procesus, tokius kaip didesnį procesų skaitmenizavimą, virtualius susitikimus ir patį nuotolinį darbą. Taip pat, pažymima, jog tyrimo dalyviai paminėjo tokias kompetencijas kaip atsakomybę, profesionalumą, kurios buvo ugdomos karantino laikotarpiu. Valstybės tarnautojai turėjo prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos ir daugiau naudoti savo holistines kompetencijas – visa apimančias, sugebėti greitai prisitaikyti prie pakitusios aplinkos. Taip pat, pasak tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų, jų nuomone nuotolinis darbas pateisino visuomenės poreikius ir darbinės funkcijos kriziniu/kritiniu laikotarpiu nesutriko. Nepaisant to, išsiskyrė valstybės tarnautojų nuomonė vertinant nuotolinio darbo praktiką ateityje. Valstybės tarnautojai teigia, jog socialinis dialogas yra labai svarbus, tad bendrauti virtualioje erdvėje galėtų būti siūloma esant specialioms situacijoms, arba tai liktų labiau rekomendacinio pobūdžio, prisitaikant prie tarnautojo poreikių. Aktualu paminėti, jog nuotolinis darbas taip pat buvo įvardytas kaip motyvacijos priemonė valstybės tarnautojų veikloje.

Nors Kretingos rajono savivaldybės tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomone, kompetencijų modelis savivaldybėje yra efektyvus įrankis modernizuoti valstybės tarnybą, tačiau šioje savivaldybėje jis nėra taikomas. Respondentų nuomone, pagrindinės priežastys, dėl ko nėra diegiamas

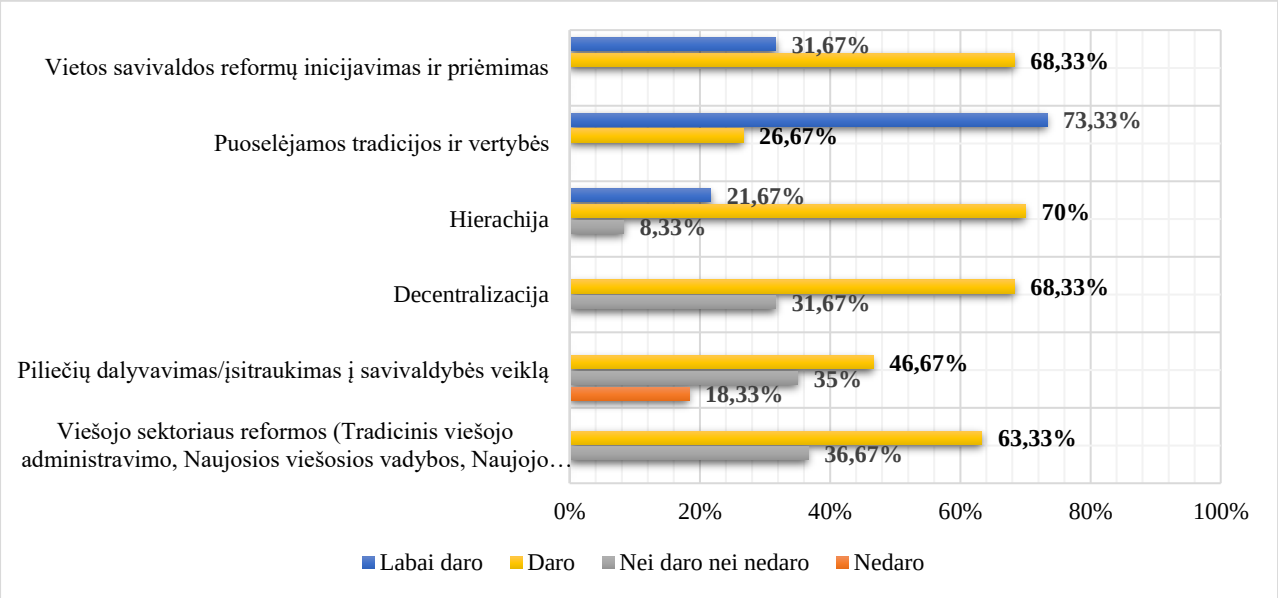
kompetencijų modelis yra šios: aiškios sistemos nebuvimas, pokyčių baimė, poreikio nebuvimas ir pačios informacijos trūkumas. Tyrimo dalyvių nuomone, kompetencijų modelis savivaldybėje būtų veiksmingas priėmimo į valstybės tarnybą procese, vertinime, pačių kompetencijų valdyme ir būtų naudingas siekiant efektyvesnės tarnautojų veiklos bei suteiktų visokeriopą naudą siekiant suteikti kokybiškas paslaugas visuomenei. Analizuojant kokius iššūkius sukeltų pats modelio diegimas Kretingos rajono savivaldybėje, pastebėta, jog dominuotų bendros nuomonės nebuvimas dėl paties kompetencijų modelio diegimo, jo diegimo būtinybės, proceso organizavimo ir kt. Taip pat, akcentuojama, jog valstybės tarnautojai nėra motyvuoti pokyčiams, trūktų gerosios modelio pritaikymo praktikos pavyzdžių ir paramos iš aukštesnių institucijų. Taip pat, iššūkiu taptų informacijos stygius apie kompetencijų modelį, jo diegimą bei jau įdiegto modelio apčiuopiamą rezultatą, kuris parodytų teigiamą kompetencijų modelio naudą. Nepaisant iššūkių, kurie respondentų nuomone kiltų įdiegiant kompetencijų modelį Kretingos rajono savivaldybėje, jį būtų tikslingą įdiegti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos sferose. Didžioji tyrimo dalyvių dalis teigia, jog visose žmogiškųjų išteklių sferose kompetencijų modelis teiktų naudą, tačiau dalis valstybės tarnautojų išskyrė ir detalesnes sferas, tokias kaip: veiklos/rezultatų vertinimas, atranka, mokymai/kvalifikacijos kėlimas.

Apibendrinus galima teigti, jog atlikus kokybinį tyrimą Kretingos rajono savivaldybėje, apklausus vadovo pareigas einančius valstybės tarnautojus, pastebėtas modernizacijos valstybės tarnyboje poreikis. Valstybės tarnautojai taip pat aiškiai suvokia valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo svarbą ir sutinka, jog kompetencijų modelis tam būtų tinkamas įrankis, kaip ir pačiam valstybės tarnybos modernizacijos procesui.

3.3 Kiekybinio tyrimo rezultatai

Atliekant kiekybinį tyrimą, valstybės tarnautojų, užimančių ne vadovo pareigas, buvo prašoma pažymėti veiksnius, kurie jų nuomone daro įtaką valstybės tarnybos modernizavimo procese (žr. 9 pav.). Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų nuomone, valstybės tarnybos modernizacijai didžiausią įtaką daro puoselėjamos tradicijos ir vertybės, taip teigia daugiau negu trečdalis (73,33%) respondentų. Taip pat, tam didžiausią įtaką turinčiu skalės vienetu įvardyti ir tokie veiksniai kaip vietos savivaldos reformų inicijavimas ir priėmimas (31,67%) bei hierarchija (21,67%), kuri pasak Smalskio, suteikia visuomenei saugumo jausmą. Mažesnį koeficientinį svertą turintis atsakymas „daro“, remiantis respondentų atsakymais, dominuoja apklausos rezultatuose. Hierachijoje (70%), vietos savivaldos reformų inicijavime ir priėmime (68,33%), decentralizacijoje

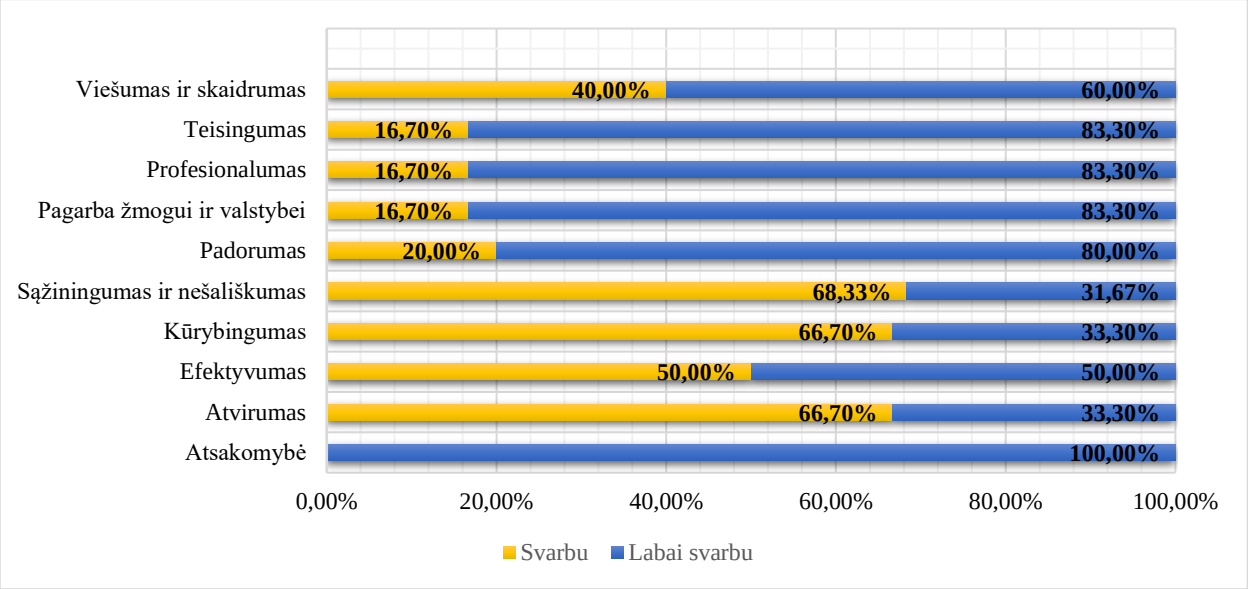
(68,33%), viešojo sektoriaus reformų kontekste (63,33%) bei piliečių dalyvavime/įsitraukime į savivaldybės veiklą (46,67%).



9 pav. Valstybės tarnybos modernizavimo procesui įtaką darantys veiksniai

Remiantis šiais atsakymais, galima daryti išvadą, jog tyrimo dalyviai visus minėtus veiksnius vertina kaip svarbius arba labai svarbius valstybės tarnybos modernizavimo procese. Taip pat, tikslinga pažymėti, jog piliečių dalyvavimas/įsitraukimas į savivaldybės veiklą, kuris yra akcentuojamas Naujojo viešojo valdymo doktrinoje, pasak beveik penktadalio respondentų (18,33%) valstybės tarnybos modernizacijoje įtakos nedaro.

Valstybės tarnybos 3 straipsnis nagrinėja pagrindinius valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principus, kurie nurodyti žemiau esančioje diagramoje. Kretingos rajono savivaldybės tarnybos darbuotojų buvo prašoma pažymėti, kokią svarbą jų nuomone valstybės tarnyboje užima šios nurodytos kompetencijos valstybės tarnautojų veikloje (žr. 10 pav.) Respondentai galėjo rinktis iš penkių atsakymų variantų: visiškai nesvarbu; nesvarbu, nei svarbu nei nesvarbu; svarbu, labai svarbu. Atlikus apklausą pastebėta, jog visas kompetencijas valstybės tarnautojų veikloje tyrimo dalyviai įvertino kaip svarbias arba labai svarbias. Didžiausią svarbą respondentai skyrė „atsakomybės“ kompetencijai, kurią visi pažymėjo kaip „labai svarbią“ Taip pat kaip labai svarbias kompetencijas, remiantis tyrimo duomenimis, būtų galima išskirti „teisingumą“, „profesionalumą“, „pagarbą žmogui ir valstybei“, kurios „labai svarbios“ didžiajai daliai apklaustųjų, t. y. 83,3%.



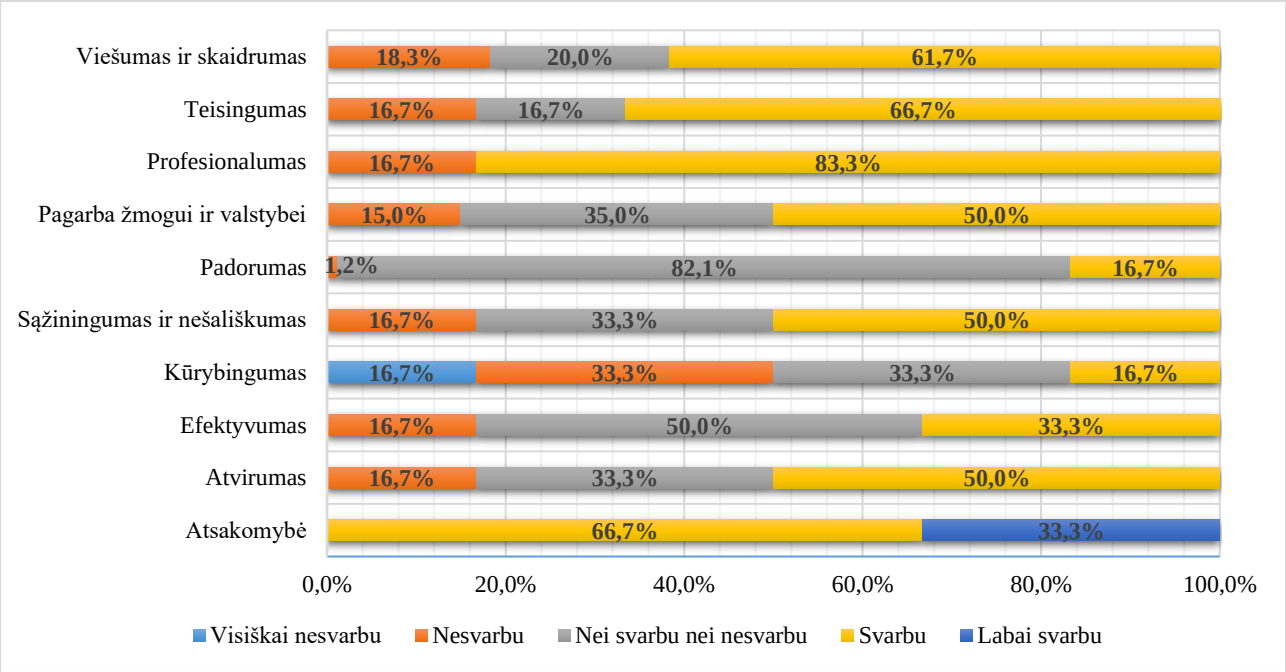
10 pav. Kompetencijų svarba valstybės tarnautojų veikloje

Analizuojant tyrimo duomenis, pastebima, jog kaip mažiau svarbias, tačiau taip pat teigiamai vertinamas kompetencijas respondentai valstybės tarnautojų veikloje įvertino „sąžiningumą ir nešališkumą“ (68,33%), „kūrybingumą“ (66,7%) bei „atvirumą“ (66,7%). Joms skirtas teiginys kaip „svarbus“ valstybės tarnautojų veikloje, tačiau lyginant su kitomis kompetencijomis, jos užima mažesnę svarbą.

