MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

INGRIDA BIKUVIENĖ

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMAS

Viešojo administravimo (nuo 2017) magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX076

Vadovas

_____ prof. dr. Vainius Smalskys

2019 -

Recenzentas

_____

2019 -

Atliko

_____ stud. Ingrida Bikuvienė

2019 -

VILNIUS

2019

TURINYS

ĮVADAS **7**
1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS DIEGIANT KOMPETENCIJŲ MODELĮ: TEORINĖS IR PRAKTINĖS ĮŽVALGOS **10**
1.1. Valstybės tarnyba šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų kontekste 10
1.1.1. Valstybės tarnybos koncepcija 10
1.1.2. Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis 13
1.2. Kompetencijų raiška ir valdymas valstybės tarnyboje 17
1.2.1. Kompetencijos samprata ir esmė 17
1.2.2. Valstybės tarnautojams reikalingos kompetencijos 19
1.2.3. Kompetencijų valdymo ypatumai valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemoje 23
1.3. Kompetencijų modelis kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonė 27
1.3.1. Kompetencijų modelio diegimo motyvacija ir etapai 27
1.3.2. Kompetencijų modelių diegimo patirtis užsienio šalyse 32
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas 34
2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMAS **37**
2.1. Tyrimo metodologija 37
2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas 40
2.3. Tyrimo imtis 42
2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga 43
3. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI **44**
3.1. Kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisinės ir politinės prielaidos 44
3.2. Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika Lietuvoje 48
3.3. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūris į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą 51
3.3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai 51
3.3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai 57
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas mokslinių tyrimų kontekste 71
IŠVADOS **75**
PASIŪLYMAI **77**
LITERATŪRA **78**
SANTRAUKA **84**
SUMMARY **85**
PRIEDAI **86**

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo administravimo modelių palyginimas..... 15

2 lentelė. Valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų rūšys..... 20

3 lentelė. Tradicinio personalo administravimo ir šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai..... 25

4 lentelė. Kompetencijų valdymo sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose..... 26

5 lentelė. Kompetencijų modelio sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose..... 28

6 lentelė. Kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapų aprašymas..... 31

7 lentelė. Interviu klausimyno turinio pagrindimas..... 40

8 lentelė. Anketos turinio pagrindimas..... 41

9 lentelė. Kategorija „Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikis“..... 51

10 lentelė. Kategorija „Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikis“..... 51

11 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio vieta valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo procese“ 52

12 lentelė. Kategorija „Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje“ 52

13 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje skatinantys veiksniai“..... 53

14 lentelė. Kategorija „VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikis“..... 53

15 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio netaikymo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje priežastys“..... 54

16 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje poreikis“..... 54

17 lentelė. Kategorija „Galima kompetencijų modelio nauda VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje“..... 55

18 lentelė. Kategorija „VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, į kurias turėtų būti integruotos kompetencijos“..... 55

19 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai“..... 56

20 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje trukdžiai“..... 56

21 lentelė. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)..... 60

22 lentelė. Kompetencijų svarbos ir būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams vertinimas, balais (N=44)..... 64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valstybės tarnybos sampratos schematizacija..... 11

2 pav. Valstybės tarnybos modelių bruožai..... 13

3 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos pagal T. Virtanen (2000)..... 21

4 pav. Kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapai..... 30

5 pav. Empirinio tyrimo loginė schema..... 38

6 pav. Lietuvos valstybės tarnybos modeliui būdingi bruožai..... 44

7 pav. Kompetencijos pagal pareigybių grupes Lietuvos valstybės tarnyboje..... 49

8 pav. Veiksnių, aktualizuojančių Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį, vertinimas, balais (N=44)..... 58

9 pav. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)..... 59

10 pav. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)..... 61

11 pav. Kompetencijų svarbos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)..... 62

12 pav. Kompetencijų svarbos ir būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams vertinimas, balais (N=44)..... 63

13 pav. Kompetencijų būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)..... 65

14 pav. Kompetencijų valdymo poreikio ir prielaidų Lietuvos valstybės tarnyboje ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais (N=44)..... 66

15 pav. Kompetencijų modelio samprata tarp respondentų, proc. (N=44)..... 66

16 pav. Kompetencijų modelio poveikio VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimui vertinimas, proc. (N=44)..... 67

17 pav. Kompetencijų modelio diegimo naudos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)..... 68

18 pav. Sėkmės veiksnių, kurie padėtų įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais (N=44)..... 68

19 pav. Sėkmės veiksnių, padedančių įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį, balai..... 69

20 pav. Problemų, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais N=44)..... 69

21 pav. Problemų, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį, balais..... 70

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Kompetencijos sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose..... 87
2 priedas. Pageidaujamos valstybės tarnautojų kompetencijos..... 88
3 priedas. Kompetencijų valdymo valstybės tarnyboje esmė..... 89
4 priedas. Kompetencijų modelio esmė ir skirtumai, lyginant su darbų analize..... 90
5 priedas. Europos šalių valstybės tarnybose taikomų kompetencijų modelių palyginimas.. 91
6 priedas. Viešojo sektoriaus lyderystės (vadovavimo) kompetencijų modelių palyginimas 92
7 priedas. Interviu klausimynas valstybės tarnautojams..... 93
8 priedas. Anketa valstybės tarnautojams..... 94
9 priedas. Interviu protokolai..... 99
10 priedas. Kategorijos, subkategorijos ir teiginiai..... 104
11 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas..... 109
12 priedas. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų detalizacija..... 110

ĮVADAS

Temos aktualumas. Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis yra sąlygojamas šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų – naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo. Profesionaliai dirbantys, į kokybišką piliečių poreikių tenkinimą orientuoti valstybės tarnautojai tampa vizija, kaip būtų galima didinti viešojo valdymo efektyvumą ir tobulinti valstybės tarnybą. Viešojo valdymo efektyvumo didinimo kontekste labai svarbi yra valstybės tarnautojų kompetencija, kurią galima vertinti ir kaip priemonę, ir kaip objektą. Vertinant kompetenciją kaip priemonę, tenka pabrėžti, kad valstybės tarnautojai turimas kompetencijas turi pasitelkti, norėdami efektyviai atlikti valstybės tarnybos funkcijas ir užtikrinti viešąjį interesą. Vertinant kompetenciją kaip objektą, tenka pažymėti, kad valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra reikšminga žmogiškųjų išteklių vystymo valstybės tarnyboje kryptis ir apskritai pažangus viso viešojo sektoriaus modernizavimo orientyras.

Kompetentingų valstybės tarnautojų poreikis grindžiamas būtinybe turėti modernią valstybės tarnybą, adekvačią diegiamiems kokybiniams pokyčiams viešojo sektoriaus aplinkoje ir gebančią pateisinti visuomenės lūkesčius dėl jų profesionalumo. Kompetentingų valstybės tarnautojų poreikį galima patenkinti, diegiant valstybės tarnyboje kompetencijų modelį, kurį tikslinga vertinti, kaip svarbią veiksmingo valstybės tarnybos funkcionavimo prielaidą. Veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimo ir modernizavimo vizija yra suformuota svarbiausiose Lietuvos strateginiuose dokumentuose – Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje (2012), 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programoje (2012) ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012). 2014 metais parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika. Nors metodika jau paruošta, tačiau ji yra tik diegimo stadijoje. Todėl aktualu tirti, kokios yra galimybės įdiegti ir tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį Lietuvoje, einant valstybės tarnybos modernizavimo keliu.

Temos mokslinis kontekstas: ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje. Tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių tyrėjai pabrėžia valstybės tarnybos kaitos procesus, kurie reikalauja atviros visuomenei, profesionalios, į piliečius orientuotos valstybės tarnybos sistemos, kurioje kompetentingi valstybės tarnautojai tampa svarbia šios sistemos funkcionavimo ašimi (Raadschelders et al. 2007a ir b; Lægreid and Wise 2015; Urbanovič ir kt. 2015). Pripažįstamas poreikis modernizuoti valstybės tarnybą / viešąjį sektorių (Smalskys ir Skietrys 2008; Smalskys 2010; Smalskys ir Minkevičius 2013; Raipa 2014 a ir b, 2015), todėl kompetencijų sisteminis valdymas galėtų prisidėti prie šio poreikio įgyvendinimo.

Pastaruoju metu, kai buvo ruošiamas ir pradėtas diegti valstybės tarnautojų kompetencijų modelis Lietuvoje, šiai temai mūsų šalies mokslininkai skyrė ir skiria nemažą dėmesį. Yra nemažai tiek bendrojo pobūdžio, tiek specifinių darbų kompetencijų valdymo tematika. A. Bortnikas (2017) neabejoja dėl žmogiškųjų išteklių modernizavimo svarbos šiuolaikinėje organizacijoje. V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) vertina ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimo plėtojant kompetencijas. J.

Martinkienė (2009, 2014) akcentuoja vadybinių kompetencijų svarbą organizacijose, tačiau dėmesį skiria tik privačiam sektoriui. V. Lepeška (2014) formuluoja nuostatą, kad kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas, todėl yra taikytinas ir valstybės tarnyboje. R. Rekašienė (2014) bando atsakyti į klausimą, ko Lietuvoje siekiama valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu ir kaip jis turi veikti. R. Adamonienė ir R. Petrauskienė (2014) tiria valstybės tarnybos vadovų strateginių kompetencijų raišką, pasitelkdamos Lietuvos savivaldybių atvejį. T. Sudnickas ir A. Kratavičiūtė-Ališauskienė (2011) pateikia kompetencijų modelių taikymo analizę Lietuvos Ministro Pirmininko tarnyboje. L. Liukinevičienė (2017) savo darbą skiria valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo Lietuvoje praktikai įvertinti. L. Liukinevičienė ir L. Buivydienė (2016) vertina valstybės tarnautojų bendrąsias kompetencijas, diegiant valstybės tarnautojų kompetencijos modelį Lietuvos savivaldybėse. Vertingas R. Rekašienės ir T. Sudnicko (2014) straipsnis, kuriame analizuojamas kompetencijų modelio diegimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. Viename iš naujausių darbų gvildenama Lietuvos institucijų patirtis, taikant kompetencijų modelį valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018).

Užsienio mokslininkai tiria kompetencijų valdymo organizacijoje procesus (Draganidis and Mentzas 2006; Campion et al. 2011; Stare and Maja 2018; Wang and Cui 2018), analizuoja kompetencijų modelį, kaip pažangią praktiką, taikomą verslo sektoriaus organizacijose ir teigiamai veikiančią žmogiškųjų išteklių valdymą jose (Seema 2010; Ashkezari and Aeen 2012; Misra and Sharma 2016; Wang and Cui 2018). Viešojo valdymo reformų sąlygomis šią praktiką rekomenduojama taikyti ir viešojo sektoriaus organizacijose, pripažįstant, kad tai yra svarbus valstybės tarnybos modernizavimo įrankis (Bonder et al. 2011; Skorková 2016; Marijani 2017) ir moderni kompetencijų valdymo priemonė (Skorková 2016; Wang and Cui 2018). A. M. Bissessar (2010) neabejoja dėl kompetencijų poreikio šiuolaikinėje visuomenėje ir išryškina kompetencijų valdymo iššūkius. R. Boyatzis (2009) įnešė svarbų indėlį į vadybos mokslą, suformuluodamas kompetencijų sampratą bei tipologiją, ir tai išplėtodamas įvairiuose savo darbuose. P. A. López-Martínez ir kt. (2014) tiria specifinių kompetencijų panaudojimą Ispanijos viešojo administravimo valdymo sistemoje. A. Wieczorek-Szymańska (2017) vertina kompetencijų valdymo apraiškas Lenkijos viešajame sektoriuje. S. Horton (2010) pateikia Didžiosios Britanijos patirtį šioje srityje. Kai kurių Lietuvos ir užsienio autorių tyrimų objektas yra tik lyderystės (vadybinės) kompetencijos valstybės tarnyboje / viešajame sektoriuje (Butkevičienė ir Vaidelytė 2009; Marijani 2017). Taigi galima teigti, kad temos mokslinis ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje yra nemažas. Tai yra nulemta to, kad kompetencijų modelis yra palyginti naujas dalykas viešajame sektoriuje, todėl tai aktualizuoja šio aspekto gilesnę analizę.