Pasak Lepeškos (2014) kompetencijų skaičiaus apibrėžtumo svarba didelė visuose darbuose. Bet kuriame darbe būna nustatytos tam tikros kelios pagrindinės kompetencijos, be kurių nebūtų įmanoma tikslingai ir efektyviai atlikti darbo. Jeigu žmogus turi daugybę kitų kompetencijų, bet neturi specifiniam darbui atlikti reikalingų kompetencijų, tuomet visos kitos netenka prasmės. Renkantis kandidatus į darbo poziciją būtina žinoti, be kokių kompetencijų darbuotojas negalėtų dirbti ir pirmiausia daugiausia dėmesio skirti joms. Respondentai išskiria, jog valstybės tarnyboje visos kompetencijos yra svarbios, tačiau kai kurios iš jų, kaip ir teigia mokslininkas, yra pagrindinės. Šiuo atveju tai – atsakomybė, teisingumas, profesionalumas, pagarbą žmogui ir valstybei.

Taip pat, tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti kokią svarbą, jų nuomone, jų atstovaujamoje įstaigoje užima šios kompetencijos valstybės tarnautojų požiūriu. (žr. 11 pav.) Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus, vertinant kompetencijų svarba bendriniu kontekstu ir jų atstovaujamoje įstaigoje, t. y. Kretingos rajono savivaldybėje, pastebimas ryškus skirtumas vertinant kompetencijų svarbą. Jeigu bendriniame kontekste „atsakomybė“ buvo pažymėta kaip labai svarbi kompetencija 100 % respondentų, tai tyrimo dalyvių atstovaujamoje įstaigoje valstybės tarnautojų nuomone „atsakomybė“ labai svarbi vertinama tik

trečdalio atsakiusiųjų, o 66,7% jai suteikia kaip „svarbios“ kompetencijos vertinimą. Taip pat, pastebima, jog tik viena kompetencija – atsakomybė, buvo pažymėta kaip „labai svarbi“, o didžioji dalis kompetencijų, remiantis respondentų atsakymais, gavo mažesnę vertę, kaip „svarbios“.

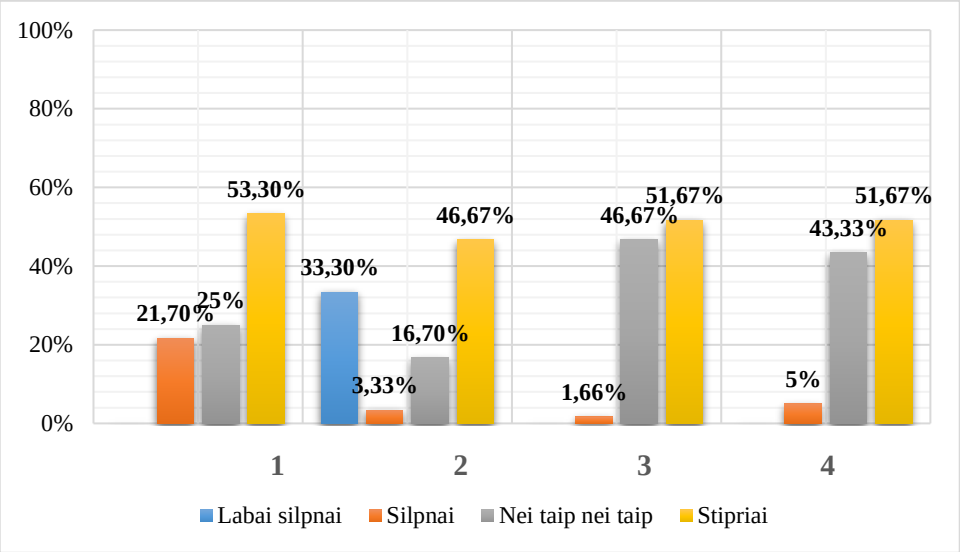


11 pav. Kompetencijų svarba valstybės tarnautojų veikloje Kretingos rajono savivaldybėje

Tikslinga pažymėti skirtumą tarp „pagarba žmogui ir valstybei“, kuris Kretingos rajono valstybės tarnautojų atstovaujamoje įstaigoje pažymėtas kaip „svarbus“ tik pusės tyrimo dalyvių, 34% teigia, jog tai įstaigoje nei svarbu nei nesvarbu, o 15% apskritai teigia, jog tai nesvarbu. Priešingą rezultatą galima matyti prieš tai analizuotoje diagramoje (žr. 10 pav.), kurioje ši kompetencija užima labai aukštą poziciją ir daugiausia vertinama kaip „labai svarbi“. Taip pat, tikslinga pažymėti, jog respondentai jų atstovaujamoje įstaigoje „kūrybingumo“ kompetenciją įvardijo kaip „visiškai nesvarbi“, taip teigia 16,7%, dėl ko daroma prielaida, jog valstybės tarnautojai visiškai neskatinami atlikti kūrybinių procesų, inicijuoti naujų idėjų.

Pandemijos laikotarpis, pasak kokybinio tyrimo respondentų, atvėrė daug naujų galimybių ir valstybės tarnybai modernizacijos procese buvo palankus. Jo metu išmokta dirbti nuotoliniu būdu, rengti virtualius susitikimus. Taip pat, kokybinio tyrimo dalyviai pabrėžė tokias valstybės tarnautojų pandemijos laikotarpiu ugdytas kompetencijas kaip „atsakomybę“, „profesionalumą“. Kiekybiniame tyrime taip pat buvo siekiama išsiaiškinti valstybės tarnautojų (ne vadovo lygmens), kaip pandemijos laikotarpiu, jų

atstovaujamoje savivaldybėje, buvo siekiama ugdyti valstybės tarnautojų technologines kompetencijas. (žr. 12 pav.)



12 pav. Technologinių kompetencijų ugdymas pandemijos laikotarpiu Kretingos rajono savivaldybėje

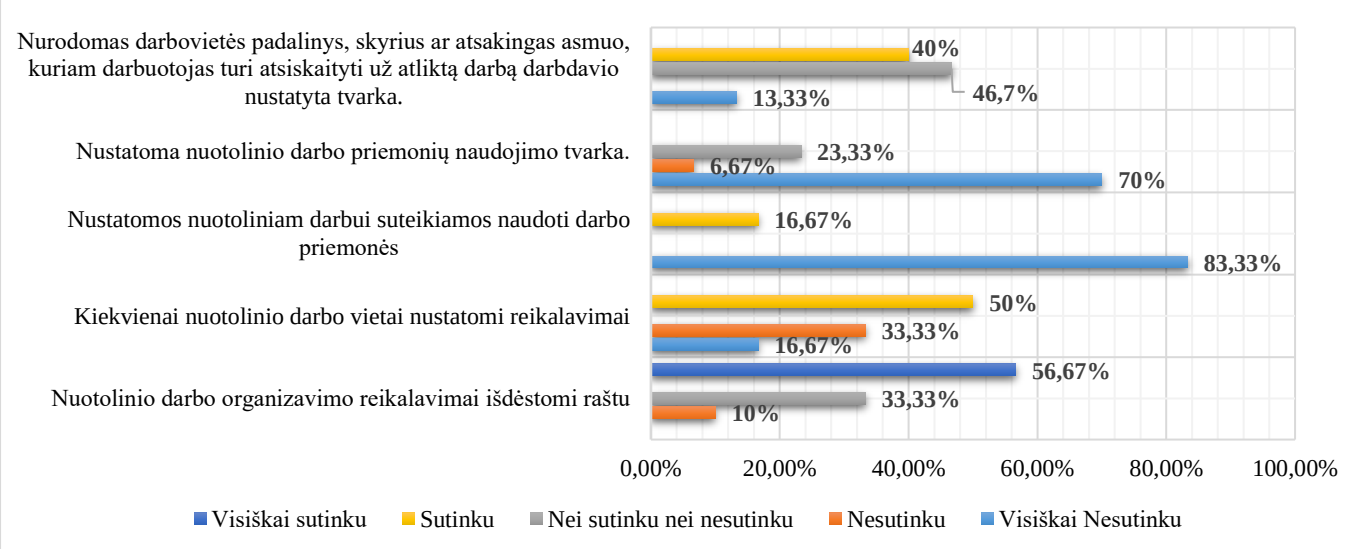
Žemiau pateiktoje lentelėje pažymėtos diagramoje pateiktų skaičių atitikmenų reikšmės.

21 lentelė. Siekiamos ugdyti kompetencijos

Siekiamos ugdyti kompetencijos	Labai silpnai	Silpnai	Nei taip nei taip	Stipriai	Labai stipriai
1.Informacinis raštingumas: (leidžiančios asmeniui lengvai gauti informaciją, kad galėtų patenkinti savo informacijos poreikius, naudoti ir išnagrinėti juos.)	**0%**	**21,7%**	**25%**	**53,3%**	**0%**
2.Naujų technologijų taikymas mokyme: (naujų komponentų mokymo technologijos, kurios yra vienas iš esminių ugdymo veiksnių ir pagalbininkų.)	**33,3%**	**3,3%**	**16,7%**	**46,67%**	**0%**
3.Informacinių ryšių technologijų naudojimas: naudojimo įgūdžių komponentas informacinės ir komunikacijos technologijos – tai technologijų naudojimas kaip švietimo naujovė praturtinti mokymosi aplinką, aktyvų įsitraukimą, interaktyvumą bei besimokančiojo mokslinių išteklių praturtinimas.	**0%**	**1,66%**	**46,67%**	**51,67%**	**0%**
4.Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje (Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje, kuri reiškia įgūdžius naudoti informaciją virtualioje aplinkoje norint gauti geriausią informaciją ir užmegzti geriausią bendravimą, kuriuo galima keistis informacija per elektroninę erdvę ir optimalus virtualių įrenginių naudojimas.)	**0%**	**5%**	**43,33%**	**51,67%**	**0%**

Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais, galima pastebėti, jog dominuoja vertinimas, pažymėtas kaip „stipriai“. Tai reiškia, jog dauguma valstybės tarnautojų tiek informacinį raštingumą (53,3%); naujų technologijų taikymą mokyme (46,67%); informacinių ryšių technologijų naudojimą (51,67%); gebėjimą dirbti virtualioje aplinkoje (51,67%) vertina kaip teigiamai ugdytus jų atstovaujamoje savivaldybėje. Vertinimu kaip „labai stipriai“ ugdytos technologinės kompetencijos nesulaukė nei vienas vertinimo kriterijus. Taip pat pastebima, jog dominuoja ir atsakymas „nei taip nei taip“, o tai reiškia, jog respondentai negali patys tiksliai įvertinti šių aspektų ypač informacinių ryšių technologijų naudojimo (46,67%) bei gebėjimo dirbti virtualioje aplinkoje (43,33%). Tikslinga pažymėta, jog trečdalis valstybės tarnautojų naujų technologijų taikymą mokyme (naujų komponentų mokymo technologijos, kurios yra vienas iš esminių ugdymo veiksnių ir pagalbininkų), pažymėjo kaip labai silpnai ugdomą kompetenciją jų atstovaujamoje įstaigoje.

Nagrinėjant valstybės tarnautojų ugdytas kompetencijas, kurios susijusios su nuotolinio darbo organizavimu, analizuota valstybės tarnautojų Kretingos rajono savivaldybėje asmeninė patirtis perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo. Žemiau esančioje diagramoje (žr. 13 pav.) pateikti respondentų atsakymai vertinant teiginius, kurie buvo naudojami jų atstovaujamoje įstaigoje perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo.



13 pav. Nuotolinio darbo organizavimas Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų veikloje

Analizuojant diagramos duomenis, pagal kriterijus, kuriuos kaip esminius organizuojant nuotolinį darbą išskyrė Grigonienė (2020, p. 94), galima pastebėti, jog labiau dominuoja neigiamų atsakymų variantai. 83,33% tyrimo dalyvių teigia, jog „visiškai nesutinka“ su teiginiu, jog buvo nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės. Taip pat, 70% teigia, jog „visiškai nesutinka“, kad kiekvienai nuotolinio buvo nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka. Vertinant nuotolinio darbo organizavimą, teigiamai įvertintas, ir daugiausia „visiškai sutinku“ vertinimo sulaukė teiginys, jog nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai buvo išdėstyti raštu, tam pritarė daugiau nei pusė respondentų (56,67%), o neutralios „nei sutinku nei nesutinku“ pozicijos laikėsi trečdalis tyrimo dalyvių (33,3%). Taip pat, teigiamai įvertinti ir kaip „sutinku“ vertinimu pažymėti kriterijai, tokie kaip - nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka (40%) bei nuotolinio darbo vietai nustatomi reikalavimai (50%).

Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog valstybės tarnautojai kaip svarbiausius valstybės tarnybos modernizacijai įtaką darančius veiksnius įvardija puoselėjamas tradicijas ir vertybės bei vietos savivaldos reformų inicijavimą ir priėmimą. Taip pat, pažymimas faktas, jog kaip mažiausiai įtakos turintis veiksnys pasak tyrimo dalyvių įvardijamas piliečių įsitraukimas į savivaldybės veiklos procesus. Toks veiksnys, piliečių įsitraukimas jau priskiriamas naujajam viešajam valdymui. Nepaisant to, daugiau nei pusė respondentų viešojo valdymo reformas įvardijo kaip svarbų veiksnį, darantį įtaką valstybės tarnybos modernizacijai.

Analizuojant valstybės tarnybos įstatyme, 3 straipsnyje pažymėtas, valstybės tarnautojų kompetencijas, bendriniame kontekste reikalingas valstybės tarnyboje, respondentai visas jas įvertino kaip svarbias arba labai svarbias. Tačiau pastebimas šių kompetencijų vertinimo skirtumas bendriniu kontekstu ir konkrečiai Kretingos rajono savivaldybėje. Respondentai beveik visas kompetencijas, vertinant jas vietos lygiu, įvertino žemesniu vertinimo kriterijumi, kaip „svarbias“. Taigi, pasak respondentų, jų savivaldybėje šios kompetencijos yra mažiau vertinamos negu vertinant bendriniu mastu valstybės tarnybos veikloje. Pabrėžiama, jog tokiai kompetencijai kaip „atsakomybė“, tiek bendriniu tiek vietos lygiu buvo skirti aukščiausi įvertinimai. Galima daryti išvadą, jog ši kompetencija yra labiausiai vertinama valstybės tarnautojų veikloje.

Apibendrinus pandemijos laikotarpyje ugdytas kompetencijas, kurios susijusios su informacinėmis technologijomis, galima teigti, jog daugiau nei pusė apklausos dalyvių sutiko su teiginiais, jog informacinis raštingumas, informacinių ryšių taikymas mokyme, gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje buvo ugdomi jų atstovaujamoje įstaigoje. Tikslinga pažymėti, jog naujų technologijų taikymas mokyme, pasak trečdalio respondentų, buvo visiškai neugdomas. Taip pat, dominuoja ir neutralios nuomonės išreiškimas šiuo

klausimu. Vertinant nuotolinio darbo praktiką Kretingos rajono savivaldybės, valstybės tarnautojų požiūriu, pastebėta, jog didžioji dalis visiškai nesutiko su teiginiu, jog buvo nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės bei nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka. Pažymėtina, jog geriausiai įvertintas teiginys, kuriame nurodoma, jog nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai buvo išdėstyti raštu. Taigi, apibendrinus galima teigti, jog valstybės tarnautojai susipažino su nuotolinio darbo organizavimo tvarka, tačiau suteikiamas priemones darbui ir jų naudojimo tvarka vertina neigiamai.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas mokslinių tyrimų kontekste

Apibendrinant analizuotus strateginius ir teisinius dokumentus, galima teigti, jog juose nurodomas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą. Tikslinga pažymėti Covid-19 įtaką valstybės tarnybos modernizavime, kuri pažymima 2021-2030 Nacionaliniame pažangos plane, kuriame atsakas į ją pažymimas kaip sisteminių iššūkių viešajame sektoriuje išryškinimas, tuo tarpu 2021-2030m. Plėtros programoje jau pažymimas poreikis skaitmenizuoti procesus, siekiant didesnio jų efektyvumo. Kompetencijų modelio diegimo viešojo valdymo institucijose poreikis yra nurodomas viename iš svarbiausių valstybės strateginių dokumentų - Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kurioje nurodoma strateginė būtinybė siekti pokyčių sumanaus valdymo srityje, siekiant kompetentingos ir priimančios kryptingus strateginius sprendimus valdžios. Nepaisant to, kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje (viešajame valdyme) yra kol kas tik rekomendacinio pobūdžio.

Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje, patvirtintoje 2022m. vasario 28d**.** pabrėžiama, jog valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika buvo sukurta 2013m. ir iki 2020m. nebuvo teisiškai įtvirtinta. Praėjęs laikotarpis reikalauja peržiūrėti kompetencijų modelį ir jį atnaujinti. Valstybės tarnybos įstatymo (kuriame šiuo metu valstybės tarnautojų kompetencijoms skiriama mažai dėmesio) pakeitimas yra būtina sąlyga siekiant įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika, taip pat kaip ir kompetencijų modelis, neįgijo teisinio pagrindo ir yra rekomendacinio pobūdžio. Pokyčių baimė sąlygoja tai, jog metodika nėra populiari tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų.

Pokyčių baimę ir kompetencijų modelio vis mažėjančio populiarumo problematiką analizuoja Stančikaitė ir Petrauskienė teigdamos, jog dabartiniu metu politikos formuotojai neturi bendros nuomonės taikant kompetencijų modelį, o tai parodo politinės valios stoką. Autorės (2018) atliko Lietuvos Respublikoje sukurto kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos analizę, kurios metu buvo nustatyta, jog pradžioje modelio diegimas turėjo visapusišką palaikymą. Vyriausybių veiklos programose pastebimas bendras siekis diegti šį modelį. Tačiau po atlikto kokybinio tyrimo, autorės pateikė išvadą, jog dabartiniu metu politikos formuotojai neturi bendros nuomonės taikant kompetencijų modelį. Tyrimas taip pat atskleidė kompetencijų modelio pagrindinius diegimo trukdžius, susijusius tiek su politikų, tiek su valstybės tarnautojų neigiamu požiūriu į kompetencijų modelį.

Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių sistema pasak Lepeškos (2014), yra sąlygojama kompetencijų modelio sudedamųjų dalių. Kompetencijų modelis remiantis autoriaus nuomone, yra taikomas skirtinguose

žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, tokiuose kaip darbuotojų atrankoje, jų ugdymo procese motyvavimo sistemoje ir kt. Skirtingus žmogiškųjų išteklių etapus ir jų svarbą pabrėžia ir kokybinio tyrimo dalyviai. Didžioji kokybinio tyrimo dalyvių dalis teigia, jog visose žmogiškųjų išteklių sferose kompetencijų modelis teiktų naudą, tačiau dalis valstybės tarnautojų išskyrė ir detalesnes sferas, tokias kaip: veiklos/rezultatų vertinimas, atranka, mokymai/kvalifikacijos kėlimas. Kaip teigia Rekašienė ir Sudnickas (2014), darbuotojų kompetencijos įgauna vis svarbesnę poziciją žmogiškųjų išteklių valdyme. Pasak autorių, kompetencijų modelis gali būti sėkmingai panaudotas žmogiškųjų išteklių valdyme. Autorių įžvalgas atspindi kokybinio tyrimo respondentų atsakymai, kuriuose dauguma atsakymų priskirta kategorijai, jog kompetencijų modelis būtų naudingas visose žmogiškųjų išteklių sferose arba tam tikrose specifinėse, kaip priėmime, vertinime ir kt. Tačiau autoriai tai pat konstatuoja faktą, jog „Šiuo metu egzistuojantis teisinis reglamentavimas Lietuvoje dar neatspindi naujausių žmogiškųjų išteklių vadybos transformacijų ir neįtvirtina kompetencijų modelių taikymo (Rekašienė ir Sudnickas 2014, p. 598). Tai atsispindi ir kokybinio tyrimo dalyvių atsakymuose, kuomet įvardijama politinės aiškios sistemos nebuvimas, pokyčių baimė, poreikio nebuvimas ir pačios informacijos trūkumas diegiant kompetencijų modelį.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog Kretingos rajono savivaldybės tarnautojų nuomone, valstybės tarnybos modernizacija ir pats kompetencijų modelis sudaro tarnautojų profesionalumo pagrindą. Norint tinkamai užtikrinti viešąjį interesą, reikia ugdyti valstybės tarnautojų kompetencijas, jas nuolat tobulinti įvairiais būdais, tokiais kaip: rotacija, stažuotės, mokymai, socialinio dialogo kūrimas, nuolatinis rezultatų stebėjimas ir vertinimas. Analizuojant kokius iššūkius sukeltų pats modelio diegimas Kretingos rajono savivaldybėje, pastebėta, jog dominuotų bendros nuomonės nebuvimas dėl paties kompetencijų modelio diegimo, jo diegimo būtinybės, proceso organizavimo ir kt. Taip pat, akcentuojama, jog valstybės tarnautojai nėra motyvuoti pokyčiams, trūktų gerosios modelio pritaikymo praktikos pavyzdžių ir paramos iš aukštesnių institucijų. Kaip teigė Rekašienė ir Sudnickas (2014) gerosios praktikos pavyzdžiai diegiant kompetencijų modelius Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigose yra tik nedaugelyje įstaigų ar institucijų. Apibendrinus galima teigti, jog atlikus kokybinį tyrimą Kretingos rajono savivaldybėje, apklausus vadovo pareigas einančius valstybės tarnautojus, pastebėtas modernizacijos valstybės tarnyboje poreikis. Valstybės tarnautojai taip pat aiškiai suvokia valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo svarbą ir sutinka, jog kompetencijų modelis tam būtų tinkamas įrankis, kaip ir pačiam valstybės tarnybos modernizacijos procesui.

Nagrinėjant covid-19 įtaką valstybės tarnautojų veikloje, kokybinio tyrimo dalyvių teigimu, pandemija savaime inicijavo modernizacijos procesus, tokius kaip didesnį procesų skaitmenizavimą, virtualius susitikimus ir patį nuotolinį darbą. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų nuomone nuotolinis

darbas pateisino visuomenės poreikius ir darbinės funkcijos kriziniu/kritiniu laikotarpiu nesutriko. Tačiau kaip teigia Fischer, Heuberger ir Heine (2021, p. 4), nagrinėjant skaitmeninių priemonių valstybės sektoriuje panaudojimą daugiausia dėmesio yra skiriama pačiam paslaugų teikimui ir piliečiams, kaip tikslinei poveikio grupei. Autorių teigimu, reikėtų daugiau dėmesio skirti skaitmenizacijos procese valstybės tarnybos darbuotojams jų vidaus veikloje, o ne orientuotis vien į visuomenės poreikius, kadangi sklandžiai vykstantys procesai vidinėje erdvėje savaime užtikrina ir išorinių, pateikiam visuomenei, kokybę.

Covid-19 įtaka valstybės tarnautojų veikloje taip pat buvo analizuojama ir atliekant kiekybinį tyrimą. Daugiau nei pusė apklausos dalyvių sutiko su teiginiais, jog informacinis raštingumas, informacinių ryšių taikymas mokyme, gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje buvo ugdomi jų atstovaujamoje įstaigoje. Informacinių technologijų svarbą ir jų integravimą analizuoja mokslininkai Asteraki, Mehrdad ir Ghobadiyan (2021), kurių teigimu, be šių pozicijų nebūtų galima užtikrinti modernaus viešojo valdymo. Grigonienė (2020) taip pat analizuoja parėjimo į nuotolinio darbo organizavimo reikalavimus, ir teigia, jog darbdaviai turėtų įvertinti šiuos Valstybinės darbo inspekcijos prie Lietuvos Respublikos socialinės ir darbo ministerijos rekomendacijose išskiriamus aspektus. Vertinant nuotolinio darbo praktiką Kretingos rajono savivaldybės, valstybės tarnautojų požiūriu, pastebėta, jog didžioji dalis visiškai nesutiko su teiginiu, jog buvo nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės bei nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka. Pažymėtina, jog geriausiai įvertintas teiginys, kuriame nurodoma, jog nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai buvo išdėstyti raštu. Taigi, apibendrinus galima teigti, jog valstybės tarnautojai susipažino su nuotolinio darbo organizavimo tvarka, tačiau suteikiamas priemones darbui ir jų naudojimo tvarką vertina neigiamai.

Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog valstybės tarnautojai kaip svarbiausius valstybės tarnybos modernizacijai įtaką darančius veiksnius įvardija puoselėjamas tradicijas ir vertybės bei vietos savivaldos reformų inicijavimą ir priėmimą. Daugiau nei pusė respondentų viešojo valdymo reformas įvardijo kaip svarbų veiksnį, darantį įtaką valstybės tarnybos modernizacijai. Analizuojant valstybės tarnybos įstatyme, 3 straipsnyje pažymėtas, valstybės tarnautojų kompetencijas, bendriniame kontekste reikalingas valstybės tarnyboje, respondentai visas jas įvertino kaip svarbias arba labai svarbias. Tačiau pastebimas šių kompetencijų vertinimo skirtumas bendriniu kontekstu ir konkrečiai Kretingos rajono savivaldybėje. Respondentai beveik visas kompetencijas, vertinant jas vietos lygiu, įvertino žemesniu vertinimo kriterijumi, kaip „svarbias“. Taigi, pasak respondentų, jų savivaldybėje šios kompetencijos yra mažiau vertinamos negu vertinant bendriniu mastu valstybės tarnybos veikloje. Pabrėžiama, jog tokiai kompetencijai kaip „atsakomybė“, tiek bendriniu tiek vietos lygiu buvo skirti

aukščiausi įvertinimai. Galima daryti išvadą, jog ši kompetencija yra labiausiai vertinama valstybės tarnautojų veikloje.