Tyrimo objektas – valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas.

Problema. Nors mokslininkai sutaria dėl kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje naudos ir laiko šį procesą tinkamu atsaku į šiuolaikinį valstybės tarnybos modernizavimo poreikį, tačiau

nėra aišku, kaip tinkamai parengti ir įdiegti kompetencijų modelį, kad jis sklandžiai būtų integruotas į žmogiškųjų išteklių sistemas ir realiai prisidėtų prie valstybės tarnybos efektyvumo didinimo. Kaip minėta, mūsų šalies valstybės tarnautojų kompetencijų modelis yra diegimo stadijoje. Leidinyje „Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES šalyse“ 2018, 34) pripažįstama, kad Lietuvoje parengto valstybės tarnautojų kompetencijų modelio panaudojimą stabdo teisinės bazės nebuvimas, nepakankama personalo valdymo specialistų kompetencija bei menka žmogiškųjų išteklių valdymui skiriama svarba ir ištekliai institucijose. Atsižvelgiant į išdėstytas mintis, problema formuluojama klausimu: *kokios yra galimybės įdiegti ir tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį Lietuvoje?*

Darbo tikslas – įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo galimybes Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnybą šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų kontekste.
2. Nustatyti kompetencijų raišką ir valdymo ypatumus valstybės tarnyboje.
3. Išnagrinėti kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonę.
4. Įvertinti kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas.
5. Ištirti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė – naudota, pateikiant teorines ir praktines įžvalgas dėl valstybės tarnybos modernizavimo, diegiant kompetencijų modelį.
2. Dokumentų analizė – pasitelkta, analizuojant kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas, vertinant valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodiką.
3. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų struktūruotas interviu (kokybinis tyrimas) ir anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas) – taikyti, siekiant atskleisti valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą Lietuvos valstybės tarnyboje.

Darbo praktinė reikšmė. Darbe vertinama geroji užsienio šalių patirtis, diegiant kompetencijų modelį savo valstybės tarnybose, analizuojamos kompetencijų modelio diegimo prielaidos ir perspektyvos VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS MODERNIZAVIMAS DIEGIANT KOMPETENCIJŲ MODELĮ: TEORINĖS IR PRAKTINĖS ĮŽVALGOS

1.1. Valstybės tarnyba šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų kontekste

1.1.1. Valstybės tarnybos koncepcija

Kadangi šiame darbe akcentuojamas valstybės tarnybos modernizavimo poreikis, tikslinga visų pirma išnagrinėti valstybės tarnybos koncepciją, siekiant atskleisti kokią vietą užima ir kokį vaidmenį viešajame sektoriuje atlieka valstybės tarnyba. Tokia teorinė prieiga turėtų padėti geriau įsisąmoninti, kodėl taip svarbu yra tobulinti valstybės tarnybos institucijų veiklą.

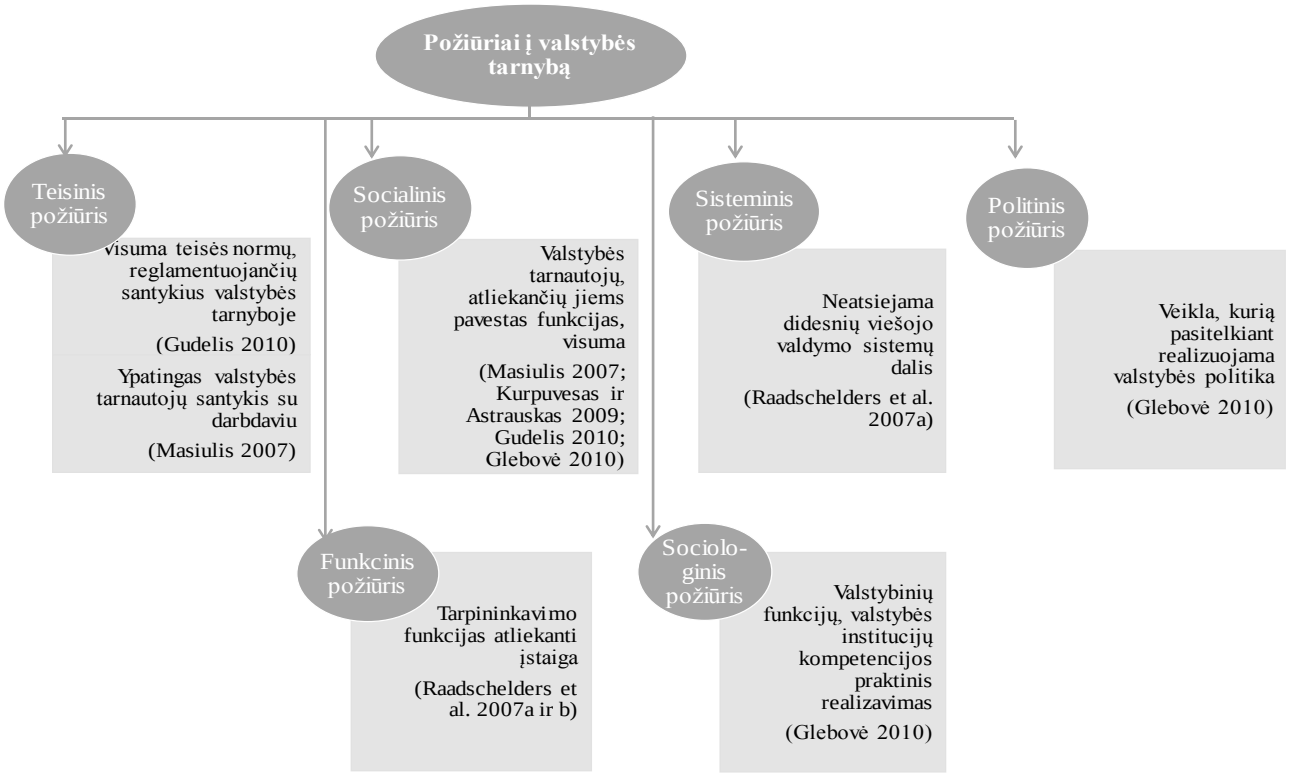
Valstybės tarnyba moksliniuose šaltiniuose yra įvairiai apibūdinama. J. Raadschelders ir kt. (2007a ir b) valstybės tarnybą suvokia kaip tarpininkavimo įstaigą (arba taisyklių rinkinius), gebančią sutelkti žmogiškuosius išteklius tam tikroje teritorijoje. N. Glebovė (2010) sutinka su tuo, kad valstybės tarnybos veikla gali būti traktuojama kaip tarnystė visuomenei. D. Gudelio (2010, 38) akcentavimu, valstybės tarnybos samprata gali būti aiškinama 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 pirmasis aiškinimas siejamas su valstybės tarnyba kaip teisinio reglamentavimo objektu, o antrasis aiškinimas yra susijęs su visuma valstybės tarnautojų, dirbančių valstybės tarnybos institucijose. Panašią mintį, kaip antrajame aiškinime, išsako K. Masiulis (2007), anot kurio, terminu „valstybės tarnyba“ yra apibrėžiama valstybės ir savivaldos institucijų personalo (žmogiškųjų išteklių) visuma, taip pat ypatingas valstybės tarnautojų santykis su darbdaviu. V. Kurpuveso ir A. Astrausko (2009) nuomone, egzistuoja platesnė ir siauresnė valstybės tarnybos sampratos. Platesnė samprata valstybės tarnybai priskiria tam tikras viešojo sektoriaus įstaigas ir/ar jose dirbančius žmones, vykdančius tiek viešojo valdymo, tiek viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Siauresnė samprata valstybės tarnybai priskiria tik valstybines įstaigas ir/ar jose dirbančius žmones, vykdančius viešojo valdymo, įstaigų vidaus administravimo funkcijas.

Kai kurių autorių požiūriu, valstybės tarnybą galima suvokti kaip tam tikrą sistemą. Anot J. Raadschelders ir kt. (2007a), valstybės tarnybos sistema yra neatsiejama didesnių viešojo valdymo sistemų dalis. Kitaip sakant, valstybės tarnyba yra integrali viešojo sektoriaus dalis, kuriai valstybė yra delegavusi tam tikrų specifinių funkcijų įgyvendinimą. N. Glebovė (2010, 131) pateikia tris valstybės tarnybos aiškinimus. Pirmasis aiškinimas grindžiamas s*ocialiniu požiūriu,* pagal kurį valstybės tarnyba interpretuojama kaip žmonių, užimančių pareigas valstybės institucijose, atliekamą valstybės deleguotą ir visuomenei naudingą veiklą. Antrasis aiškinimas grindžiamas *politiniu požiūriu,* remiantis kuriuo valstybės tarnyba suvokiama, kaip veikla, kurią pasitelkiant realizuojama valstybės politika, siekiama

valstybinių politinių tikslų ir uždavinių. Trečiasis aiškinimas paremtas *sociologiniu aspektu,* kuriam būdingas valstybės tarnybos, kaip valstybinių funkcijų, valstybės institucijų kompetencijos praktinio realizavimo suvokimas.

Egzistuoja ir teisinis valstybės tarnybos aiškinimas. 2019 metų *Valstybės tarnybos įstatymo* redakcijos 2 str. 11 punkte pateikiama tokia samprata: „Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria atliekamos viešojo administravimo funkcijos ir (arba) padedama valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas“. Šioje sampratoje nurodoma valstybės tarnybos paskirtis (viešojo administravimo funkcijų atlikimas ir pagalba valstybės ar vietos valdžios įstaigoms įgyvendinti jiems deleguotas funkcijas). Pažymėtina, kad asmenys, kurie vykdo ūkinio ar techninio pobūdžio funkcijas valstybės tarnybos institucijose, nėra priskiriami valstybės tarnautojams.

Išrinkus būdingiausius valstybės tarnybos apibūdinimus ir juos esančius raktinius žodžius, galima išskirti vyraujančius požiūrius į valstybės tarnybą. Šie požiūriai išgryninami valstybės tarnybos sampratos schematizacijoje (žr. 1 pav.).



Sudaryta darbo autorės pagal paveiksle nurodytus šaltinius.

1 pav. Valstybės tarnybos sampratos schematizacija

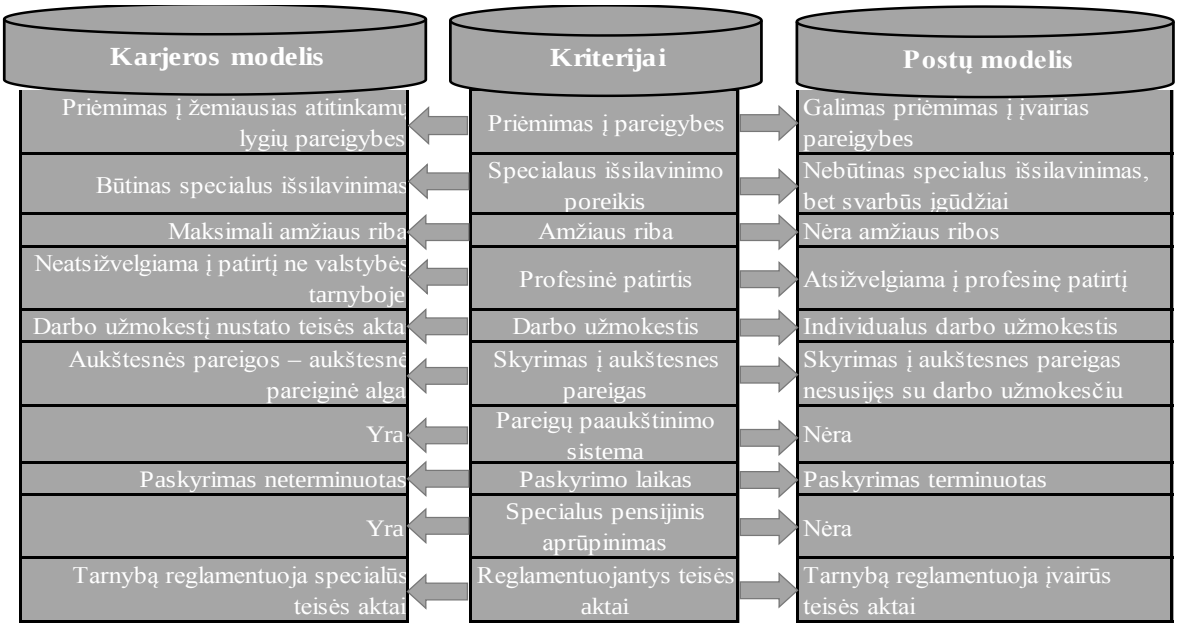
Taigi valstybės tarnyba apibūdinama, remiantis įvairiais požiūriais – teisiniu, socialiniu, sisteminiu, politiniu, funkciniu ir sociologiniu. Dažniausiai mokslininkai remiasi socialiniu požiūriu į valstybės tarnybą, kuriuo pažymima valstybės tarnybos, kaip valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, visumos, samprata. Čia akcentuojamas ir funkcinis valstybės tarnybos pobūdis.