Atsižvelgiant į minėtus faktus diegiant kompetencijų modelį, daroma išvada, jog Lietuvos valstybės tarnyboje politinės ir teisinės prielaidos diegti kompetencijų modelį nėra pakankamos, stokojama politinės valios teisiniam įtvirtinimui. Taip pat, pažymėtina, jog teisinis įtvirtinimas nereiškia jau savaime efektyvaus kompetencijų modelio taikymo ir panaudojimo, tam taip pat turėtų būti sudarytos palankios teisinės prielaidos. Analizuojant atlikto kokybinio tyrimo duomenis, galima teigti, jog valstybės tarnautojai vienareikšmiškai sutinka su kompetencijų modelio nauda, tačiau diegti savo atstovaujamoje institucijoje nenorėtų, o tai sąlygoja pokyčių baimė, informacijos trūkumas, įskaitant gerųjų pavyzdžių trūkumą. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog valstybės tarnautojai jiems reikalingas kompetencijas skirtingai vertina bendriniame kontekste ir jų atstovaujame įstaigoje. Tam daroma prielaida, jog reikėtų pokyčių žmogiškųjų išteklių valdyme pačioje įstaigoje.

IŠVADOS

1. Išanalizavus valstybės tarnybos modernizaciją ir jos eigos procesą, galima teigti, jog pagrindinę įtaką valstybės tarnybos modernizacijai daro viešojo sektoriaus reformos. Naujoji viešoji vadyba ir Naujasis viešasis valdymas akcentuoja idėjas, kurios yra esminės modernizuojant valstybės tarnybą, tokios kaip valstybės tarnautojo profesionalumo ir kompetencijų svarbos reikšmė. Naujosios viešosios vadybos ir Naujojo viešojo valdymo principai pabrėžia valstybės tarnautojų profesionalumo reikšmę, jų kompetencijų naudojimą ir kompetencijų modelio diegimo naudą viešajame sektoriuje.
2. Išnagrinėjus kompetencijos sąvoką ir reikšmę sudaryta prielaida, jog kompetencija suprantama kaip darbuotojo žinių, įgūdžių, gebėjimų visuma, kuriuos jis sugeba tinkamai integruoti į darbo procesą. Vertinant kompetencijas pagal holistinę idėją – visą apimančią, galima teigti, jog darbuotojo kompetencijų panaudojimui reikalingos ne tik specifinės profesinės žinios, tačiau svarbiu aspektu tampa ir asmeniniai motyvai, kurie sudaro tam tikrą emocinių, socialinių kompetencijų rinkinį, kuris yra svarbus norint gilinti žinias, motyvacijos procese ir kvalifikacijos kėlime. Nepaisant skirtingos mokslininkų nuomonės apie valstybės tarnautojams reikalingas kompetencijas, visos jos akcentuoja valstybės tarnautojų žinias ir jų pritaikymą veikloje. Remiantis Naujosios viešosios vadybos idėja, valstybės tarnautojas turi būti ir geras vadybininkas, tad mokslininkai vadybines kompetencijas valstybės tarnautojų veikloje laiko vienas esminių siekiant modernizuoti valstybės tarnybą.
3. Analizuojant kompetencijų modelio naudą Lietuvos valstybės tarnyboje galima teigti, jog kompetencijų modelis yra reikalingas norint tikslingai ir kryptingai formuoti žmogiškųjų išteklių veiklą. Kompetencijų modelis gali būti tikslingai naudojamas darbuotojų atrankoje, jų veiklos vertinime ir kt. Vienas svarbiausių kompetencijos modelių pranašumų yra konkrečiai darbo pozicijai užimti reikalingų kompetencijų susisteminimas. Sudaryti aiškūs valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų profiliai leidžia pasirinkti geriausius kandidatus į reikiamas pozicijas. Tokiu būdu naudos gavėjais tampa tiek darbo poziciją deleguojanti institucija, tiek į kandidatūrą pretenduojantis asmuo, kadangi standartizuotų kompetencijų aprašai leidžia tikslingiau ir efektyviau atrinkti kandidatus.
4. Apibendrinant analizuotus strateginius ir teisinius dokumentus, galima teigti, jog juose nurodomas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą. Tikslinga pažymėti Covid-19 įtaką valstybės tarnybos moderniazvime, į kurią kaip atsakas pažymimas sisteminių iššūkių viešajame sektoriuje išryškinimas, tuo tarpu 2021-2030m. Plėtros programoje jau pažymimas poreikis skaitmenizuoti

žmogiškųjų išteklių procesus, siekiant didesnio jų efektyvumo. Nors modernizacijos poreikis ir yra nurodomas dokumentuose, tačiau vienas pagrindinių jos įrankių – kompetencijų modelis, neįgijo teisinio pagrindo ir yra rekomendacinio pobūdžio, kaip ir Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika, kuri buvo sukurta 2013m. ir iki 2020m. nebuvo teisiškai įtvirtinta. Praėjęs laikotarpis reikalauja peržiūrėti kompetencijų modelį ir jį atnaujinti. Pokyčių baimė sąlygoja tai, jog metodika nėra populiari tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų.

5. Atlikus empirinį tyrimą pastebėta, jog Kretingos rajono savivaldybės tarnautojai teigimai vertina kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo įrankį. Respondentai įvardijo galimą kompetencijų naudą Kretingos rajono savivaldybėje žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose tokiuose kaip priėmime į valstybės tarnybą, vertinime, efektyvesnės veiklos užtikrinime, kompetencijų valdyme ir apskritai visuose žmogiškųjų išteklių veiklose. Nepaisant teigiamo kompetencijų vertinimo, jis šioje įstaigoje nėra įdiegtas, o tai sąlygoja informacijos trūkumas, aiškios sistemos nebuvimas, poreikio nebuvimas ir pokyčių baimė.
6. Tyrimo metu išanalizuota, jog Lietuvos valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja tokie veiksniai kaip efektyvumo siekis, viešojo sektoriaus reformos, biurokratija, kintanti darbo aplinka, naujų žinių, kvalifikacijos kėlimo/kompetencijų poreikis. Išsiskyrė ne vadovo pareigas užimančių valstybės tarnautojų požiūris modernizacijos procese, kurių teigimu didžiausią įtaką daro puoselėjamos tradicijos ir vertybės bei vietos savivaldos reformų inicijavimas ir priėmimas. Tyrimo metu nustatyta, jog valstybės tarnautojai pandemijos metu tikslingai inicijavo perėjimo į nuotolinį darbą organizavimą ir tinkamai patenkino visuomenės poreikius. Pažymėtina, jog pandemija sąlyginai įvardijama kaip priverstinis procesas modernizuoti valstybės tarnybą, siekiant didesnio jos skaitmenizavimo.

REKOMENDACIJOS

Atlikus teorinės medžiagos analizę bei įvertinus tyrimo rezultatus, pateikiami praktiniai pasiūlymai nurodytuose lygmenyse, kurie prisidėtų prie valstybės tarnybos modernizavimo diegiant kompetencijų modelį:

Politinis lygmuo:

1. Politikos formuotojai privalo daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio modernizavimui. Kompetencijų modelio taikymo metodiką ir kompetencijų modelį iškelti politinėje dienotvarkėje į prioritetinių uždavinių lygį, siekiant juos atnaujinti ir pritaikyti pagal dabartines tendencijas. Pirmiausia atsižvelgiant į praėjusį laikotarpį, naujai išanalizuoti užsienio šalyse taikomus valstybės tarnautojų kompetencijų modelius bei pareigybių sisteminimo principus. Remiantis šia patirtimi naujai susisteminti Lietuvos valstybės tarnautojų vykdomas funkcijas ir atnaujinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogą bei valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodiką.

Institucinis lygmuo:

2. Skirti daugiau dėmesio skaitmenizacijos procesui žmogiškųjų išteklių veiklos valdyme. Valstybės tarnybos modernizacija, sąlygojama pandemijos veiksnių, neabejotinai turi būti kuo daugiau modernizuota informacinių technologijų prasme. Viešojo sektoriaus institucijoms atlikti tyrimą, kuris tikslingai išanalizuotų žemą 10 % žmogiškųjų išteklių valdymo procesų skaitmenizavimo problemą ir sukurtų strategiją, siekiant teigiamai pakoreguoti duomenis.

3. Inicijuoti Valstybės tarnybos departamento informacijos sklaidą apie kompetencijų modelio reikalingumą ir gerosios praktikos pavyzdžius, siekiant nacionaliniu lygiu informuoti viešosios politikos formuotojus ir vietos lygiu inicijuoti atskirų institucijų, įstaigų įsitraukimą į kompetencijų modelio diegimą.

4. Siekiant modernizuoti valstybės tarnybą, Valstybės tarnybos departamento užsakymu, atlikti tyrimą, kurio metu išanalizuoti valstybės tarnautojų poreikį nuotoliniam darbui ir reikiamos įrangos darbui suteikimo ir naudojimo galimybes.

Organizacinis lygmuo:

5. Kretingos rajono savivaldybės Bendrajam skyriui inicijuoti kompetencijų modelio naudos ir pritaikomumo praktikoje didesnę informacinę sklaidą, rengiant informacines virtualias paskaitas, siekiant suteikti valstybės tarnautojams galimybę informacija naudotis jiems patogiu metu.

6. Kretingos rajono vadovybei priimti sprendimą diegti kompetencijų modelį, tačiau prieš tai tinkamai paruošti personalą, siekiant išvengti pokyčių baimės aspekto. Sudaryti tikslų veiksmų planą ir strategiją savivaldybės vidaus veikloje, siekiant įdiegti kompetencijų modelį.

7. Kretingos rajono savivaldybės tarnautojams sudaryti sąlygas ugdyti kūrybingumo kompetenciją, sudarant valstybės tarnautojų pokyčių inicijavimo sistemą įstaigos viduje. Rinkti geriausias idėjas ir jas integruoti valstybės tarnautojų kasdienėje veikloje, siekiant modernizuoti veiklą, pagerinti procesų efektyvumą. Kūrybingumo kriterijus yra svarbus siekiant savirealizacijos poreikio patenkinimo, kuris tiesiogiai koreliuoja su motyvacija bei asmeninėmis kompetencijomis valstybės tarnautojų veikloje.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 6-14. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169592503/J.04~2009~1367169592503.pdf
2. Adamonienė, R., ir Rūta Petrauskienė., R. (2014). „Expression of strategic competencies of leaders in civil service: the case of municipalities in Lithuania“. *Žmogiškieji ištekliai ir ekonomika,* 8 (2), 6-19. Prieiga per internetą: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_2_01.pdf
3. Aleknevičienė, J., Pocienė, A. ir Šupa, M., 2020. *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf
4. Andrijauskaitė, L. (2015). S*ocialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14401/Disertacija_Andrijauskait%c4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Astereki, S., Mehrdad, H., & Ghobadiyan, M. (2021). Components and Characteristics of the Professional Competency Model among Educational Administrators. *Journal of Educational Psychology-Propositos y Representaciones*, 9. 1-9. Prieiga per internetą: https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1299175.pdf
6. Baležentis, A. ir Paražinskaitė, G. (2010). Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 139–147. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12248/1128-2135-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Bhatia, S., Rao, D. N., & Bhatia, D. (2019). Competency models for training & development: A review. *IITM Journal of Business Studies (JBS)*, *6*(1), 56. Prieiga per internetą: http://iitmjp.ac.in/wp-content/uploads/2019/09/IITM-Journal-of-Business-Studies-JBS-2019.pdf#page=56
8. Bileišis, M., Gudelis, D., Peters, B. G., Smalskys, V., Stasiukynas, A., Stankevič, B. ir De Vries, M. S. (2015). *Viešojo administravimo teorijos.* Prieiga Per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16809/9789955197218.pdf?sequence=1

9. Birmontienė, T. ir Miliuvienė, J. (2020). Konstituciniai reikalavimai valstybės valdžios institucijoms reaguojant į pandemijos padiktuotus iššūkius Lietuvoje. *COVID-19 pandemijos sprendimai*, 1, 7-22. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17258/Lietuvos_teis%c4%97_I%20dalis-9-24.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335-346. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14698/4383-10315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
11. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, *16*(2), 335-346. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14698/4383-10315-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
12. Buckienė, E. (2015). *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimo politika Lietuvoje* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: https://gs.elaba.lt/object/elaba:8747769/
13. Bučiūnas, G. (2021). Atranka į valstybės tarnybą ir jos tobulinimas. *Viešasis saugumas ir viešojo tvarka*. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17578/6548-15774-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
14. Butkevičienė, E., ir Vaidelytė, E. (2009). Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 68-81. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12389/1216-2312-1 SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
15. Chlivickas, E. (2019). Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija: Veiklos dvidešimtmetis, pasiekimai ir problemos. *Viešasis administravimas,* 1(56), 8-23. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=06ad8a52-9b91-4429-9714-51e057fc6908%40redis
16. Czaputowicz, j. (2015). Public administration models: Conceptualization under conditions of central and eastern europe. *Public administration,* 1/2 (45/46), 8-16. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bebf5a73-0e8e-4750-86f9-9adc808080a8%40redis