Valstybės tarnybos koncepciją galima geriau išaiškinti, analizuojant valstybės tarnybos paskirties specifiką. Dabartiniu metu vyrauja du priešingi požiūriai į valstybės tarnybos paskirtį. Vienas jų, atsiradęs kontinentinėje Europoje (pirmiausiai Vokietijoje ir Prancūzijoje), akcentuoja, kad valstybės tarnybos pagrindinė paskirtis yra vykdyti valstybės funkcijas. Valstybės politikai kuria įstatymus, normas, plėtros gaires, o valstybės tarnyba juos įgyvendina. Kitas požiūris, paplitęs anglosaksiškose ir Skandinavijos šalyse, grindžiamas nuostata, kad valstybės tarnybos paskirtis – teikti gyventojams kokybiškas viešąsias paslaugas. Ši nuostata orientuota į pilietinę visuomenę, sąveiką su piliečiais (Masiulis 2007). Jeigu D. Gudelis (2010) mano, kad pagrindinis valstybės tarnybos tikslas (paskirtis) yra vykdyti deleguotas viešojo administravimo funkcijas, tai V. Smalskys ir A. Minkevičius (2013) jam oponuoja, akcentuodami tokį esminį valstybės tarnybos tikslą (paskirtį), kaip tarnystė viešajam interesui (valstybės piliečiams, visuomenei). Daugiau mokslininkų pritaria pastarajai nuostatai teigdami, kad kiekvienos šalies valstybės tarnyba siekia, kad viešasis interesas šalyje būtų efektyviai ir kokybiškai tenkinamas (Adamonienė ir Petrauskienė 2014; Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018). K. Masiulis (2007) nurodo, kad valstybės tarnyba iš personalo tarnybos funkcionavimo požiūrio taško atlieka tokias funkcijas: bendrąsias ir politines, vadybos, organizavimo, vertybines metodologines, inovacijų ir kokybės vadybos, demokratines, socialines, pagalbines, analitines.

Nežiūrint skirtingų požiūrių į valstybės tarnybos sampratą ir esminę paskirtį, mokslininkai sutaria dėl ypatingo valstybės tarnybos vaidmens viešajame valdyme ir administravime. Anot J. Raadschelders ir kt. (2007a), valstybės tarnyba yra glaudžiai susijusi su kitų viešojo valdymo sistemų veikimu. Valstybės tarnybos sistemos funkcionavimo kokybė ir efektyvumas daro poveikį bendrai viešojo valdymo sistemų būklei. V. Smalskys ir A. Minkevičius (2013) konstatuoja, kad valstybės tarnyba užima reikšmingiausią vietą viešojo sektoriaus organizacinėje struktūroje. Viešosios politikos sprendimų įgyvendinimo kokybė labai priklauso nuo valstybės tarnybos profesionalumo. N. Glebovė (2010) neabejoja valstybės tarnybos kaip ypatingos žmogaus socialinės veiklos rūšies ypatingumu ir neatsiejamumu nuo valstybės funkcionavimo.

Valstybės tarnybos veiklos specifika priklauso nuo to, kokios šalyse yra susiformavusios valstybės tarnybos veikimo tradicijos, t. y. koks modelis (karjeros, postų ar mišrus) funkcionuoja viešojo valdymo ir administravimo sistemoje (žr. 2 pav.). Pažymėtina, kad šalyje gali vyrauti nebūtinai aiškiai išreikštas valstybės tarnybos modelis, t.y. valstybės tarnyba gali pasižymėti tam tikrais tiek karjeros, tiek postų modelio bruožais. P. Lægreid ir L. Wise (2015) pažymi, kad vis dar yra aktualus klasikinių skirtumų išryškinimas tarp uždaro valstybės tarnybos karjeros modelio, grindžiamo centralizuotu įdarbinimu, paaukštinimu ir mokymu ir tarp atviro postų modelio, grindžiamo decentralizuotu paskyrimu, paaukštinimu ir mokymu. Tokiose šalyse, kaip Kanada, Suomija, Norvegija, Nyderlandai, Šveicarija, Naujoji Zelandija ir JAV vyrauja valstybės tarnybos postų modelis. Prancūzija, Ispanija, Portugalija,

Vokietija, Austrija, Korėja, Japonija, Meksika yra uždaresnių, valstybės tarnybos karjeros modelių pavyzdžiai.



Sudaryta darbo autorės pagal J. Palidauskaitė (2008, 11).

2 pav. Valstybės tarnybos modelių bruožai

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba yra valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, visuma. Esminė valstybės tarnybos paskirtis (funkcija) yra tarnystė viešajam interesui. Valstybės tarnyba užima reikšmingiausią vietą viešojo sektoriaus organizacinėje struktūroje, todėl viso viešojo sektoriaus funkcionavimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip profesionaliai savo veiklą vykdo valstybės tarnybos institucijos. Valstybės tarnybos veiklos specifika susijusi su tuo, koks modelis (karjeros, postų ar mišrus) vyrauja konkrečioje šalyje.

1.1.2. Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis

Valstybės tarnybos modernizavimo poreikis ir kryptys yra siejamos su šiuolaikinėmis viešojo sektoriaus reformomis. Todėl tikslinga išanalizuoti vyraujančias reformas ir nustatyti, kaip jos veikia reformuotojų siekį tobulinti valstybės tarnybą.

Viešojo sektoriaus reformos, nuolat kintanti aplinka, spartus gyvenimo tempas kelia daug iššūkių valstybės tarnybai ir sąlygoja būtinybę iš naujo įvertinti bei tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo, darbo organizavimo, vadovavimo procesus (Druskienė ir Šarkiūnaitė 2018). Pasak A. Patapo ir T. Žilionytės (2016), valstybės tarnybos modernizavimo procesus veikia nuosekli struktūrinė viešojo administravimo mokslo raida, nauji normatyviniai modeliai. Pritariant galima teigti, kad valstybės tarnybos modernizavimo poreikį sąlygoja šiuolaikinės aplinkos tendencijos, reikalaujančios efektyvesnės valstybės tarnybos, ir modernūs požiūriai į viešojo sektoriaus reformas (modernūs modeliai) – naujoji viešoji vadyba (toliau – NVV) ir naujasis viešasis valdymas (dar vadinamas naująja valstybės tarnyba).

Šie modeliai keičia tradicinio viešojo administravimo modelį, kritikuojamą dėl nelankstumo, biurokratizmo, vangios reakcijos į aplinkos pokyčius ir kt. Tradicinis viešasis administravimas apibūdinamas „kaip racionalusis, <...> centralizuotas, formalizuotas, administracine teise paremtas valdymo būdas <...>. Tradicinė paradigma nukreipta į beasmeniu santykiu, kontrolės ir plataus masto organizacinėmis struktūromis apipintą profesionalų viešosios politikos įgyvendinimą“ (Guogis ir Rakšnys 2014, 19). Tradiciniam viešojo administravimo modeliui, anot P. Papšienės (2010), būdinga hierarchinė struktūra, kurioje į tam tikras pastovias oficialias pareigas paskiriami žmonės, siekiantys šias pareigas atlikti pagal neįasmenintas racionalias taisykles tam tikroje jurisdikcijoje. P. Lægreid ir L. Wise (2015) teigia, kad tradicinis viešojo administravimo modelis remiasi griežtu elgesio taisyklių reglamentavimu, ribota laisve bei griežta atskaitomybe. Todėl nestebina tas faktas, kad sėkmingai funkcionuojančios viešojo sektoriaus organizacijos atsisako tradicinio biurokratinio valdymo dėl jo nelankstumo, netikslingai naudojamų žmogiškųjų išteklių, pernelyg griežtos hierarchijos, menkos tolerancijos inovacijoms (Papšienė 2010).

Kaip atsakas tradiciniam viešojo administravimo modeliui atsirado NVV ir naujojo viešojo valdymo paradigmos, kurias J. Urbanovič ir kt. (2015, 228) vertina kaip „administracinių reformų koncepcijas, kuriomis siekiama pertvarkyti viešojo sektoriaus institucijas bei viešųjų paslaugų teikimo procesus“. NVV koncepcija susiformavo ir pradėta praktiškai įgyvendinti anksčiau negu naujojo viešojo valdymo doktrina. NVV grindžiama pažangių praktikų perėmimu iš verslo sektoriaus ir pritaikymu viešajam sektoriui (Raadschelders et al. 2007a ir b; Butkevičienė ir Vaidelytė 2009; Guogis 2010; Lægreid and Wise 2015; Patapas ir Žilionytė 2016). Kitaip sakant, NVV paremta nuostata naudotis gerąja verslo patirtimi, rinkos mechanizmais, moderniais vadybos metodais (Urbanovič ir kt. 2015). R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014) pastebi, kad būtent išplitus NVV požiūriui, kompetencijų modelio, kaip modernizavimo veiksnio, idėjos išpopuliarėjo tarp viešojo sektoriaus organizacijų.

Didelį postūmį valstybės tarnybos modernizavimo idėjų sklaidai daro naujasis viešasis valdymas. A. Raipos (2014b) pastebėjimu, šiuo metu NVV yra evoliucionavusi į naująjį viešąjį valdymą, kuriam būdingas svarbus požymis yra valstybės tarnybos reformavimas, ugdant valstybės tarnautojų profesionalumą. A. Guogis (2010) detalizuoja, kad naujasis viešasis valdymas yra į socialumą ir visuomeniškumą orientuotas valdymo modelis. Tuo jis labiausiai skiriasi nuo individualistinio NVV požiūrio. A. Raipa (2014a, 548) naująjį viešąjį valdymą traktuoja, kaip „inovatyvų, kūrybingą procesą, siejamą <...> su valstybės tarnybos sistemos funkcionalumo ir valstybės tarnautojų, kaip žmogiškųjų išteklių, specifinės rūšies kokybinėmis dimensijomis“. V. Smalskys ir E. Skietrys (2008) naująjį viešąjį valdymą laiko „švelnesniu“ NVV variantu, kuriame esminis dėmesys koncentruojamas į valdymą, paremtą piliečių bendruomenių dalyvavimu. E. Rimkutė ir kt. (2015) nurodo, kad naujajame viešajame valdyme esminis dėmesys fokusuojamas ties sukuriama verte, naujomis lyderystės ir organizacijų valdymo kompetencijomis, tinklaveika. E. Butkevičienė ir E. Vaidelytė (2009) daro išvadą, kad

šiuolaikinių valstybės tarnautojų vadybinių kompetencijų ir lyderystės raiškai tinkamiausia yra būtent naujojo viešojo valdymo koncepcija, kuri akcentuoja naujojo tipo vadovo, kaip įgalintojo vaidmenį, atskaitomybę, dalyvavimą organizacijos veikloje. V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008) neabejoja, kad naujojo viešojo valdymo doktrina pabrėžia įvairaus profilio specialistų profesionalumo reikšmę, įgyvendinant viešojo sektoriaus funkcijas, aktualizuoja gebančio tinkamai veikti neapibrėžtose situacijose, tarnaujančio valstybei (taigi ir piliečiams) tarnautojo sampratą.

Viešojo administravimo modelių palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Viešojo administravimo modelių palyginimas

Kriterijai	Tradicinis viešasis administravimas	NVV	Naujasis viešasis valdymas
Tikslas	Darbo pasidalijimas ir funkcinė specializacija	Valdžios institucijos generuoja sprendimus, o paslaugų teikimą perduoda privačiam sektoriui, NVO arba paslaugų įstaigoms	Tarnystė visuomenei, socialinis teisingumas, lygybė ir etika
Piliečių ir valstybės santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgalinimas
Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
Vadovavimo stilius	Biurokratinis administravimas	Vadyba	Partnerystė ir konsultacijos
Vadovaujantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Efektyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
Sėkmės kriterijai	Išdirbis	Rezultatai	Procesas
Valdymo mechanizmas	Hierarchija	Rinka	Tinklas
Normatyvinis pagrindas	Administracinė teisė	Kontraktai	Susitarimai
Santykių pobūdis	Dominavimas ir subordinacija	Konkurencija	Bendradarbiavimas ir tarpusavio priklausomybė

Sudaryta darbo autorės pagal E. Butkevičienė ir E. Vaidelytė (2009, 71), A. Guogis (2010, 147), J. Urbanovič ir kt. (2015, 228-229), A. Patapas ir T. Žilionytė (2016, 208-209).

Dėl savo pranašumų prieš tradicinį viešąjį administravimą NVV ir ypač naujasis viešasis valdymas yra tos koncepcijos, kuriomis remiantis šiuo metu siekiama modernizuoti valstybės tarnybą. Nežiūrint to, kiek remiamasi NVV ir naujuoju viešuoju valdymu reformuojant valstybės tarnybą, negalima teigti, kad įdiegus naujas koncepcijas valstybės tarnybos modernizavimo poreikis išnyks. Reikia pritarti nuostatai, kad valstybės tarnybos modernizavimas yra nuolatinis procesas, kadangi valstybių raidos ir vystymosi procesai visuomet reikalavo ir reikalauja modernesnių valdymo sprendimų (Smalskys 2010). A. Raipa (2015, 318) pabrėžia, kad „viešojo valdymo modernizavimo reformų praktikos kaip visuomenės sukauptų patirčių, žinių visumos panaudojimas yra dinamiškas, sistemingas arba permanentinis [procesas], t. y. reformų ciklų realizavimas nėra baigtinis reiškinys“. Šią mintį galima pritaikyti valstybės tarnybos kontekstui: dinamiškai, sistemingai ir nuolat panaudojant visuomenės sukauptas patirtis bei žinias galima reformuoti valstybės tarnybą arba tęsti pradėtas reformas. Keičiantis valstybės tarnybos aplinkai, iššūkiams ir visuomenės reikalavimų pobūdžiui, modernizavimo procesai bus atliekami ir toliau, taigi šis procesas nebus galutinis. Kartu reikia įvertinti, kad valstybės tarnybos modernizavimas yra evoliucinis procesas. Galima remtis A. Raipos (2014b) mintimi, kad valstybės

tarnybos evoliucija yra tiesiogiai veikiama nuolatinio atsinaujinimo procesų kokybinių charakteristikų. Nuolatinis teorinių koncepcijų atsinaujinimas yra neįmanomas be profesionalios viešojo valdymo praktinės evoliucionavimo patirties. A. Raipa (2014a, 546) pripažįsta valstybės tarnybos modernizavimo būtinumą, kurį suvokia, kaip „viešojo valdymo pokyčius valdymo strategijų, programų ir projektų, sprendimų rengimo ir įgyvendinimo, demokratinių viešojo valdymo procesų įtvirtinimo srityse“. Valstybės tarnybos modernizavimu siekiama konkretaus rezultato – modernios valstybės tarnybos. Moderni valstybės tarnyba – tai „struktūrų visuma, gebanti radikaliai keisti veiklos formas, sutelkti pastangas racionaliai valdant visų rūšių išteklius“ (Raipa 2014a, 554). Modernizavimo procesai valstybės tarnyboje, kaip pastebi A. Patapas ir T. Žilionytė (2016), yra būtini tam, kad būtų pagerinta valstybės tarnybos teikiamų paslaugų kokybė, valstybės tarnybos veikla taptų efektyvesnė. Valstybės tarnybos modernizavimo sąlygomis, anot V. Smalskio ir E. Skietrio (2008), reikalaujama kokybiško piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų išplėtimo ir pritaikymo prie visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečiais. E. D. Rosen (2007) laikosi požiūrio, kad viešojo sektoriaus produktyvumo kėlimas – tai ilgalaikės pastangos, kadangi nuolat reikia tausoti išteklius ir ieškoti modernių būdų viešojo sektoriaus efektyvumui didinti. Tokiomis sąlygomis reikia visada pasirengusių profesionaliai dirbti viešojo sektoriaus organizacijų ir įstaigų vadovų bei darbuotojų. Autorės nuomone, pirmas visuotinis įnašas į organizaciją, kaip visumą, stengiantis didinti viešojo sektoriaus produktyvumą – tai kompetencijos įgijimas.

Kadangi viešasis administravimas vis labiau siejamas su tokiomis svarbiomis kategorijomis, kaip kvalifikacija ir kompetencija (Smalskys ir Skietrys 2008), nestebina, kad A. Bortnikas (2017) valstybės tarnautojų kompetencijų didinimą laiko viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo valstybės tarnyboje krypčių. L. Lobanova ir E. Chlivickas (2009) svarsto, kad žmogiškųjų išteklių profesionalumas ir kompetencija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių reikšmingą poveikį viešojo administravimo sistemos sėkmei. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas yra prioritetinė viešojo administravimo sistemos tobulinimo sąlyga. V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008) pabrėžia, kad esant aktyviam socialinės, ekonominės ir politinės raidos periodui, visuomenė tikisi iš viešojo valdymo įstaigų kompetentingų sprendimų, kurie padėtų užtikrinti sklandų valstybės funkcionavimą. Modernių vadybos strategijų įsitvirtinimas viešajame sektoriuje reikalauja iš valstybės tarnautojų ne tik aukštos profesinės kvalifikacijos, bet ir platesnio pobūdžio dalykinių ir asmeninių kompetencijų. D. Šaparnienė ir R. Trijonytė (2011) nurodo, kad valstybės tarnybai didelę įtaką daro kintanti aplinka, modernėjanti visuomenė, kuri iš valstybės tarnybos reikalauja veiksmingo darbo ir efektyvių veiklos rezultatų, tiesiogiai siejamų su profesionaliai ir našiai dirbančiais specialistais. Dėl šios priežasties stiprėja poreikis kelti valstybės tarnautojų kompetenciją, skatinti tarnautojus siekti įgyti naujų kokybiškų žinių ir įgūdžių.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnybos modernizavimo poreikį aktualizuoja šiuolaikinės viešojo sektoriaus reformos (NVV ir naujasis viešasis valdymas), kuriomis siekiama pakeisti tradicinio viešojo administravimo modelį, kritikuojamą dėl nelankstumo, didelio biurokratizmo, itin lėtos reakcijos į aplinkos pokyčius ir kt. NVV koncepcija skatina viešąjį sektorių perimti pažangius metodus iš verslo sektoriaus. Vienas iš tokių pažangių metodų yra kompetencijų valdymas. NVV ir naujasis viešasis valdymas pabrėžia valstybės tarnautojų profesionalumo reikšmę, o naujasis viešasis modelis – dar ir tarnaujančio valstybei (vadinasi, ir piliečiams) tarnautojo būtinybę. Valstybės tarnybos modernizavimas yra nuolatinis ir evoliucinis procesas, priklausomas nuo valstybių raidos ir vystymosi tendencijų, valstybės tarnybos modernizavimo eigos ir patirties. Valstybės tarnybos modernizavimu siekiama efektyvinti valstybės tarnybos veiklą, didinti piliečių aptarnavimo kokybę, gerinti finansų valdymą, aktyviau bendradarbiauti su piliečiais ir kt. Norint geresnių viešojo sektoriaus modernizavimo rezultatų, siekiama didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, kurią galima laikyti ir modernizavimo priemone, ir kryptimi. Valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra prioritetinė valstybės tarnybos efektyvaus funkcionavimo sąlyga. Kompetencijų modelį galima laikyti labai svarbia valstybės tarnybos modernizavimo priemone, kuriai šiame darbe skiriamas detalus dėmesys.

1.2. Kompetencijų raiška ir valdymas valstybės tarnyboje

1.2.1. Kompetencijos samprata ir esmė

Analizuojant kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonę, visų pirma reikia išnagrinėti kompetencijos sampratą ir atskleisti kompetencijos esmę, kad būtų galima suvokti, kas yra būdinga kompetencijos koncepcijai. Nesuvokiant kompetencijos ypatumų, sudėtinga aiškinti kompetencijos valdymo procesą, nes būtent kompetencijos yra kompetencijų valdymo objektas.

Kompetencija yra dažnai vartojamas terminas, kalbant apie asmens pareigas ir darbą. Kompetencijos susiejimas su darbu aiškinamas tuo, kad darbo rezultatai priklauso nuo dirbančiojo individualių žinių ir gebėjimų, t. y. kompetencijos (Adamonienė ir Petrauskienė 2014). Kitaip sakant, darbo vietoje darbuotojai kompetencijas naudoja, atlikdami įvairius veiksmus ir veiklas, kurios sukuria konkretų rezultatą (produktus ir paslaugas) (Stare and Klun 2018).

V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013, 143) nurodo, kad kompetencija yra vartotina sąvoka, „siekiant apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais“. Labai lakoniškai apibūdinant, kompetenciją galima nusakyti, kaip kurios nors srities išmanymą (Martinkienė 2009) ar asmens gebėjimą atlikti konkrečią veiklą (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018). F. Draganidis ir G. Mentzas (2006) teigia, kad kompetencijos sąvokai apibūdinti naudojami keturi reikšminiai žodžiai: 1) *apibrėžimas*: teiginys, kuris paaiškina kompetencijos esmę ir bruožus; 2) *kategorija*: grupė, kuriai priklauso vienalytės ir (arba) panašios kompetencijos; 3) *gebėjimas*: apibūdina specifinio gebėjimo turinį; 4) *stebimas*

elgesys: elgesio rodikliai, kuriuos individas turėtų rodyti, kad pasižymėtų reikiama kompetencija. Z. Skorková (2016) pateikia kelias kompetencijos sąvokos interpretacijas, pirmenybę teikdama antrajam apibrėžimui: 1) *kompetencija kaip autoritetas ir atsakomybė* (darbuotojas turi teisę vykdyti tam tikrą veiklą. Šiuo atveju kalbama apie tai, kas žmogui duota iš išorės, t. y. deleguotą kompetenciją); 2) *kompetencija kaip asmens sugebėjimas atlikti tam tikrą veiklą* – tai kokybė, įgūdžiai ir sugebėjimas ką nors kompetentingai atlikti (šis aspektas pabrėžia vidinę žmogaus savybę, leidžiančią jam įgyvendinti veiklą, t. y. išreiškia įgyjamą kompetenciją). Anot I. Bilbokaitės (2013), kompetencija siejama su holistiškai suvokiamu individualiu potencialu ir galimybėmis adaptuoti kintamus ir tikslingus įgūdžius, pasitelkiant žinias, patirtį, vertybines nuostatas.