17. Deltuva, A. ir Godvadas, P. (2012). *Asmeninės karjeros valdymo patirtinės studijos vadovas specialistui.* Vilnius: Lodvila.
18. Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019). Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *European Review of Service Economics & Management / Revue Européenne d'Economie et Management Des Services*, 2(8), 91–120. Prieiga per internetą: https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=42f1f97a-df21-4cff-a361-47633c99d755%40redis
19. Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The impact of digitalization in the public sector: A systematic literature review/Die Auswirkungen von Digitalisierung im öffentlichen Sektor: Ein systematischer Literaturüberblick. *dms–der moderne staat–Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, *14*(1), 3-4. Prieiga per internetą: https://elibrary.utb.de/doi/pdf/10.3224/dms.v14i1.13
20. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1
21. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1
22. Glebovė, N. (2010). Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė*, 76, 130-148. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172971465/J.04~2010~1367172971465.pdf
23. Gudelis, D. (2020). Atsako į COVID-19 pandemiją politikos valdymas: politikos įrankių tipai ir valdymo procesai. *Lietuvos teisė 2020 Esminiai pokyčiai, COVID-19 pandemijos sprendimai*, (1) 147-159, Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17269/Lietuvos_teis%c4%97_I%20dalis-149-161.pdf?sequence=1&isAllowed=y
24. Gudelis, D. (2020). Lietuvoje taikytų atsako į Covid-19 pandemiją politikos priemonių poveikio vertinimas. *Lietuvos teisė 2020 Esminiai pokyčiai, COVID-19 pandemijos sprendimai*, (1) 131-146. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17268/Lietuvos_teis%c4%97_I%20dalis-133-148.pdf?sequence=1&isAllowed=y

25. Gudelis, D. (2010). Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. *Kn. Smalskys, V.(red.), Viešasis valdymas*, 23-39. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
26. Gustas, E. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65-70. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13841/2498-5320-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
27. Gražulis, V., ir Jankauskaitė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151. Prieiga per internetą: https://vb-mruni-eu.skaitykla.mruni.eu/object/elaba:6092754/
28. Grigonienė, R. (2020). Technologijos ir darbuotojų apsauga: nuotolinio darbo iššūkiai. *Mykolo Romerio universiteto Teisė,* 81-110. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17773/Darbo_teises_issukiai-83-112.pdf?sequence=1&isAllowed=y
29. Juralevičienė, J. (2005). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos raida 1990-1995 metais. *Viešoji politika ir administravimas,* (11), 55-64. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13677/2425-5174-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
30. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, (5), 84-90. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:B.03~2003~1367159171389/B.03~2003~1367159171389.pdf
31. Kim, Y. (2021). Searching for Newness in Management Paradigms: An Analysis of Intellectual History in US Public Administration. *The American Review of Public Administration,* 51(2), 79-106. Prieiga per internetą: https://journals-sagepub-com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1177/0275074020956678
32. Lepeška, V. (2011 gegužės 12-13 d.) *Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje.* Pranešimas konferencijoje Tarptautinė konferencija. Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams, Vilnius.
33. Liukinevičienė, L. ir Buivydienė, L. (2016). Assessment of civil servants' general competencies while implementing the civil service competency model in Lithuanian municipalities. *Socialiniai tyrimai*, 39(2), 16-27. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1518429440700/J.04~2016~1518429440700.pdf

34. Liukinevičienė, L. (2017). Implementation of the civil service competency model in Lithuania., *Ekonomika ir administravimas.* 40/2017, 132-142. Prieiga per internetą: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/67933/Liukinevi%c4%8diene.pdf?sequence=1&isAllowed=y
35. Lobanova, L. ir Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas,* 1 (21), 63-72. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9b3159d6-545c-477b-b5fe-2b4d36cc8340%40redis
36. Marhayani, S. M., & Ibrahim, M. (2019). Effect of competence and employee commitment to employee performance: Job satisfaction as a mediator (Study on Watering Office of Aceh Province). *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2(1), 15-27. Prieiga per internetą: https://ijbmer.org/uploads2019/BMER_2_75.pdf
37. Marijani, R. 2017. „Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery?“ *Open Journal of Social Sciences* 5: 169-184. Prieiga per internetą: https://www.scirp.org/pdf/JSS_2017101914370853.pdf
38. Martinkienė, J. 2009. Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje. *Vadyba*, 14 (1): 79-87. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170263564/J.04~2009~1367170263564.pdf
39. Meyer-Sahling, J. H., ir Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, (27), 7-15. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367165064359/J.04~2009~1367165064359.pdf
40. Montezano, L., & Isidro, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, *12*(2). Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5d2c5160-c869-4180-ad5b-56a33d803d08%40redis
41. Mutiarin, D., Moner, Y. P., Nuryakin, & Nurmandi, A. (2019). The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance. *Viešoji Politika Ir Administravimas,* 18(2), 346–362. Peieiga per internetą: https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.13165/VPA-19-18-2-12

42. Otieno, I. & Omwenga, E. (2014). Towards the development of a citizen-centric framework for evaluating the impact of eGovernment: *A case study of developing countries. In 2014 IST-Africa Conference Proceedings*, 7, (3) 1-9. Prieiga per internetą: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1057.1562&rep=rep1&type=pdf
43. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, (25), 7-18. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163844998/J.04~2008~1367163844998.pdf
44. Paukštytė, L. (2014). Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos samprata ir modelis 1918–1940 metais. *Teisė. Jurisprudencija, 2008,* 1(103), 64-71. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12223/2634-5588-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
45. Paurienė, G. (2011). Tarpkultūrinė kompetencija ir jos ugdymas pareigūnų rengime. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka,* (5) 114-128. Prieiga per internetą: https://ojs-dev.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/6157/5222
46. Raipa, A., Staras, K. ir Cepuraitė, D. (2017). Pokyčiai ir inovacijos Lietuvos sveikatos apsaugos sistemos institucijose Lietuvoje: kompleksinio viešojo valdymo kontekstas. *Viešasis administravimas,* 1/2,(53/54), 105-114. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9dc7ca05-ddce-4d10-b98f-83d0c6dfcff8%40redis
47. Raipa, A. ir Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Viešasis Administravimas*, 2(38), 41-50. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=2df66170-3e1d-48f3-8634-52908d8dab8c%40redis
48. Raipa, A. ir Laurišonienė, I. (2017). Kompleksinis naujojo viešojo valdymo pobūdis: Klaipėdos miesto savivaldybės paslaugų teikimas. *Viešasis administravimas,* 1/2 (53-54), 54-63. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=745f22e5-6d28-40f8-80a1-26f075b5af9a%40redis
49. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V. ir Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
50. Raipa, A. (2014). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas,* 30, 22-32. Prieiga per internetą:

https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12378/1212-2304-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

51. Rakšnys, A. V. (2015). Viešojo sektoriaus modernizavimas: organizacinės kultūros ir subkultūrų veiksniai. *Viešasis administravimas,* 3/4,(47-48), 45-52. Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=630f777c-3824-41c8-a2ea-817a19c9aa14%40redis
52. Rakšnys, A. V. ir Valickas, A. (2016). Transformations of public sector managers' role and organizational culture in the context of modernization traditions. *Public Policy and Administration*, 15(4), 687-701. Prieiga per internetą: https://ojs-dev.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4335/4211
53. Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. 2014. Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas* 13 (4), 590-600. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13874/3940-8546-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
54. Rekašienė, R. (2014) Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?. *Valstybės tarnybos aktualijos* 10 (3-5).
55. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 90-100. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171171252/J.04~2010~1367171171252.pdf
56. Smalskys V., (2007). *Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje*. Raipa A. (ed.), Naujoji viešoji vadyba, Kaunas (KTU): Technologija.
57. Smalskys, V. ir Skietrys, E. (2014). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. Viešojo politika ir administravimas, 24, 60-66. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12649/1999-4202-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
58. Skorkova, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *230*, 226-234. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029
59. Stačinskaite, S. (2018) Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese. *Viešoji politika ir administravimas,* 17(3), 327-343. Prieiga per internetą:

https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1548141020029/J.04~2018~1548141020029.pdf

60. Stačinskaitė, S. ir Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas, 17*(3), 327-343. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1548141020029/J.04~2018~1548141020029.pdf
61. Šiugždinienė, J. (2006) Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas*, 2006, 1 (18), 26–32. Prieiga per internetą: https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2333
62. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B. ir Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: EMC, 9.
63. Vilkelis, G. (2021). Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys 2021 m. *Lietuvos teisė, Esminiai pokyčiai 2021,* 1.2, 20-29. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/18025/Lietuvos_teise_2021_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
64. Wieczorek-Szymańska, A. 2017. „Competence-based management in public administration in Poland“. *Scientific proceedings international scientific conference „Hhigh technologies. Business. Society“* 1 (2): 225-227. NĖR ANUORODOS
65. Zubrickienė, I. ir Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogika*, 1 (7), 148-173. Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1567514982781/J.04~2016~1567514982781.pdf

Internetiniai puslapiai:

66. Bossaert, D. (2022). *Modernių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų – kompetencijų valdymo – taikymas ES šalyse: praktika, patirtis, sėkmės istorijos ir įgyvendinimo iššūkiai.* Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Danielle_CBM_LT_2013'04'18.ppt
67. Lietuvių žodynas. Prieiga per internetą: https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kompetencija
68. Lepeška., V. *Kompetencijų modelis – organizacijų valdymo pagrindas.* (2014) Prieiga per internetą: https://ovc.lt/naujienos/kompetenciju-modelis-organizacijos-valdymo-pagrindas/

69. Kretingos rajono savivaldybė. https://www.kretinga.lt/

Teisės aktai ir strateginiai dokumentai:

70. Kretingos rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Kretingos rajono savivaldybės administracijos nuostatų tvirtinimo. 2008 m. gruodžio 18 d. Nr. T2-350.
71. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume, su pakeitimais ir papildymais iki 2019m. rugsėjo 1d. Prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile?guid=9d20cd2a-a21e-4958-a391-31a5f4abf158
72. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517
73. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo. 2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr
74. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. liepos 28 d. nutarimas Nr. 584 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo“, TAR, 2021-07-30, Nr. 16824.
75. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, TAR, 2018-07-16, Nr. 12037
76. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 8, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 27, 29, 30, 47, 49 ir 51 straipsnių pakeitimo ir 37 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas. 2021 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-863. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/88a3cf73689711ecb2fe9975f8a9e52e?jfwid=-1dj4u53mbm
77. 2021-2030m. Nacionalinis pažangos planas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021m. rugsėjo 29d. nutarimo Nr. 797 redakcija. Prieiga per internetą: https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/strateginis-valdymas/2021-2030-m-nacionalinis-pazangos-planas
78. 2021–2030 m. Plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vie%C5%A1asis%20valdymas/Vie%C5%A1ojo%20valdymo%20pl%C4%97tros%20programa%20(projektas).pdf
79. Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas (kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-001). Paskutinė atnaujinta data: 2020-06-05. Prieiga

per internetą: https://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai/valstybes-tarnyboje-butinu-kompetenciju-analize-ir-valstybes-tarnautoju-pareigybiu-aprasymu-katalogas-kodas-nr-vp1-4-1-vrm-01-v-01-001

80. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, 2020 m. veiklos ataskaita. 2021 m. gegužės 5 d. Nr. 27L-23. Prieiga per internetą: https://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/ataskaitos
81. Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija. Patvirtinta 2022 m. vasario 28 d.. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/VTI_koncepcija_2022_02_28.pdf
82. Valstybės tarnybos įstatymas Nr. XIII-1370 (Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2021-06-10)). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr

SANTRAUKA

Valstybės tarnybos modernizavimas yra būtinas efektyviai valstybės raidai. Vienas iš modernizacijos įrankių - kompetencijų modelis, tai bendrųjų, vadybinių, lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma. Įdiegus kompetencijų modelį galima patenkinti valstybės tarnyboje reikalingų kompetetingų valstybės tarnautojų poreikį.
Kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje pagrindiniai kriterijai tampa – tinkamas modelio parengimas ir jo įdiegimas, užtikrinant, kad jis efektyviai funkcionuotų viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos efektyvumo didinime. Pagrindinė Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo ir kompetencijų modelio kūrimo problema tampa – modelio diegimo galimybės ir ateities perspektyvos modelio tobulinimo ir integravimo procese.
Darbo tikslas: įvertinti valstybės tarnybos modernizavimo pokyčius Lietuvoje ir tarnautojų kompetencijų modelio diegimo, tobulinimo galimybes
Darbo uždaviniai: 1) Išanalizuoti valstybės tarnybą šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų pagrindu; 2) išnagrinėti kompetencijos sąvoką ir raišką valstybės tarnyboje; 3) išanalizuoti kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo įrankį; 4) įvertinti Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas modernizuojant valstybės tarnybą, diegiant kompetencijų modelį; 5) ištirti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją diegiant kompetencijų modelį; 6) Išnagrinėti Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją pandemijos kontekste
Darbo metodai: 1) mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė; 2) dokumentų analizė; 3) Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų struktūruotas interviu (kokybinis tyrimas) ir anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas).
Pagrindiniai darbo rezultatai: empirinio tyrimo metu atskleistas Kretingos rajono savivaldybės valstybės tarnautojų požiūris į valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą. Valstybės tarnautojai aiškiai suvokia valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo svarbą ir sutinka, jog kompetencijų modelis tam būtų tinkamas įrankis, kaip ir pačiam valstybės tarnybos modernizacijos procesui. Kretingos rajono savivaldybėje žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose, kompetencijų modelis būtų naudingas: priėmime į valstybės tarnybą, vertinime, efektyvesnės veiklos užtikrinime, kompetencijų valdyme ir apskritai visuose žmogiškųjų išteklių veiklose. Nors visi kokybinio tyrimo dalyviai vienareikšmiškai sutinka su kompetencijų modelio nauda, tačiau diegti savo atstovaujamoje institucijoje nenorėtų, o tai sąlygoja pokyčių baimė, informacijos trūkumas, įskaitant geruųjų pavyzdžių trūkumą. Nagrinėjant covid-19 įtaką valstybės tarnautojų veikloje, nustatyta, jog valstybės tarnautojai pandemijos metu tikslingai inicijavo perėjimo į nuotolinį darbą organizavimą ir tinkamai patenkino visuomenės poreikius. Pandemija savaime inicijavo modernizacijos procesus, tokius kaip didesnį procesų skaitmenizavimą, virtualius susitikimus ir patį nuotolinį darbą.
Pagrindinės išvados: Nors modernizacijos poreikis ir yra nurodomas dokumentuose, tačiau vienas pagrindinių jos įrankių – kompetencijų modelis, neįgijo teisinio pagrindo ir yra rekomendacinio pobūdžio, kaip ir Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika. Praėjęs laikotarpis reikalauja peržiūrėti kompetencijų modelį ir jį atnaujinti. Pokyčių baimė sąlygoja tai, jog metodika nėra populiari tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų. Analizuojant kokius iššūkius sukeltų pats modelio diegimas Kretingos rajono savivaldybėje, pastebėta, jog dominuotų bendros nuomonės nebuvimas dėl paties kompetencijų modelio diegimo, jo diegimo būtinybės ir diegimo proceso organizavimo. Kompetencijų modelio diegimo prielaidas sudaro politinė valia, aiškus teisinis reglamentavimas, sisteminis požiūris ir realus praktinis įgyvendinimas, siekiant modernizuoti valstybės tarnybą. Taip pat, valstybės tarnautojai jiems reikalingas kompetencijas darbinėje veikloje skirtingai vertina bendriniame kontekste ir jų atstovaujame įstaigoje. Tam daroma prielaida, jog reikėtų pokyčių žmogiškųjų išteklių valdyme pačioje įstaigoje.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, modernizavimas. kompetencijų modelis.