Detali kompetencijos sampratų analizė pateikiama 1 priede. Remiantis mokslinių šaltinių analize, galima teigti, kad dažniausiai kompetencija suvokiama kaip tai, kas padeda darbuotojui įgyvendinti darbo užduotis / atlikti darbinę (profesinę) veiklą / eiti pareigas / vykdyti funkcijas. Kompetenciją galima vertinti ir kaip visumą struktūrinių elementų, iš kurių ji yra sudaryta. Mokslininkų nuomonės dėl svarbiausių kompetencijos struktūrinių elementų išsiskiria. Kai kurie autoriai mano, kad kompetenciją sudaro šie elementai (Misra and Sharma 2016): 1) individualios žinios: tai, ką žmogus žino ir išmano apie konkrečią sritį; 2) gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį: tai gali būti fizinis ar psichinis gebėjimas; 3) savivokos vaizdas: tai, kaip žmogus suvokia save, dažnai daro įtaką jo elgesiui ir tikėtinam tokio elgesio rezultatui; 4) motyvai: vidiniai norai ir mintys, skatinantys ir nukreipiantys žmogaus elgesį tam tikrų veiksmų ar tikslų atžvilgiu.

Remiantis 1 priedu, galima teigti, kad šaltiniuose dažniausiai nurodomi tokie kompetencijos struktūriniai elementai, kaip asmens pagrindinės savybės, žinios, vertybinės nuostatos, įgūdžiai ir gebėjimai. Todėl struktūriniu požiūriu kompetenciją galima laikyti asmens pagrindinių savybių, žinių, vertybinių nuostatų, įgūdžių ir gebėjimų visuma. Būtent ši visuma yra darbuotojo panaudojama darbe, siekiant įgyvendinti darbines užduotis / atlikti profesinę veiklą / eiti pareigas / vykdyti funkcijas.

Kompetencijos sampratos nereikia sutapatinti su kvalifikacijos terminu. Kvalifikacija šaltiniuose traktuojama dvejopai: 1) kaip mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir jo metu įgytų gebėjimų praktinis panaudojimas; 2) kaip profesinis išsimokslinimas, darbo patirtis, mąstymo ir sprendimo priėmimo sugebėjimai (Stankevičienė ir Lobanova 2006). D. Beinoravičiaus ir kt. (2015) manymu, kompetencija yra siauresnė sąvoka už kvalifikaciją, kadangi pastaroji, ypač profesinė kvalifikacija, apima keletą kompetencijų ir reikalauja jų formalaus pripažinimo. D. Alifanovienė ir kt. (2007) pabrėžia kompetencijos kritinę reikšmę, lyginant ją su kvalifikacija ar gebėjimais. Autorių nuomone, būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai, įgalina individą atlikti veiklą skirtingomis, nuolat kintančiomis aplinkos sąlygomis. R. Laužackas (2008), I. Bilbokaitė (2013) teigia, kad kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų skirtumai nėra tokie esminiai, kad darytų ženklų poveikį jų kasdieniniam vartojimui. Anot V. Tubutienės ir J. Bajarūnienės (2008), kuo aukštesnis subjekto profesinės veiklos

lygis, tuo labiau tai veiklai įvykdyti reikalinga kompetencija skiriasi nuo kvalifikacijos, t. y. aukštesniam profesinės veiklos lygiui realizuoti labiau reikia kompetencijos, o ne kvalifikacijos.

Kompetenciją galima suvokti ir kaip tam tikrų kompetencijų rūšių visumą. Būtent tokios teorinės prieigos laikosi kai kurie autoriai, pateikdami kompetencijos apibūdinimą. Ž. Navikienė (2010, 11) formuluoja tokią kompetencijos traktuotę – tai „gebėjimas, grįstas kognityvine kompetencija (žiniomis), funkcine kompetencija (įgūdžiais), socialine kompetencija (pasireiškiančiu elgesiu) ir etine kompetencija (vertybinėmis nuostatomis)“. Šiame apibūdinime kompetencija traktuojama, kaip įvairių kompetencijos rūšių (kognityvinės, funkcinės, socialinės ir etinės), visuma. R. Boyatzis (2009) identifikuoja keturių rūšių kompetencijas, kurios diferencijuoja dirbančiuosius įvairiose veiklos srityse: 1) emocinė kompetencija: savivoka, emocijų suvokimas, pasitikėjimas, lankstumas ir kt.; 2) kognityvinė kompetencija: analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas; 3) socialinė kompetencija: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas, įtaka; 4) pasiekimų kompetencija: orientacija į pasiekimus, iniciatyvumas. T. Jovaiša ir kt. (2008) teigia, esant dvi pagrindines kompetencijų rūšis: 1) pažintinė kompetencija, kurią sudaro teorinis žinojimas, įgytas per formalų ugdymą, ir praktinis žinojimas, įgytas per profesinio darbo patirtį. Kitaip sakant, kompetencijai reikia ir teorinių žinių, ir praktinių įgūdžių; 2) specializuota, arba funkcinė kompetencija, grindžiamos techniškai specializuotais mokėjimais ir gebėjimais, kurie apriboja „profesionalo“ autoritetą tam tikroje profesinės veiklos srityje ir grindžia jo socialines ekspertines galias.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo dirbančiojo kompetencijos, todėl tai aktualizuoja kompetencijos sampratos suvokimą. Kompetencija šiame darbe suprantama, kaip darbuotojo pagrindinių savybių, žinių, vertybinių nuostatų, įgūdžių ir gebėjimų visuma, kuri panaudojama darbe, siekiant įgyvendinti darbines užduotis / atlikti profesinę veiklą / eiti pareigas / vykdyti funkcijas. Kompetenciją galima suvokti ir kaip tam tikrų kompetencijų rūšių – emocinės, kognityvinės, socialinės ir pasiekimų kompetencijų – rinkinį.

1.2.2. Valstybės tarnautojams reikalingos kompetencijos

Valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų analizė gali padėti labiau atskleisti valstybės tarnybos veiklos specifiką. Be to, nereikia pamiršti, kad valstybės tarnautojų kompetencijos yra kompetencijų valdymo valstybės tarnyboje objektas. Moksliniuose šaltiniuose diskutuojama dėl to, kokios kompetencijos yra būtiniausios valstybės tarnautojams (žr. 2 lentelę). Tyrėjai išskiria nevienodą skaičių kompetencijų, reikalingų valstybės tarnautojams, o tai yra nulemta to, kad kompetencijos mokslininkų yra formuluojamos, remiantis nevienodais kriterijais ir prioritetais.

Toliau tikslinga detaliau aptarti, kaip mokslininkai klasifikuoja valstybės tarnautojams reikalingas kompetencijų rūšis. Valstybės tarnautojų kompetencijos moksliniuose šaltiniuose dažnai skirstomos į tris pagrindines kategorijas. Pirmoji yra pagrindinių (bendrųjų) kompetencijų kategorija. Pagrindinės

(bendrosios) kompetencijos sudaro organizacijos strateginės krypties pagrindą, jos reiškia elgesio elementus, kurie yra svarbūs visiems žmogiškiesiems ištekliams. Antroji kategorija yra lyderystės / vadybinės kompetencijos. Ši kategorija apima kompetencijas, susijusias su vadovavimu organizacijai ir žmonėms, siekiant organizacijos tikslų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu, priežiūra ir tobulinimu. Trečioji kategorija yra funkcinės (specifinės) kompetencijos – tokios, kurias reikia turėti, atliekant tam tikrą darbą ar profesiją (Ashkezari and Aeen 2012).

2 lentelė. Valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų rūšys

Metai	Autoriai	Kompetencijos					Iš viso
2018	L. Wang ir J. Cui	Individuali	Požiūrio	Mąstymo	Komandos formavimo	Žinių	5
2018	J. Stare ir M. Klun	Bendrosios	Specifinės				2
2014	R. Adamonienė ir R. Petrauskienė	Vadovavimo	Strateginio mąstymo	Tikslingumo	Bendradar-biavimo		4
2014	P. A. López Martínez ir kt.	Asmeninė	Tarpasmeninė	Užduoties	Aplinkos suvokimo	Vado-vavimo	5
2012	M. J. D. Ashkezari ir M. N. Aeen	Bendrosios (pagrindinės)	Lyderystės / vadybinės	Specifinės (funkcinės)			3
2008	V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė	Bendrosios (socialinė, asmeninė, vadybinė)	Specialioji (profesinė)				2
2008	T. Virtanen (2000 cit. pagal Tubutienė ir Bajarūnienė)	Užduoties	Profesinė (dalykinė ir administracinė)	Politinė	Etinė		4

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

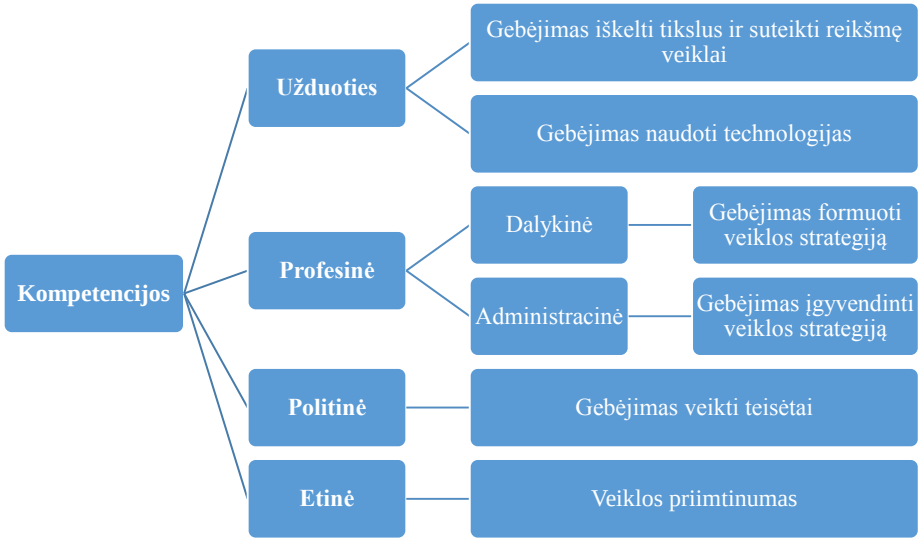
J. Stare ir M. Klun (2018) teigia, kad valstybės tarnautojams reikalingos dviejų rūšių kompetencijos – bendrosios ir specifinės. Autoriai, atlikę tyrimą, išsiaiškino, kad valstybės tarnautojai labiau vertina bendrąsias kompetencijas, nes jos yra svarbesnės, keičiant darbo aplinką ir darbo vietą. Bendrosios kompetencijos, anot I. Žukauskaitės (2017), yra tam tikrų žinių, gebėjimų ir įgūdžių, individualių charakteristikų rinkiniai, taikytini ne kurioje nors konkrečiai vienoje, bet daugelyje įvairių profesijų. Bendrosios kompetencijos pasireiškia, kaip matomas valstybės tarnautojų elgesys. L. Liukinevičienė ir L. Buivydienė (2016) pripažįsta bendrųjų kompetencijų svarbą valstybės tarnybos institucijoms, kadangi bendrosios valstybės tarnautojų kompetencijos daro poveikį veiklos rezultatams, kokybei, jos reikalingos ruošiantis pokyčiams.

L. Wang ir J. Cui (2018) išskiria šias valstybės tarnautojų kompetencijas:

1. Individuali kompetencija: veiklos atlikimas, kalbos mokėjimas, rašytinis gebėjimas, gebėjimas administruoti remiantis įstatymais, inovaciniai gebėjimai, informacijos rinkimo galimybės, tyrimo galimybės, analizė ir sprendimų priėmimas, tarpasmeniniai įgūdžiai.
2. Požiūrio kompetencija: aptarnavimas, kantrybė, principų laikymasis, atsargumas, mokymasis, profesionalumas, pasitikėjimas savimi, profesinė etika, iniciatyva, sąžiningumas, racionalumas.
3. Mąstymo kompetencija: politinis jautrumas, supratimas, atviras protavimas.

4. Komandos formavimo kompetencija: bendravimas ir koordinavimas, lyderystė, komandinis darbas, organizacinis planavimas, strateginis supratimas, darbuotojų pažinojimas, įtaka, santykių palaikymas.
5. Žinių kompetencija: ekspertizė, teisinės, ekonominio valdymo, verslumo ir žmogiškųjų išteklių žinios.

T. Virtanen (2000 cit. pagal Tubutienė ir Bajarūnienė 2008) išskiria 4 valstybės tarnautojų kompetencijas ir detalizuoja šių kompetencijų turinį (žr. 3 pav.).



Sudaryta darbo autorės pagal V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008, 372).

3 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijos pagal T. Virtanen (2000)

V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008) dėmesį sutelkia ties valstybės tarnautojų specialiąja (profesine) ir bendrosiomis (socialine, asmeninė, vadybine) kompetencijomis, visoms joms priskiria pageidautinus gebėjimus (žr. 2 priedą). R. Adamonienė ir R. Petrauskienė (2014) nurodo 4 strateginės svarbos valstybės tarnybos vadovų kompetencijų grupes, suformuluotas atsižvelgiant į pasikeitusį viešojo valdymo požiūrį (pvz., nuo valdymo iki vadovavimo, nuo rizikos vengimo iki rizikos valdymo, nuo informacijos valdymo iki žinių valdymo, nuo delegavimo iki įgalinimo ir kt.):

1. Vadovavimo kompetencija, kuri apima įkvepiančią motyvaciją, iniciatyvą, empatiją. Vadovavimas reiškia ne tik valdymo funkcijų įgyvendinimą, bet ir sugebėjimą rasti priemones, leidžiančias atskleisti valstybės tarnautojų galimybes prisiimti atsakomybę.
2. Strateginio mąstymo kompetencija, apimanti viziją, atvirumą pokyčiams, inovacijas ir sprendimų priėmimo procesą.
3. Tikslingumo kompetencija, kuri apima įgūdžių tikslinimą, kompetencijos tobulinimą, mokymąsi, asmeninį tobulėjimą ir žinių valdymą.
4. Bendradarbiavimo kompetencija, apimanti komandinį darbą, bendravimą ir konfliktų valdymą valstybės tarnybos įstaigoje.

P. A. López Martínez ir kt. (2014) išskiria 5 valstybės tarnautojams reikalingas kompetencijas:

1. Asmeninė kompetencija: savikontrolė ir emocinis stabilumas, pasitikėjimas savimi, atsparumas spaudimui.
2. Tarpasmeninė kompetencija: bendravimas, santykių užmezgimas, derybos, gebėjimas daryti įtaką, komandinis darbas.
3. Užduoties kompetencija: iniciatyva, orientacija į rezultatą, gebėjimas analizuoti, sprendimų priėmimas.
4. Aplinkos suvokimo kompetencija: organizacijos išmanymas, vizija ir numatymas, orientacija į piliečius, atvirumas, identifikacija su organizacija.
5. Vadovavimo kompetencija: valdymo, vadovavimo, planavimo ir organizavimo kokybė.

Dalis autorių tyrimus nukreipia į konkrečią valstybės tarnautojų kompetencijų sritį. I. Žukauskaitė (2017) tiria tik valstybės tarnautojų bendrąsias kompetencijas (gebėjimus). Dažniausiai mokslininkai prioritetą skiria vadybinei valstybės tarnautojų kompetencijai nustatyti. E. Butkevičienė ir E. Vaidelytė (2009) valstybės tarnautojų vadybinei kompetencijai priskiria šiuos gebėjimus: 1) komandinio darbo; 2) komunikacijos; 3) darbuotojų įtraukimo; 4) orientacijos į organizacijos tikslus; 5) orientacijos į viešosios paslaugos kokybę. J. Martinkienė (2009, 86) taip apibūdina vadybinę kompetenciją – tai „žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus...“. Kitame šaltinyje autorė formuluoja tokią sampratą – „daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje“ (Martinkienė 2014, 52). E. Butkevičienė ir E. Vaidelytė (2009) sutinka su J. Martinkiene (2009), kad vadybinei kompetencijai būdingas vadybos funkcijų (užduočių) atlikimas: valstybės tarnybos įstaigų vadovai turi gebėti efektyviai vykdyti vadybos funkcijas – gebėti planuoti, organizuoti, vadovauti, koordinuoti, skatinti, kontroliuoti. R. Adamonienė ir R. Petrauskienė (2014) laikosi idėjos, kad valstybės tarnautojas kaip vadovas turi pasižymėti gerais stratego gebėjimais, kad galėtų daryti ženklią teigiamą įtaką valstybės ir vietos valdžios strateginiam valdymui, pasitelkdamas vadybinę kompetenciją ir priimdamas lankstesnius bei į rezultatus orientuotus sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad nors mokslininkai išskiria gana įvairias valstybės tarnautojams reikalingas kompetencijų rūšis, tačiau dažniausiai nurodomos tokios esminės kompetencijų rūšys, kaip bendrosios, specifinės ir vadybinės kompetencijos. Bendrosios kompetencijos yra bendro pobūdžio gebėjimai, kurių reikia valstybės tarnautojo darbe. Specifinės kompetencijos reikalingos tam tikras pareigas užimantiems valstybės tarnautojams, t. y. priklauso nuo jų kaip specialistų pareigų ir darbo pobūdžio. Vadybinės kompetencijos labiausiai reikalingos vadovaujančias pareigas užimantiems valstybės tarnautojams. Atsižvelgiant į NVV nuostatą, kad valstybės tarnautojas turi būti ir geras vadybininkas, galima daryti prielaidą, kad tam tikrais vadybiniais gebėjimais turi pasižymėti visi valstybės tarnautojai.

1.2.3. Kompetencijų valdymo ypatumai valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemoje

Siekiant efektyvaus valstybės tarnautojų darbo, per kurį būtų galima daryti didesnį teigiamą poveikį visam viešajam sektoriui, reikia gebėti identifikuoti, išnaudoti ir tobulinti tas kompetencijas, kurių reikia valstybės tarnyboje. Iš esmės tai yra kompetencijų valdymo objektas, todėl tikslinga išanalizuoti šio proceso ypatumus valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemoje.

Žmogiškieji ištekliai – tai „organizacijos darbuotojai, kurie pasižymi tam tikrais fiziniais, protiniais gebėjimais, išsilavinimu, patirtimi, ir, taikydami savo turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas, kuria materialias ir dvasines gėrybes tokiu būdu prisidėdami prie organizacijos tikslų siekimo“ (Bortnikas 2017, 339). Žmogiškieji ištekliai yra ypatinga kritinės reikšmės viešosios organizacijos išteklių rūšis, lemianti organizacijos veiklos sėkmę ir rezultatus (Skorková 2016). M. Išoraitės (2011) manymu, žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją. Todėl tenka pritarti teiginiui, kad žmogiškieji ištekliai tampa strateginio pobūdžio turtu organizacijoje (Chlivickas ir kt. 2009). Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu pranašumu moderniame ir nuolatinių pokyčių gausiame pasaulyje (Bortnikas 2017). Žmogiškųjų išteklių reikšmė viešajame sektoriuje (taigi ir valstybės tarnyboje) viešojo valdymo reformų sąlygomis yra išaugusi, nes žmogiškieji ištekliai, išnaudodami savo kompetencijas, gebėjimus ir įgūdžius, gali geriau įgyvendinti darbines užduotis, vykdyti specifines funkcijas, teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas ir tokiu būdu pakelti viso viešojo sektoriaus efektyvumą. L. Rakštelytė ir A. Valickas (2018, 663) taip apibūdina pakitusią žmogiškųjų išteklių reikšmę viešajame sektoriuje: „...žmogiškieji ištekliai turi esminę reikšmę kontroliuojant ir koordinuojant visus organizacijos procesus. <...> viešųjų paslaugų kokybė didele apimtimi priklauso būtent nuo to, kokius žmogiškuosius išteklius išsiugdysime ir išlaikysime viešojo sektoriaus institucijose“. Žmogiškieji ištekliai nuo „vienos iš keleto sudėtinių, niekuo iš esmės neišsiskiriančių organizacijos sistemos dalių“ (Rakštelytė ir Valickas 2018, 663) tapo reikšmingu veiksniu, gerinančiu viešųjų paslaugų kokybę ir suteikiančiu didesnę viešąją vertę piliečiams.

Valstybės tarnautojai yra svarbūs viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai, lemiantys valstybės tarnybos veiklos veiklos sėkmę bei efektyvumą. A. Bukauskas ir B. Žuromskaitė (2007, 18) samprotauja, kad žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriu į valstybės tarnautojus galima žvelgti, kaip „į nacionalinį intelektinį turtą, nuo kurio priklauso politikų priimamų politinių sprendimų įgyvendinimo efektyvumas ir gyventojų lūkesčių ir poreikių tenkinimas“.

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, kaip apie ypatingą valstybės tarnybos išteklių, tenka pabrėžti, kad turima omenyje ne darbo jėga, o tai, kuo pasižymi darbuotojai – kompetencijos, žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis. Visai tai nusako žmogiškųjų išteklių kokybinį aspektą. Valstybės tarnautojų kompetencijos reikšmė yra plačiai pripažinta. Neabejojama, kad valstybės tarnybos veiklos kokybė, efektyvumas ir rezultatai priklauso nuo valstybės tarnautojų turimų kompetencijų (Raadschelders et al.

2007a; Lægreid and Wise 2015; Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018). A. Bukauskas ir B. Žuromskaitė (2007) nurodo, kad valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra laikoma vienu iš reikšmingiausių veiksnių, kuris garantuoja sėkmingą valstybės reikalų tvarkymą. V. Smalskys ir kt. (2014) pabrėžia, kad ne darbuotojų skaičius, bet jų turima kvalifikacija ir kompetencija sąlygoja priimamų sprendimų kokybę viešajame sektoriuje. S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) mano, kad valstybės tarnautojų kompetencija ir veiklos profesionalumas yra vieni iš svarbiausių veiksnių (bent jau valstybės tarnybos kaip organizacijos ar sistemos prasme), padedančių užtikrinti valstybės tarnybos nešališkumą. A. Raipa (2014a) yra įsitikinęs, kad valstybės tarnybos efektyvus veikimas, valstybės tarnautojų veikla tiesiogiai priklauso nuo valstybės tarnautojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymo kokybiniais parametrais.

Esant valstybės tarnautojų kompetencijos svarbai, didėja poreikis kokybiškai valdyti šias kompetencijas, kad būtų galima pasiekti kuo geresnį efektą valstybės tarnyboje. Anot M. Išoraitės (2011), siekiant, jog darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti kryptingai ugdomos ir išlaikomos organizacijoje, pasitelkiant veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymą. Nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčiai daro reikšmingą įtaką darbuotojų kompetencijai (Juodeikaitė ir Fominienė 2016). Kadangi kompetencijų valdymas yra integruojamas į žmogiškųjų išteklių valdymą, t. y. jis laikytinas žmogiškųjų išteklių valdymo dalimi, reikėtų dalį dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektui. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai „koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas“ (Chlivickas ir kt. 2009, 61). Kitų autorių nuomone, tai darbuotojų valdymas, siekiant organizacijos tikslų (Juodeikaitė ir Fominienė 2016, 25; Bortnikas 2017, 341). Galima teigti, kad viešosios organizacijos (valstybės tarnybos institucijos ar įstaigos) tikslų nebūtų įmanoma pasiekti be kokybiško žmogiškųjų išteklių (taigi ir valstybės tarnautojų) valdymo.

Viešojo sektoriaus reformos neišvengiamai daro poveikį žmogiškųjų išteklių valdymui (Raadschelders et al. 2007a ir b; Papšienė 2010; Lægreid and Wise 2015). Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa svarbiu viešojo administravimo modernizavimo veiksniu. Visuomenės poreikių ir iššūkių, kylančių dėl globalizacijos, tenkinimas ir galimybė kompetentingai juos integruoti į dabartines reformas, nedidinant biurokratijos, priklauso nuo sugebėjimo planuoti, priimti ir įgyvendinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių priimtus sprendimus (Liukinevičienė 2017). Tradicinis personalo administravimas valstybės tarnyboje, kaip ir viešajame sektoriuje, transformuojasi į šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą, į kurį įtraukiamas ir kompetencijų valdymas. Z. Skorková (2016) teigia, kad kompetencijomis pagrįstas žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien tik privataus sektoriaus plėtros modelis. Jis gali būti sėkmingai taikomas ir viešajame sektoriuje, siekiant jo didesnio efektyvumo.