SUMMARY

Modernizing the civil service is essential for the effective development of the state. One of the tools for modernization is the competency model, a set of general, managerial, leadership and specific and professional competences. The Competence Model can help meet the demand for competent civil servants in the civil service.
The key criteria for the introduction of a competency model in the civil service is the appropriate design and implementation of the model, to ensure that it functions effectively in enhancing the performance of public sector employees. The main problem of the modernization of the Lithuanian civil service and the development of the competency model becomes the possibilities and future perspectives for the implementation of the model in the process of its development and integration.
The aim of the thesis: to assess the changes in the modernization of the civil service in Lithuania and the opportunities for the implementation and improvement of the competency model for civil servants.
Objectives: 1) To analyze the civil service on the basis of modern public sector reforms; 2) To analyze the concept and expression of competence in the civil service; 3) To analyze the competence model as a tool for the modernization of the civil service; 4) To assess the legal and political prerequisites for the modernization of the civil service in the Lithuanian civil service through the implementation of a competence model; 5) To investigate the attitude of Kretinga District Municipality civil servants towards the modernization of the civil service by introducing the competency model; 6) To examine the attitude of Kretinga District Municipality civil servants towards the modernization of the civil service in the context of the pandemic.
Methods: 1) systematic and comparative analysis of scientific literature; 2) document analysis; 3) structured interviews (qualitative research) and questionnaire survey (quantitative research) of civil servants of Kretinga District Municipality.
The main results of the work: the empirical research revealed the attitude of civil servants of Kretinga district municipality towards the modernization of the civil service and the implementation of the competency model. The civil servants clearly perceive the importance of improving the competences of civil servants and agree that the competence model would be an appropriate tool for this purpose, as well as for the civil service modernization process itself. In the human resources management processes in Kretinga District Municipality, the competency model would be useful for: recruitment, evaluation, performance management, competency management, and in general all human resources activities. Although all participants in the qualitative research unanimously agree on the benefits of the competency model, they are reluctant to implement it in the institution they represent, due to fear of change, lack of information, including lack of good examples. The analysis of the impact of Covid-19 on civil servants found that during the pandemic, civil servants had purposefully initiated the organization of the transition to remote working and had adequately met the needs of the public. The pandemic itself initiated modernization processes such as increased digitization of processes, virtual meetings, and remote working.
Key findings: although the need for modernization is documented, one of its main tools, the competency model, has not acquired a legal basis and is of a recommendatory nature, as is the methodology of the Civil Service Competency Model. The past period requires a review and an update of the competency model. Fear of change is the reason why the methodology is not popular among the Lithuanian public administration institutions. When analyzing what challenges the implementation of the model itself would cause in Kretinga District Municipality, it was observed that the lack of a common opinion on the implementation of the competency model itself, the necessity of its implementation and the organization of the implementation process would dominate. The preconditions for the implementation of the competency model are political will, a clear legal framework, a systematic approach, and real practical implementation in order to modernize the civil service. In addition, civil servants have different perceptions of the competences they need in their working life, both in the general context and in the institution they represent. This suggests that changes are needed in the management of human resources within the institution itself.

Keywords: civil service, modernization, competency model.

PRIEDAI

PRIEDAS 1

Lietuvos valstybės tarnybos raidos etapai ir modernizavimas	
1990 – 1995 m. valstybės tarnybos veiklos reglamentavimas laikinais teisės aktais	**Pirmuoju laikotarpiu** vyko valstybės valdymo pagrindų ir lojalaus Nepriklausomai Lietuvai valstybės pareigūnų korpuso formavimas. Lojalumo principas buvo vienas iš svarbiausių kriterijų.
1995 – 1999 m. Valdininkų įstatymo priėmimas ir taikymas	• **1995-1999 m.** buvo pradėta (pabandyta) kurti nuo politikų įtakos nepriklausoma valstybės tarnyba: taip buvo siekiama užtikrinti atkuriamos valstybės administracinių gebėjimų ir profesionalumo dermę. • *Valdininkų įstatymu* buvo įtvirtinta principinė nuostata, kad įstaigų ir organizacijų darbuotojai, išskyrus valstybės politikus (Lietuvos Respublikos Prezidentas, Seimo nariai, Ministras Pirmininkas ir ministrai) ir savivaldybių politikus (savivaldybių tarybų nariai), kuriems atlyginimas mokamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų, laikomi valstybės ar savivaldybių tarnautojais. • Valdinininkų įstatymas nenumatė materialinės bazės valstybės tarnautojų kvalifikacijai kelti: kvalifikacijos kėlimas ir jos nuolatinis tobulinimas buvo neįmanomas, neskyrus tam finansavimo • Kitas šio įstatymo trūkumas buvo tas, kad jame nebuvo numatytas karjeros vystymo mechanizmas.
1999 – 2002 m. Naujas valstybės tarnybos įstatymas ir jo taikymas	**1999 m. *Valstybės Tarnybos įstatymas* sudarė pirmines prielaidas racionaliai ir sistemingai valstybės tarnautojų mokymosi sistemai atsirasti.** • Akcentuotinas šio *Valstybės tarnybos įstatymo* teisinis aspektas buvo tas, kad valstybės tarnyba buvo suprantama kaip administracinės, o ne civilinės teisės objektas. Darbo įstatymai bei kiti teisės aktai, reglamentuojantys darbo santykius ir socialines garantijas, valstybės tarnautojams galiojo tiek, kiek jų tarnybos santykių ir socialinių garantijų nereglamentavo *Valstybės tarnybos įstatymas.* • Pagal 1999 m. įstatymą į Valstybės tarnautojų pareigybės buvo suskirstytos į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigos vadovų ir pakaitinių .Į karjeros valstybės tarnautojų pareigas buvo numatyta priimti dviem būdais: konkurso keliu ir be konkurso.

	• Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas buvo priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu, tačiau ne ilgesniam laikotarpiui, nei kaip asmenį į pareigas priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui. • **Šiuo laikotarpiu (1999 m. ir iki 2002 m.)** valstybės tarnyboje buvo mėginama įgyvendinti karjeros modelį, kuris, kaip buvo tikimasi, turėjo įtvirtinti politinio neutralumo, hierarchinio pavaldumo ir karjeros principus. • Nors 1999 m. *Valstybės tarnybos įstatymas* buvo teigiamai įvertintas SIGMA ekspertų, **visgi 2002 metais atsisakyta ketinimų įgyvendinti grynąjį karjeros modelį**, kuris pasirodė esąs nepriimtinas Lietuvos realijoms. Valstybės tarnyboje pradėti taikyti mišraus modelio elementai.
2002 - 2015– Nauja valstybės tarnybos įstatymo redakcija	• **Šiuo laikotarpiu (1999 m. ir iki 2002 m.)** valstybės tarnyboje buvo mėginama įgyvendinti karjeros modelį, kuris, kaip buvo tikimasi, turėjo įtvirtinti politinio neutralumo, hierarchinio pavaldumo ir karjeros principus. • 2002 m. Naujasis įstatymas buvo ne toks sudėtingas kaip ankstesnis, ir jame daugiau aiškumo dėl valstybės tarnautojų atlyginimų sistemos ir jų karjeros valdymo. • Į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas, skirtingai nei pagal 1999 m. įstatymą, tarnautojas galėjo būti perkeltas ne tik viešo ar uždaro konkurso būdu, bet ir jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu, tačiau tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautoją įvertino valstybės tarnautojų vertinimo komisija • Su valstybės tarnautojo gaunamu darbo užmokesčiu buvo susietas valstybės tarnautojo veiklos produktyvumas ir jo kvalifikacija: tai įtvirtino įstatyme numatyta valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kuri už trečią kvalifikacinę klasę numatė skirti 15% pareiginės algos priedą, už antrą kvalifikacinę klasę – 30% pareiginės algos priedą, atitinkamai už pirmą kvalifikacinę klasę – 50% pareiginės algos priedą • Įgyvendinant įstatymą, Vyriausybė, vykdydama 2002 m. lapkričio 5 d. nutarimą Nr. 1732 *„Dėl valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos“,* įsteigė valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas turėjusią atlikti įstaigą – Valstybės tarnybos departamentą prie Vidaus reikalų ministerijos

	• Nauja 2002 m. įstatymo redakcija sudarė sąlygas viešumui, aukštai teikiamų paslaugų kokybei ir atsakomybei už savo priimtus sprendimus įgyvendinti ir plėtotis. Šios nuostatos yra vieni esminių :New Public Governance“ principų VT. •
Dabartinės realijos	• **Etapas prasidėjęs nuo 2008 metų** siejamas su bandymais diegti „naujosios viešosios vadybos“ įtakoje esančius postų sistemos modelio elementus tebesitęsia iki šiol. • PAPILDYMUI (nuo 2008 m. iki 2017 m.) : Reformos orientuotos į postų sistemos modelio diegimą valstybės tarnyboje. Buvo siekiama diegti kokybės vertinimo sistemas, lankstesnį darbo grafiką tarnautojams, lengvesnį priėmimą (atsisakant stažo valstybės tarnyboje kaip privalumo) ir lengvesnį atleidimą iš darbo, kontraktus su valstybės tarnautojais • Dabartiniame etape(2012–.....m.) buvo inicijuojamos reformas aukštesniosios valstybės tarnybos ir kompetencijų modelio kūrimo srityse. (Mišrus modelis su išrykintais postų modelio elementais) • Siūloma iš valstybės tarnybos „išimti“ vidaus administravimo funkcijas. • **Apibendrinus, galima teigti, kad 2008 - 2016 metais Lietuvos valstybės tarnyboje buvo modeliuojama slinktis nuo mišraus link didesnio kiekio postų modelio elementų diegimo. Nauja valstybės tarnybos koncepcija dar nėra pilnai realizuota, tačiau sudarė prielaidas orientuotai į rezultatus valstybės tarnybos sistemai kurtis.**

PRIEDAS 2

Anketa valstybės tarnautojams

Sveiki. Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo Magistrantūros studijų studentė. Šiuo metu atlieku tiriamąjį darbą apie valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą. Nagrinėju valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją globaliu mastu ir lokaliu, t. y. vietos savivaldos. Kompetencijų modelis pasak viešojo administravimo specialistų ir mokslininkų yra vienas esminių įrankių modernizuoti valstybės tarnybą. Pandemijos laikotarpis sukėlė daug iššūkių valstybės tarnautojų veikloje siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą. Šiuo tyrimu norima išanalizuoti kompetencijų modelio diegimo perspektyvas. Taip pat norima išanalizuoti kaip valstybės tarnautojai pritaikė savo kompetencijas pakitusioje aplinkoje ir kokius iššūkius sukėlė nuotolinis darbas valstybės tarnautojų požiūriu.

Anketos yra anoniminės ir tyrimo rezultatai bus naudojami moksliniams tikslams.

1.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės tarnybos modernizavimo procese daro žemiau įvardyti teiginiai.

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinktą atsakymą pažymėdami „+“)

Teiginiai	Visiškai nedaro	Nedaro	Nei daro nei nedaro	Daro	Labai daro
Viešojo sektoriaus reformos (Tradicinis viešojo administravimo, Naujosios viešosios vadybos, Naujojo viešojo valdymo)					
Piliečių dalyvavimas/įsitraukimas į savivaldybės veiklą					
Decentralizacija					
Hierachija					
Puoselėjamos tradicijos ir vertybės					
Vietos savivaldos reformų inicijavimas ir priėmimas					

2.Įvertinkite, kokią svarbą Jūsų nuomone valstybės tarnyboje užima žemiau nurodytos kompetencijos valstybės tarnautojų veikloje.

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinktą atsakymą pažymėdami „+“)

Teiginiai (kompetencijos)	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Atsakomybė					
Atvirumas					
Efektyvumas					
Kūrybingumas					
Sąžiningumas ir nešališkumas					
Padorumas					
Pagarba žmogui ir valstybei					
Profesionalumas					
Teisingumas					
Viešumas ir skaidrumas					

3.Įvertinkite, kokią svarbą, Jūsų nuomone, Jūsų atstovaujamoje įstaigoje užima šios kompetencijos valstybės tarnautojų požiūriu.

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinktą atsakymą pažymėdami „+“)

Teiginiai (kompetencijos)	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Atsakomybė					
Atvirumas					
Efektyvumas					
Kūrybingumas					
Sąžiningumas ir nešališkumas					
Padorumas					
Pagarba žmogui ir valstybei					
Profesionalumas					
Teisingumas					
Viešumas ir skaidrumas					

4.Įvertinkite, kaip, Jūsų nuomone, Jūsų atstovaujamoje savivaldybėje prasidėjus pandemijos laikotarpiui, buvo siekiama ugdyti valstybės tarnautojų technologines kompetencijas.

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinktą atsakymą pažymėdami „+“)

Teiginiai	Labai silpnai	Silpnai	Nei taip nei taip	Stipriai	Labai stipriai
Informacinis raštingumas: (leidžiančios asmeniui lengvai gauti informaciją, kad galėtų patenkinti savo informacijos poreikius, naudoti ir išnagrinėti juos.)					
Naujų technologijų taikymas mokyme: (naujų komponentų mokymo technologijos, kurios yra vienas iš esminių ugdymo veiksnių ir pagalbininkų.)					
Informacinių ryšių technologijų naudojimas: naudojimo įgūdžių komponentas informacinės ir komunikacijos technologijos – tai technologijų naudojimas kaip švietimo naujovė praturtinti mokymosi aplinką, aktyvų įsitraukimą, interaktyvumą bei besimokančiojo mokslinių išteklių praturtinimas.					
Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje (Gebėjimas dirbti virtualioje aplinkoje, kuri reiškia įgūdžius naudoti informaciją virtualioje aplinkoje norint gauti geriausią informaciją ir užmegzti geriausią bendravimą, kuriuo galima keistis informacija per elektroninę erdvę ir optimalus virtualių įrenginių naudojimas.)					

5. Jūsų asmenine patirtimi, perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo, įvertinkite teiginius, ar/kurie buvo naudojami jūsų atstovaujamoje organizacijoje.

(Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinktą atsakymą pažymėdami „+“)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nuotolinio darbo organizavimo reikalavimai išdėstomi raštu.					

Lentelės tęsinys

Kiekvienai nuotolinio darbo vietai nustatomi reikalavimai.					
Nustatomos nuotoliniam darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės.					
Nustatoma nuotolinio darbo priemonių naudojimo tvarka.					
Nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotojas turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio nustatyta tvarka.					

Dėkojame už atsakymus.

PRIEDAS 3

Interviu klausimynas valstybės tarnautojams

Sveiki. Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo Magistrantūros studijų studentė. Šiuo metu atlieku tiriamąjį darbą apie valstybės tarnybos modernizaciją ir kompetencijų modelio diegimą. Nagrinėju valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos modernizaciją globaliu mastu ir lokaliu, t. y. vietos savivaldos. Kompetencijų modelis pasak viešojo administravimo specialistų ir mokslininkų yra vienas esminių įrankių modernizuoti valstybės tarnybą. Pandemijos laikotarpis sukėlė daug iššūkių valstybės tarnautojų veikloje siekiant tikslingai užtikrinti viešąjį interesą. Šiuo tyrimu norima išanalizuoti kompetencijų modelio diegimo perspektyvas. Taip pat norima išanalizuoti kaip valstybės tarnautojai pritaikė savo kompetencijas pakitusioje aplinkoje ir kokius iššūkius sukėlė nuotolinis darbas valstybės tarnautojų požiūriu.

Anketos yra anoniminės ir tyrimo rezultatai bus naudojami moksliniams tikslams.

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?

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

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?

PRIEDAS 4

Interviu protokolas Nr. 1

2022. Kovo 30d.
(data)

Kodas: T1
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Gyvenimo iššūkiai, reikalingas potencialas žmonių, kurie gebėtų efektyviai valdyti procesus ir kokybiškai atlikti pavestas užduotis.

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Norint tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas, būtina išplėsti patikimų ir validžių centralizuotos atrankos instrumentų spektrą ir bazę, kas sudarytų daugiau galimybių kokybiškai, skaidriai ir efektyviai įvertinti pretendentų bendrąsias, vadybines ir lyderystės, specifines ir profesines kompetencijas ir tinkamumą eiti valstybės tarnautojo pareigas, siekiant atrinkti tinkamiausius pretendentus konkrečioms pareigoms konkrečioje įstaigoje. Asmeniniai motyvai yra labai svarbūs, be jų turbūt neįmanoma būtų pasiekti užsibrėžtų tikslų.

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Sukurti patikimus instrumentus ir vertinimo metodikas, kas padėtų atrinkti tinkamiausius žmones į valstybės tarnybą.

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Pritariu kompetencijų modeliui, mano nuomone, veiksmingiausias būdas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas - stažuotės.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Covid-19 atvertė kitą puslapį - išmokome organizuoti pasitarimus virtualiose platformose ir dirbti nuotoliniu būdu.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?
- Nuotolinio darbo praktika naudinga ir ji pasiteisino, tačiau ar tikslinga integruoti ją į ateities planus, kaip sudedamąją darbo apskaitos dalį, abejočiau. Greičiau tai galėtų būti kaip priemonė, taikyti nuotolinį darbą tiems žmonėms, kuriems tai būtų tikslinga daryti dėl tam tikrų gyvenimo aplinkybių.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje? Nežinau
- Nežinau

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?
- Mano nuomone tai leistų pritraukti daugiau kompetentingų savo srities specialistų.

9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį? - Išsiskirtų dalies žmonių nuomonės šiuo klausimu.
10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?
- Modelis tikslingai ir efektyviai galėtų funkcionuoti kompleksiškai apimant visas sferas, neišskiriant vienos ar kelių iš jų.

Interviu protokolas Nr. 2

2022. Kovo 30d.
(data)

Kodas: T2
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
-Viešojo sektoriaus reformos, kurios keičia viena kitą. Pandemijos laikotarpis išryškino poreikį modernizuoti valstybės tarnybą, ją skaitmeninti, siekiant nenutrūkstamai patenkinti piliečių poreikius.
2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Atliekant valstybės tarnybos pareigas svarbiausia yra įvertinti darbuotojų darbines kompetencijas. Valstybės tarnybos pareigybes reglamentuoja konkrečiai pozicijai reikalingos kompetencijos, pagal kurias tarnautojai priimami į pareigas, tad šiuo atveju asmeninės kompetencijos lieka nuošaly.
3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Politiką formuojančių asmenų veikla vyriausybėje, kuomet siekiama diegti naujoves, tačiau jos taip ir lieka teorinio pobūdžio, be praktinio pritaikomumo.
4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Kompetencijų modelis manau yra tinkamas įrankis. Manau, jog norint efektyvios valstybės tarnautojų veiklos, tikslinga nuolat vertinti pasiektus rezultatus, juos analizuoti ir daryti išvadas, ką padarėme ir galime padaryti dar geriau.
5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Manyčiau, jog esminis dalykas tai buvo užtikrinti atsakomybės kompetenciją, ir tai pavyko. Visi darbai vyko sklandžiai.
6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?

- Manau taip. Mūsų atveju, buvo daug iššūkių, tačiau stengėmės kuo geriau atlikti savo funkcijas. Manau, jog paslaugų teikimo kokybe nepakito. Kaip ir minėjau, mūsų praktikoje nuotolinio darbo organizavimas išlieka kiek komplikuotas, tačiau esant tokioms situacijoms kaip liga ar kt., nuotolinio darbo praktika tampa prioritetu.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?

- Manau, jog neturime tikslių instrukcijų, nurodymų, kaip tai turėtume daryti.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?

- Manau, jog tai sudarytų sąlygas valstybės tarnautojams pagerinti savo teikiamų paslaugų kokybę, galbūt sudarytų sąlygas greitesniam kai kurių procesų vykdymui.

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

- Manau, jog iššūkis būtų sulaukti pagalbos, paramos iš tam tikrų atsakingų, aukšesnių institucijų. Tam žinoma įtakos turi biurokratijos aspektas.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?

- Sunku būtų išskirti, manau jog tai apima visas sferas. Pradedant darbuotojų atranka, o pabaigos taško nematyti...

Interviu protokolas Nr. 3

2022. Kovo 30d.
(data)

Kodas: T3
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?

- Tiek valstybės tarnautojų tiek paslaugas gaunančios visuomenės poreikis pagreitinti procesų eiga, sumažinti biurokratijos procesus.

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?

- Asmeninės kompetencijos yra labai svarbios valstybės tarnautojų veikloje. Tai formuoja asmenybę, jo požiūrį į darbą ir gebėjimą jas pritaikyti darbinėje veikloje.

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?

- Galiu teigti, jog kompetencijų modelio sąvoka yra labai retai naudojama mūsų kasdienėje veikloje, todėl pačiu iššūkiu tampa jo sąvoką.

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?

- Yra daug būdų tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Žinoma, tai galima daryti ir diegiant kompetencijų modelį. Mano nuomone, veiksmingiausias būdas tobulinti kompetencijas yra nuolatinė kaita tarnautojų darbe, funkcijų pasikeitimas, perdavimas. Tokiu būdu darbuotojai gali priimti naujus iššūkius, prisitaikyti prie pakitusios aplinkos, o tai buvo itin aktualu pandemijos laikotarpiu, kuomet stengėmės suteikti visas reikiamas paslaugas visuomenei, nepaisant ligos ar kitų atvejų.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Covid-19 pakeitė požiūrį į darbą. Išmokome dirbti virtuliai, prisitaikyti prie kitos darbo aplinkos.
6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?
- Manau nuotolinis darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius. Galbūt pradžioje buvo daugiau iššūkių, tačiau po to prisitaikėme. Nuotolinis darbas tam tikromis sąlygomis yra neišvengiamas, tačiau manau, jog ateityje įtraukti to į kasdienę darbotvarkę nereikėtų. Valstybės tarnautojai yra žmonės, su kuriais visuomenė nori komunikuoti tiesiogiai, svarbus tampa ir emocinis ryšys.
7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?
- Manau šiuo metu turime labai daug iššūkių palyginus su ankstesniais metais, tad galbūt šiam projektui dabar būtų ne laikas.., atidėti vėlesniam laikui.
8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?
- Padidintų viešųjų paslaugų teikimo kokybę, o galbūt ir spektrą, užtikrintų geresnius veiklos rezultatus, žmogiškųjų išteklių valdymą padarytų veiksmingesniu.
9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį?
- Manau, jog išsiskirtų valstybės tarnautojų požiūris į kompetencijų modelio diegimo reikalingumą.
10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?
-Vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas, būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus.

Interviu protokolas Nr. 4

2022. Kovo 30d.
(data)

Kodas: T4
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Tikslingai, greitai ir efektyviai suteikiamos paslaugos piliečiams. Naujasis viešasis valdymas ir naujoji viešoji vadyba keičia tradicinį viešąjį administravimą.
2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Darbinės kompetencijos yra reglamentuojamos. Žinios, mokslai, kurių reikia valstybės tarnautojui darbinėje veikloje yra išmokstamos. Neturint jų, negalima tikslingai užtikrinti visuomenės poreikių.
3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Sukurti tinkamą kompetencijų modelį, kuris būtų išties veiksmingumas ir efektyvus

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?

- Taip, kompetencijų modelis manau yra tinkamas įrankis. Manau, jog valstybės tarnautojų kompetencijas ugdo daug veiksnių, tiek pati visuomenė, tiek kolegos, tiek aplinka. Kompetencijos yra darbuotojų žinios, tad manau jog dalintis jomis su kitais yra neatsiejama ugdymo dalis. Taip pat, aplinka. Perėjus prie nuotolinio darbo organizavimo, valstybės tarnautojams, kaip ir daugumai kitų įstaigų ar įmonių darbuotojų, tai tapo savotišku iššūkiu. Tačiau nepaisant to, pati aplinka suformavo žmonių gebėjimą prisitaikyti, panaudoti jau savo turimas kompetencijas ir ugdyti naujas.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?

- Covid-19 pakeitė labai daug dalykų. Valstybės tarnautojams tai gana naujas dalykas dirbti nuotoliniu būdu, tačiau pasirodo viskas įmanoma. Džiugu, jog tokia praktika pasiteisino. Mūsų veikla nesutriko, valstybės tarnautojai tinkamai užtikrino visų poreikių tenkinimą.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?

- Taip, viešųjų paslaugų teikimas vyko nenutrūkstamai. Nepaisant sklandaus nuotolinio darbo, manyčiau, jog socialiniai santykiai tarp žmonių geriau vyksta realioje aplinkoje nei virtualioje. Bet žinoma, yra tam tikrų išimčių.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?

- Šiuo metu pilnai funkcinuojame be kompetencijų modelio.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?

- Manau, jog komeptencijų modelis padėtų valstybės tarnautojams tikslingiau apibrėžti savo kompetencijas ir jas tinkamai pagal poreikį tenkinti.

9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį? Manau, jog būtų daug diskusijų iki kol būtų prieita vienokio ar kitokio varianto.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?

- Manau, kad tikslinga būtų visose sferose. Vienose mažiau galbūt, kitose daugiau, tačiau naudinga būtų visur.

<u>Interviu protokolas Nr. 5</u>

2022. Kovo 31d.
(data)

Kodas: T5
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?

-Valstybės tarnybos modernizacijos poreikį formuoja patys valstybės tarnautojai. Žmonės tobulėja, keičiasi jų mąstymas, prioritetai. Daugiau dėmesio skiriama naujoms žinioms, tobulinamos asmeninės kompetencijos.

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?

- Asmeninės ir darbinės kompetencijos valstybės tarnyboje yra labai susijusios. Darbinės kompetencijos apima tokias kaip profesionalumą, darbo etiką, tačiau tokios kaip efektyvumas negali būti atskirtas nuo darbuotojo asmeninės kompetencijos.

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?

- Sukurti patikimus vertinimo kriterijus, kurie atitiktų realias kompetencijas, kokių reikia tarnautojų veikloje.

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?