Tradicinio personalo administravimo ir šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai detalizuojami 3 lentelėje. Kaip matyti, šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbiu bruožu tampa valstybės tarnautojo kompetencijos tobulinimas ir jo potencialo panaudojimas. Orientacija į

kompetencijas keičia žmogiškųjų išteklių valdymo procesų turinį. Teigiama, kad vykstant valstybės tarnybos reformoms, žmogiškųjų išteklių atranka vis mažiau grindžiama nuopelnų sistema ir vis labiau atrankos metu vertinamos kandidatų žinios ir gebėjimai (Smalskys ir Skietrys 2008).

3 lentelė. Tradicinio personalo administravimo ir šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

Kriterijai	Tradicinis personalo administravimas	Šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas
Samprata	Valstybės tarnautojų mokymas	Valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimas
Skaičius	Daug decentralizuotų, nedidelių mokymo projektų, kuriuos įgyvendina pavienės valstybės ir savivaldybių institucijos ar įstaigos	Bendrai imant mažiau projektų, tačiau daugiau sisteminio mokymo projektų, atliekamų centralizuotai
Turinys	Bendrosios kompetencijos	Specifinės kompetencijos
Mokymo formos	Pranešimai, darbas grupėse, žinių mokymai	Asmeninis ugdymas, kolegų grupės, atvejų analizė ir kt.
Mokymo tikslas	Paaukštinimas	Darbuotojo potencialo panaudojimas
Atranka ir įdarbinimas	Diplomai Koks tai žmogus? Žinios, asmenybė, požiūris	Demonstruojamos kompetencijos Kaip atlieka funkcijas? Patirtis, elgesys, vertybės
Pareigybės aprašas	Hierarchijos lygiai	Darbo turinys ir kompetencijos, kurių reikia kokybiškam darbui atlikti
Įvertinimas	Pagal funkcijas	Pagal veiklos kokybę, išmokimą, tobulėjimą, rezultatus

Sudaryta darbo autorės pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas: galutinio vertinimo ataskaita (2011, 124); D. Bossaert (2013, 9).

Kompetencijų valdymas atsirado 1980 metais JAV ir Didžiosios Britanijos verslo sektoriuje, kaip organizacijos pokyčių įrankis (Bossaert 2013). Šiuo metu jis vis aktyviau diegiamas ne tik verslo, bet ir viešajame sektoriuje. Kadangi kompetencijų valdymą siekiama integruoti į šiuolaikinę valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemą, tikslinga išanalizuoti esminius kompetencijų valdymo ypatumus. Mokslininkai įvairiai argumentuoja, kodėl tikslinga pasitelkti kompetencijų valdymą viešojo sektoriaus organizacijose. Kompetencijų valdymo pasirinkimą sąlygoja šios priežastys (Draganidis and Mentzas 2006): 1) kompetencijų valdymo metodai gali padėti nustatyti įgūdžius, žinias, elgesį ir savybes, kurių reikia patenkinti esamus ir būsimus žmogiškųjų išteklių atrankos poreikius, atsižvelgiant į strateginius ir organizacinius prioritetus; 2) gali sutelkti dėmesį į individualius ir grupinius vystymo(si) planus, kad pašalintų atotrūkį tarp kompetencijų, kurių reikalauja projektas, darbo vaidmuo ar organizacinė strategija, ir turimų kompetencijų. Z. Skorková (2016) teigia, kad kompetencijų valdymas valstybės tarnyboje naudotinas dėl to, kad suteikia daug pranašumų vadovams, organizacijai ir darbuotojams. Kompetencijų valdymas veikia kaip priemonė, padedanti susieti įdarbinimo, vertinimo ir tobulinimo procesus, suformuojanti tarnautojams aiškius įstaigos lūkesčius, užtikrinanti bendravimą ir aukštą profesionalumo lygį žmogiškųjų išteklių valdyme. P. A. López-Martínez (2014) pažymi, kad kompetencijų valdymas leidžia suformuluoti aiškius bendrus reikalavimus visiems organizacijos nariams, nes apima jų stebimą elgesį (o ne psichologinius bruožus), kurį žmonės žino ir supranta, jame sutelkiamos žmogiškųjų išteklių pastangos siekiant rezultatų, jis padeda numatyti būsimą žmogiškųjų išteklių elgesį, atsižvelgiant į jų praeities elgsenos požymius, leidžia palyginti darbo reikalavimų profilį su žmogiškųjų išteklių kompetencijos profiliu. Daroma išvada, kad kompetencijų valdymas įneša svarbų indėlį tiek

organizaciniame, tiek individualiame lygmenyse, nes jo metu akcentuojamos pagrindinės žinios, kurias organizacija ar darbuotojas turi turėti, kad pasiektų tikslus (Draganidis and Mentzas 2006).

Esant kompetencijų valdymo svarbai valstybės tarnyboje, tikslinga išanalizuoti, kaip mokslininkai aiškina „kompetencijų valdymo“ terminą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Kompetencijų valdymo sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose

Metai	Šaltiniai	Kompetencijų valdymo samprata	Raktiniai žodžiai
2017	A. Wieczorek-Szymańska (2017, 225)	Personalo politikos vykdymo būdas, kurio pagrindinis tikslas yra užtikrinti adekvačius organizacijos kompetencijos išteklius – kompetencijas, kurios yra būtinos, siekiant organizacijos strateginių tikslų.	Personalo politikos vykdymo būdas
2016	Z. Skorková (2016, 227)	Sistema, skirta nustatyti ir paaiškinti specifinių sugebėjimų – žinių, įgūdžių ir elgesio – poreikį konkrečiam darbui bei užtikrinti sėkmingą darbo atlikimą.	Sistema, skirta nustatyti ir paaiškinti specifinių gebėjimų poreikį
2013	D. Bossaert (2013, 5)	Tai veiksmai, kuriais siekiama įgyvendinti organizacijos misiją ir optimizuoti žmogiškųjų išteklių veiklą.	Veiksmai, skirti optimizuoti žmogiškųjų išteklių veiklą
2008	V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008, 370)	Sistemiškas kompetencijų pritaikymas žmogiškųjų išteklių valdyme.	Sistemiškas kompetencijų pritaikymas

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Galima teigti, kad kompetencijų valdymas yra procesas, integruotas į žmogiškųjų išteklių sistemą, siekiant užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje. J. H. Meyer-Sahling ir V. Nakrošis (2009) teigia, kad valstybės tarnyba turi būti paremta kompetencijų valdymu, suderintu su kitomis valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių funkcijomis (atranka, vertinimu, mokymu, darbo užmokesčiu ir kt.). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo potencialas gali būti geriau įsisavinimas, susiejant valdžios įstaigų tikslus su valstybės tarnautojų kompetencijomis.

Kompetencijų valdymas yra tikslinis procesas. Pagrindinis kompetencijų valdymo tikslas – „nustatyti darbuotojų kompetencijas ir optimizuoti jų tobulinimą ir įgyvendinimą. <...> susisteminti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus (atranką, įdarbinimą, mokymą ir kt.) ir pereiti nuo darbu grįsto valdymo prie kompetencijomis grįsto valdymo“ (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 329-330). Kompetencijų valdymas leidžia tikslingai paremti tokias žmogiškųjų išteklių veiklas, kaip „spragų analizė“, įdarbinimas, mokymasis ir kt. – visa tai atspindi modernų organizacijos požiūrį į žmogiškųjų išteklių kaip ypatingo ištekliaus vietą darbo vietoje (Bonder et al. 2011).

Kompetencijų valdymo esmė valstybės tarnyboje pateikiama 3 priede. Remiantis juo, galima teigti, kad kompetencijų valdymas yra integruotas į žmogiškųjų išteklių sistemą (procesus) ir padeda siekti valstybės tarnautojui geresnio valstybės tarnybos įstaigos ar institucijos tikslinės orientacijos (misijos, vizijos, strateginių tikslų) įgyvendinimo. Būdinga tai, kad į kompetencijų valdymo procesą yra įtraukiamas kompetencijos modelis. Taigi galima teigti, kad kompetencijų valdymas yra įgyvendinamas, diegiant kompetencijų modelį (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018). Kitaip sakant, kompetencijomis remiasi jų modeliai, kurių formavimas, vertinimas ir diegimas yra vienas iš reikšmingiausių viešojo administravimo analizuojamų klausimų (Rekašienė ir Sudnickas 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai valstybės tarnyboje laikytini ypatingu organizacijos ištekliumi, nuo kurio priklauso valstybės tarnybos veiklos kokybė ir efektyvumas. Tradicinis personalo administravimas valstybės tarnyboje išgyvena virsmą į šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą, į kurį įtraukiamas kompetencijų valdymas. Svarbiu šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožu tampa valstybės tarnautojo kompetencijos tobulinimas ir jo potencialo panaudojimas. Kompetencijų valdymas yra procesas, integruotas į žmogiškųjų išteklių sistemą, siekiant užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje. Kompetencijų valdymas įgyvendinamas, diegiant kompetencijų modelį, todėl kompetencijų modelį reikėtų vertinti kaip kompetencijų valdymo priemonę.

1.3. Kompetencijų modelis kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonė

1.3.1. Kompetencijų modelio diegimo motyvacija ir etapai

Kompetencijų modelio diegimas yra sudėtingas procesas, nes reikalauja sisteminės pertvarkos, t.y. susijęs su žmogiškųjų išteklių sistemos organizavimo pokyčiais. Nežiūrint kylančių iššūkių, kompetencijų modeliai diegiami dėl jų teikiamos naudos, kuri bus plačiau analizuojama šiame skyriuje. Norint geriau suprasti kompetencijų modelio diegimą, reikia išsiaiškinti, iš kokių etapų jis susideda. Visgi pirmiausiai tikslinga išanalizuoti kompetencijų modelio sampratą įvairiuose šaltiniuose.

Mokslininkai pateikia įvairias kompetencijų modelio sampratos formuluotes. Kompetencijų modelis gali būti apibūdinamas keleriopai (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 331):

- *Darbo elgesio aprašymas*, atliekamas pagal kiekvienos profesijos funkcijas ir darbą.
- *Kompetencijų sąrašas*, sudaromas stebint profesionaliai darbą vykdančius darbuotojus.
- *Savybių rinkinys*, sudarytas iš konkrečios pareigybės išmatuojamų žinių, patirties, elgsenos, gebėjimų ir kitų asmeninių charakteristikų.
- *Sistema*, susiejanti kompetencijų aprašymus, reikalingus visiems valstybės tarnautojams.

Kompetencijų modelis yra pagrindinė priemonė, naudojama efektyvinti žmogiškųjų išteklių sistemą (Ashkezari and Aeen 2012; Skorková 2016; Marijani 2017). Kompetencijų modelis specifiškas tuo, kad pateikia sustruktūrintą visų būtinų kompetencijų, kurias organizacijos žmogiškieji ištekliai turi turėti, vaizdą (Bossaert 2013). M. Campion ir kt. (2011) perspėja, kad nereikia tapatinti kompetencijų modelio su darbų analizės veikla ir pateikia skirtumus tarp šių aspektų (žr. 4 priedą). S. Stačinskaitės ir R. Petrauskienės (2018) požiūriu, kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kurios kūrimą lemia kompetencijų valdymas. R. Marijani (2017) neabejoja tuo, kad kompetencijų modelį galima integruoti į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, sukuriant didesnę pridėtinę vertę.