- Pritariu, jog kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis. Manau, jog įvairūs mokymai valstybės tarnautojams yra veiksmingiausi siekiant tobulinti kompetencijas.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?

- Patobulinome savo prisitaikymo kompetencijas. Pakitusi aplinka mums leido/privertė tobulinti kompiuterinių technologijų naudojimo kompetencijas, greitai reaguoti į aplinkos pokyčius.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?

- Manau, jog visas funkcijas atlikome teisingai ir efektyviai. Visi procesai vyko įprasta tvarka. Nepaisant to, manau jog nuotolinis darbas galėtų geriau tapti rekomendacinio pobūdžio, kuomet esamos aplinkybės leidžia nuotoliniu darbu atlikti funkcijas efektyviau. Esant normalioms sąlygoms, tiek išorinėje tiek vidinėje

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?

- Nežinau

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?

- Manau, jog taip būtų tikslingiau sudaromi planai darbuotojų vertinime, jų žinių tikrininime.

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

- Manau, jog tai diskusinis klausimas. Šiuo metu manau labiausiai mums trūktų paramos iš aukštesnių institucijų ar gretimų įstaigų. Taip pat, būtų labai svarbu paramos ir sutarimo espektas įstaigos viduje, kad vidaus darbuotojai sutartų dėl bendro tikslo.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?

- Manau, jog kompetencijas pagal modelį galėtumėte tikslingai integruoti į tarnautojų ugdymo planus.

Interviu protokolas Nr. 6

2022. Kovo 31d.
(data)

Kodas: T6
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Modernizacija reikalinga tam, kad tokiose krizinėse situacijose, kaip pandemijos laikotarpiu, valstybės tarnautojai toliau galėtų tikslingai teikti paslaugas. Modernizacija reikalinga norint, kad valstybės tarnautojai užtikrintų žmonių poreikius net ir krizinėse situacijose.

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Valstybės tarnautojams labai svarbu tinkamai įvertinti asmenines kompetencijas. Darbo pareigybių aprašyme neįmanoma aprašyti visų valstybės tarnautojui reikalingų kompetencijų, o asmeninės kompetencijos padeda prisitaikyti tam tikrose veiklose ir užtikrinti žmonių poreikius.

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Siekiant įdiegti naują dalyką, darbuotojai tampa pagrindiniu įrankiu jo realizavimui, tad patys darbuotojai savo ruožtu, motyvacijos lygiu tampa iššūkiu priimti naujus dalykus ir juos integruoti kasdienėje veikloje.

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Kompetencijų modeliui pritariu, bet manau, jog tikslingiausia tobulinti tarnautojų kompetencijas yra nuolatinis mokymasis, inovacijų diegimas. Kompetencijų tobulinimas turi būti suvokiamas kaip nuolatinis procesas, kurį visada reikia atnaujinti ir pritaikyti prie dabartinių tendencijų. Taip kaip ir patį kompetencijų modelį, kuris šiuo metu jau turėtų būti atnaujintas siekiant jo efektyvumo.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Covid-19 leido suprasti, kaip svarbu yra visada domėtis naujovėmis ir jas taikyti, kadangi dabar jau suprantame, kad niekada negali žinoti, kaip gali pasikeisti aplinkybės darbe.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?
- Taip, manau visi poreikiai buvo tinkamai užtikrinti. Man asmeniškai, nuotolinis darbas visada atrodė vienas iš prioritetų lyginant su privačiuoju sektoriumi, tad dabar džiaugiuosi, jog tokią praktiką pradėjome taikyti ir valstybės tarnautojų veikloje.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?
- Pagrindinė priežastis manau yra jog, nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?
- Manau, jog kompetencijų modelis savo ruožtu užtikrintų valsybės tarnautojų reikiamas kompetencijas, ko pasekoje galėtų būti gerinama valstybės tarnautojų teikiamų paslaugų kokybė, veikla. Kuo efektyviau dirbsime, tuo arčiau modernizacijos, naujovių būsime.

9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį? Manau, jog valstybės tarnautojams pokyčiai veikloje būtų vertinami kritiškai.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?
- Manau, jog visose žmogiškųjų išteklių sferose kompetencijų modelis turėtų ir galėtų būti panaudotas.

Interviu protokolas Nr. 7

2022. Kovo 31d.
(data)

Kodas: T7
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Teikti kuo greičiau ir kuo geresnes paslaugas piliečiams yra vienas esminių valstybės tarnybos modernizaciją įtakojančių veiksnių.

2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Norint tinkamai įvertinti valstybės tarnautojų darbines ir asmenines kompetencijas, būtina keisti priėmimo į pareigybes tvarką.

3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Kompetencijų modelis labiau analizuojamas kaip teorinis dalykas, tačiau jam trūksta praktinio pritaikomumo pagrindimo.

4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Neabejotinai, kompetencijų modelis yra veiksmingas būdas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Darbuotojų kompetencijas galima ugdyti ir kitais būdais. Vienas svarbiausių motyvų manyčiau jog yra motyvacija. Tam didelę įtaką daro vadovo vaidmuo. Vadovas turi tinkamai motyvuoti darbuotojus, juos nuolatos skatinti. Tokiu būdu tarnautojai tampa labiau motyvuoti, ko pasekoje pasiekiame geresnių rezultatų savo veikloje.

5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Manau tarnautojai į tai turėjo integruoti savo kompiuterines žinias. Jos, žinoma, buvo reikalingos ir seniau, tačiau šis laikotarpis sudarė prielaidas tobulinti žinias šioje srityje, ugdyti tokias kompetencijas kaip žingedumą, norą mokytis.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?
- Taip, tikrai patenkino visuomenės poreikius. Manau jog tikslinga ateityje įtraukti tai į valstybės tarnautojų dienotvarkę. Tai tampa savotišku lankstumu ir patogumu.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?
- Manau, jog valstybės tarnautojams tai būtų vėl savotiškas pokyčių etapas. Šiuo metu esame labai užimti, tad pirmiausia siekiame užtikrinti reikalingas funkcijas visuomenei.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?
- Manau tai sudarytų daug galimybių, tiek teikiant paslaugas, tiek jas vertinant. Modernizacija tai judėjimas į priekį, tad kompetencijų modelis manau sudarytų prielaidas viešąjam sektoriui žengti pirmyn link kai kurių procesų supaprastinimo, didesnio skaitmenizavimo ir kt.

9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį? Manau, jog valstybės tarnautojai nebūtų tam pasiruošę. Tam reiktų nemažai laiko ir pastangų.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?
- Beabejo – atrnkoje. Tai yra pirminis ir pats svarbiausias momentas. Taip taupytume ir laiko kąštus.

Interviu protokolas Nr. 8

2022. Kovo 31d.
(data)

Kodas: T8
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Modernizacija būtina siekiant pagreitinti vykstančius ilgus biurokratinius sprendimus, kurie remiasi hierarchijos principais.
2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Abi grupės paminėtų kompetencijų yra labai svarbios ne tik valstybės tarnautojų veikloje, bet ir visuose kituose. Vienareikšmiškai tai yra susiję su motyvacija, kadangi jeigu darbuotojas negali/nenaudoja savo asmeninių kompetencijų darbinėje veikloje, jis nustumia savo savirealizacijos prioritetą. Be šio dalyko, žmogus nesijaučia pilnai patenkinęs savo poreikių, ko pasekoje galimi motyvacijos trūkumo požymiai darbinėje veikloje, pesimizmas.
3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Vyriausybės dėmesio stoka užtikrinant kompetencijų modelio diegimą atskiruose regionų įstaigose ar institucijose.
4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Pritariu kompetencijų modeliui, bet manau, jog norint efektyvios valstybės tarnautojų veiklos, tikslinga nuolatos stebėti vykstančius procesus, juos kontroliuoti. Taip galime pasiekti valstybės tarnautojų profesionalumo kompetencijos siekiamybę.
5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Išmokome organizuoti pasitarimus virtuliai, spręsti iškilusias problemas. Išmokome dirbti ne tik savo įprastoje darbo vietoje, bet ir nuotoliniu būdu.
6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?
- Taip, manau, jog patenkinome visuomenės lūkesčius pilnai. Nuotolinis darbas tai naujas žingsnis modernizacijos link. Toks darbas labai patogus. Manau, jog turime tobulėti ir siekti ne kiekybinių rezultatų. Nuotolinis darbas manyčiau veikia ir kaip motyvacijos priemonė. Manau, jog norint patenkinti visuomenės poreikius, svarbu patenkinti ir darbuotojų, tad manau, jog ateityje nuotolinio darbo praktika valstybės tarnyboje galėtų būti taikoma..
7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?
- Kolkas tam nejaučiame poreikio.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?
- Manau, jog padėtų surasti ir priimti į valstybės tarnautojų pareigybes tinkamas ir kvalifikuotus asmenis, kurie būtų tikri savo specialybės specialistai.
9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais susidurtumėte diegiant/įdiegus kompetencijų modelį?
- Manau iššūkis būtų įdiegus modelį, įdėjus daug pastangų, sulaukti pirmųjų apčiuopiamų rezultatų.
10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?
- Manau, jog tikslingiausia būtų taikyti atrankoje į tam tikras pareigybes. Priėmimo į valstybės tarnybą kriterijus, mano nuomone, yra labai svarbus. Taip atsirenkamas kandidatas, į kurio apmokymus investuojamas laikas, jėgos, finansiniai ištekliai. Jeigu būtų modernizuotas priėmimo kriterijus, manau tolimesniuose etapuose nereiktų patirti nusivylimų.

Interviu protokolas Nr. 9

2022. Balandžio 1d.
(data)

Kodas: T9
Trukmė: 20min

1. Jūsų nuomone, kas formuoja valstybės tarnybos modernizacijos poreikį?
- Pandemijos laikotarpis išryškino, kaip svarbu valstybės tarnautojams yra suteikti galimybę nuolatos tobulintis savo kompetencijas darbui iš namų. Pakitusi darbo aplinka neturi trukdyti atlikti visuomenei būtinų paslaugų.
2. Jūsų nuomone, kaip svarbu yra tinkamai įvertinti darbuotojų asmenines ir darbines kompetencijas? Ar asmeniniai motyvai daro įtaką darbuotojų motyvacijos procese?
- Valstybės tarnautojams svarbu užtikrinti viešąjį interesą, o tam reikalingos darbinės kompetencijos. Tos kompetencijos, kurios nėra susijusios su tarnautojo darbu, daro tik labai nedidelę įtaką jo veikloje, kuri nėra esminis argumentas.
3. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai iššūkiai diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
- Sukurti modelį, kuris būtų nauda, o ne našta valstybės tarnautojams.
4. Jūsų nuomone, kompetencijų modelis yra tinkamas įrankis tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kokie jūsų nuomone yra veiksmingiausi būdai tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas?
- Taip, kompetencijų modelis yra tinkamas būdas. Tai manau būtų pats efektyviausias būdas. Taip pat, manau veiksminga valstybės tarnautojų veikloje yra rotacija. Ji savaime skatina valstybės tarnautoją tobulinti savo kompetencijas.
5.Jūsų nuomone, kokią įtaką valstybės modernizacijai padarė covid-19 pandemijos laikotarpis? Kaip valstybės tarnautojai prisitaikė prie pakitusių darbo aplinkos sąlygų ir kaip pritaikė savo turimas kompetencijas nuotolinio darbo organizavime?
- Pandemija mano nuomone padarė labai daug teigiamų dalykų visuose aspektuose. Pradedant nuo nuotolinio darbo organizavimo, o baigiant pačių darbuotojų darbo kokybe. Ji tikrai nenukentėjo, o sakyčiau pagerėjo.

6. Jūsų nuomone, nuotolinis valstybės tarnautojų darbas tinkamai patenkino visuomenės poreikius? Jūsų nuomone, nuotolinio darbo praktiką būtų tikslinga integruoti į ateities planus organizuojant valstybės tarnautojų dienotvarkę?

- Valstybės tarnautojų pareiga užtikrinti nenutrūkstantį viešųjų paslaugų tiekimą visuomenei. Manau, jog esant ir ekstremaliai situacijai, mums tai puikiai pavyko. Nuotolinis darbas yra labai patogus. Manau, jog tai būtų galima integruoti ateityje į tarnautojų dienotvarkę.

7. Kodėl kompetencijų modelis nėra taikomas Kretingos miesto savivaldybėje?

- Manau, jog kolkas visas funkcijas taliekame tinkamai ir be to, tad poreikio kaip ir neturime.

8. Jūsų nuomone, kaip kompetencijų modelio diegimas galėtų prisidėti prie Kretingos rajono savivaldybės modernizacijos?

- Manau tai leistų tikslingiau suformuluoti pareigybių aprašymus, kurie yra labai svarbūs tarnautojų įdarbinimo procese. Taip sudarant galimybes priimti jaunus ir talentingus valstybės tarnautojus.

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

- Manau, jog pritrūktume žinių ir aplinkos patirties. Tai manau būtų labai naudingas dalykas, tačiau reikalaujantis daug žinių ir įsigilinimo į patį procesą ir tikslingą jo vykdymą.

10. Kaip manote, kokiose žmogiškųjų išteklių sferose – darbuotojų atrankoje, mokymuose, kvalifikacijos kėlime, vertinime ir kt., būtų tikslinga Kretingos rajono savivaldybėje įdiegti kompetencijų modelį?

- Naujos žinios, naujos patirtys yra svarbiausias momentas siekiant modernios valstybės tarnybos. Būtent jų užtikrinimas manau turėtų būti kompetencijų modelio ašimi

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022-04-28
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo instituto, Viešojo administravimo (nuo 2017) programos

Studentė Diana Stonkutė

Patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas“

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

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

_____ _____

(parašas) *(vardas pavardė)*