Kompetencijų modelio sampratų įvairovė matoma iš 5 lentelėje pateikiamų duomenų. Nežiūrint apibūdinimų įvairovės, galima pastebėti, kad dažniausiai kompetencijų modelis suvokiamas, kaip

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

5 lentelė. Kompetencijų modelio sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose

Metai	Šaltiniai	Kompetencijų modelio samprata	Raktiniai žodžiai
2018	L. Wang ir J. Cui (2018, 1741)	Būdas, naudotinas išsiaiškinti vietos valdžios tarnautojų galimybes ir didinti jų veiklos kokybę.	Valstybės tarnybos veiklos kokybės didinimo būdas
2016	Z. Skorková (2016, 228)	Apibūdina specifinį žinių, įgūdžių ir asmenybės savybių derinį, reikalingą efektyviam pareigų atlikimui.	Kompetencijų derinys, reikalingas efektyviam pareigų atlikimui
2014	R. Rekašienė (2014, 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“.	Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, naudotina valstybės tarnybos veikloje
		Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas.	Žmonių valdymo pagrindas
2014	R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 591)	Tai „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkiniai, reikalingi puikiai veiklai“.	Konkrečios pareigybės kompetencijų rinkiniai, reikalingi puikiai veiklai
2011	M. Campion ir kt. (2011, 226)	Žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų darbuotojų savybių rinkinys, reikalingas efektyviam darbui atlikti. Atskiri šio rinkinio elementai arba jų kombinacijos vadinamos kompetencijomis, o pats kompetencijų rinkinys paprastai laikomas kompetencijų modeliu.	Kompetencijų rinkinys, reikalingas efektyviam darbui atlikti
2006	F. Draganidis ir G. Mentzas (2006, 55-56)	Kompetencijų valdymo sistemos dalis, kurios paskirtis yra kompetencijų, darančių įtaką rezultatams, nustatymas.	Kompetencijų valdymo sistemos dalis
		Kompetencijų, kurios išskiriamos, stebint patenkinamus ar išskirtinius darbuotojo rezultatus pagal tam tikrą profesiją, sąrašas.	Kompetencijų sąrašas

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Labai daug dėmesio mokslininkai skiria kompetencijų modelio privalumams atskleisti. Šiuos privalumus galima vertinti, kaip kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje motyvaciją (skatinančius veiksnius). Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje yra reikšmingas tuo, kad padeda nustatyti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, sudaro sąlygas atkreipti dėmesį į norimą darbo našumą ir reikalavimus, atsakomybes (Sudnickas ir Kratavičiūtė-Ališauskienė 2011), leidžia veiksmingiau įgyvendinti valstybės tarnybos organizacijos tikslinę orientaciją, padeda didinti valstybės tarnautojų teikiamų paslaugų kokybę ir leidžia veiksmingiau prisidėti prie vykstančių darbo kultūros kaitos procesų (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018). Kompetencijų modelis naudingas, atliekant centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, kurios metu gali būti vertinamos bendrosios vadybinės ir lyderystės kompetencijos, nustatomi bendrieji pretendento mąstymo gebėjimai (Rekašienė ir Sudnickas 2014). Kompetencijų modelis, anot L. Liukinevičienės ir L. Buivydienės (2016), gali padaryti veiksmingesnę atranką į valstybės tarnybą, didinant tikimybę atrinkti geriausius kandidatus. Be to, gali paskatinti gabius asmenis aktyviau dalyvauti konkursuose į valstybės tarnybą. V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013) nuomone, kompetencijų modelis padeda modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir skatina valstybės tarnautojų lojalumą įstaigai. Kompetencijų modeliai svarbūs ir tuo, kad padeda įstaigoms formuoti vieningą požiūrį į valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą (Adamonienė ir Petrauskienė 2014).

Kompetencijų modeliai remiasi holistiniu požiūriu, nustatydami turimas tarnautojų kompetencijas ir įvertindami jų tobulinimo ar naujų kompetencijų įgijimo poreikį. Tokia informacija gali būti sėkmingai naudojama žmogiškųjų išteklių vystymo programose (Misra and Sharma 2016).

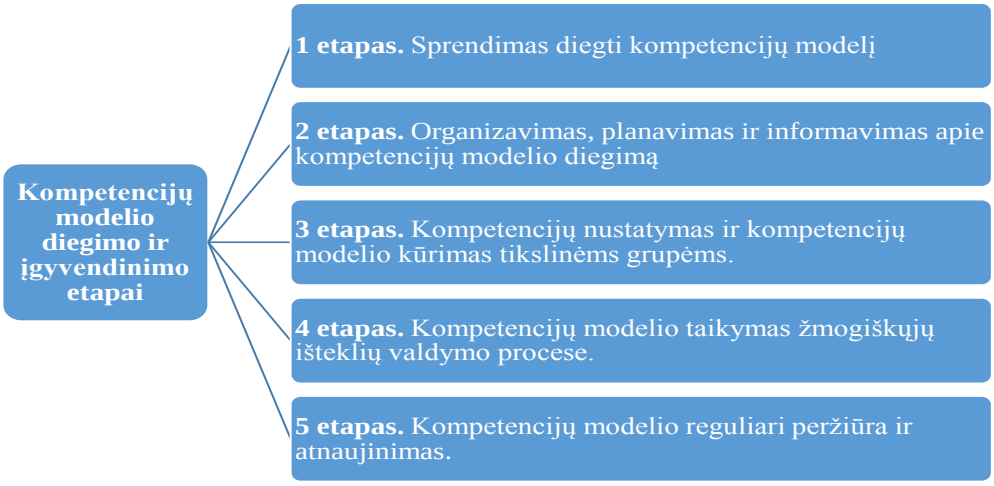
Kompetencijų modelis teikia galimybę formuoti personalą taip, kad jis atitiktų valstybės tarnybos vertybes, misiją ir funkcijas (Rekašienė 2014). Tai yra naudingas instrumentas, siekiant plėtoti efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymą, kuriam keliamas reikalavimas – atitikti individualaus darbuotojo kompetencijas ir lūkesčius. Neretai valstybės tarnautojai siunčiami į bendro pobūdžio mokymus, nepakankamai atsižvelgiant į jų žinias ir gebėjimus. Dėl to ugdomos tik antraeilės reikšmės kompetencijos (Rakštelytė ir Valickas 2018). Jeigu nėra ugdomos pagrindinės valstybės tarnautojų kompetencijos, šalutinių kompetencijų ugdymas netenka prasmės (Lepeška 2014).

Kompetencijų modelis padeda analizuoti darbuotojų įgūdžių spragas. Siekiant jas panaikinti, sudaromi individualūs vystymo planai (Draganidis and Mentzas 2006). Kai kurie autoriai svarbiausiu kompetencijų modelio privalumu laiko jo gebėjimą padėti įstaigai pasirinkti tinkamas žmogiškųjų išteklių mokymų programas (Bonder et al. 2011). Iš esmės kompetencijų modelis gali būti naudojamas daugelyje žmogiškųjų išteklių valdymo sričių – tarnautojų įdarbinime, darbo apmokėjime, mokymuose ir vystymo programose. Tai yra pagrindinis įrankis vertinant darbuotojus, planuojant jų karjerą ir valdant talentus įstaigoje (Skorková 2016). Kompetencijų modeliai naudotini žmogiškųjų išteklių valdyme, žinant, kad kompetencijos sudaro ryšį tarp daugelio žmogiškųjų išteklių valdymo procesų. Susiedama šiuos procesus su pageidaujamomis kompetencijomis, organizacija gali suformuoti personalą ir pasiekti geresnių rezultatų (Ashkezari and Aeen 2012). V. Lepeškos (2014, 10) pastebėjimu, kompetencijų modelis svarbus tuo, kad „padeda pasidaryti savotišką įstaigų kompetencijų reviziją: kokių kompetencijų įstaigai reikia, kokių trūksta, kokių reikia įgyti. Jis padeda susidėlioti pakankamai aiškius atskaitos taškus vertinant konkrečius žmones ir visą įstaigą“. Taigi galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimas gali suteikti visokeriopą naudą valstybės tarnybai, todėl motyvuoja ją ieškoti sprendimų, kaip sėkmingai integruoti kompetencijų modelį į žmogiškųjų išteklių sistemą. Diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje, anot R. Rekašienės (2014), siekiama tobulinti, harmonizuoti valstybės tarnybos valdymą.

Kompetencijų modelio diegimas ir įgyvendinimas yra procesas, susidedantis iš tam tikrų etapų. Šių etapų sklandus laikymasis gali užtikrinti kompetencijų modelio diegimo sėkmę ir gerus rezultatus. Mokslininkai nurodo skirtingą skaičių ir turinį etapų, kurie būdingi kompetencijų modelio diegimui ir įgyvendinimui. Nurodoma tokia kompetencijų modelio diegimo veiksmų seka (Wieczorek-Szymańska 2017): Pagrindinių organizacinių kompetencijų nustatymas → Išsiaiškinimas tų darbuotojų kompetencijų, kurių reikia, atsižvelgiant į pagrindines organizacines kompetencijas → Darbuotojų kompetencijų apibrėžimas kartu su vadinamuoju darbo elgesio apibūdinimu → Kompetencijų profilių sudarymas → Nuoseklaus kompetencijų modelio sukūrimas. A. Wieczorek-Szymańska (2017) aiškina, kad kompetencijų modelio diegimo pradžia yra strateginio pranašumo sričių nustatymas organizacijoje.

Tai vadinamosios organizacinės kompetencijos, kurios apibūdina organizacijos galimybes. Pagrindinės organizacinės kompetencijos lemia kompetencijų, kurių reikalaujama iš darbuotojų, struktūrą. Kadangi pagrindinės organizacinės kompetencijos yra darbuotojų žinių, požiūrio ir įgūdžių rezultatas, galima sakyti, kad organizacinės ir darbuotojų kompetencijos yra susijusios. Kompetencijos yra ta kategorija, kurią galima išmatuoti. Taigi, norint valdyti kompetencijas, reikėtų atlikti konkretaus darbuotojo kompetencijų lygio analizę. Kitas svarbus žingsnis yra apibrėžti visas kompetencijas, kurios bus naudojamos modelyje. Apibrėžtys turi būti pakankamai išsamios, kad būtų išvengta dviprasmiškumo. Apibrėžtį turi sudaryti kompetencijos pavadinimas ir jo trumpas aprašymas kartu su kompetencijai būdingu elgesiu. Siekiant sėkmingai naudotis kompetencijų modeliu, reikia apibūdinti priimtinus darbo standartus organizacijoje, sukuriant kompetencijų profilius, kurie parodytų reikiamą žinių, įgūdžių ir požiūrių lygį tam tikroje darbo vietoje ir būtų naudojami realioms darbuotojų kompetencijoms įvertinti. Įvertinimo rezultatas yra kiekvieno darbuotojo / vadovo ugdymo plano pagrindas.

F. Draganidis ir G. Mentzas (2006) pabrėžia, kad diegiant kompetencijų modelį, svarbiausia atsižvelgti į tokius etapus, kaip gebėjimų apibrėžimas, kompetencijų identifikavimas ir kompetencijų patvirtinimo metodų naudojimas (apklausos, interviu, fokusuotos grupės diskusijos ir kt.). S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018) išskiria 5 kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapus (žr. 4 pav.), kurie prasideda sprendimo įdiegti kompetencijų modelį priėmimu ir baigiasi kompetencijų modelio reguliariu peržiūrėjimu ir atnaujinimu (jeigu reikia).



Cit. pagal S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 330).

4 pav. Kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapai

T. Sudnickas (2009) pateikia tokią darbo kompetencijos modelio diegimo etapų seką: Kompetencijos apibrėžties supratimas → Svarbiausių darbų / uždavinių identifikavimas ir prioritetizavimas → Kompetencijų žymėjimas → Kompetencijų lygio identifikavimas → Bazinio kompetencijų rinkinio parinkimas → Darbo kompetencijos modelis (kaip išvardintų procesų rezultatas).

Z. Skorkovos (2016) požiūriu, svarbiausia, kad kompetencijų modelyje būtų suformuluotas aiškus kiekvienos kompetencijos apibrėžimas, įskaitant išmatuojamus ar stebimus veiklos rodiklius bei standartus. M. Campion ir kt. (2011) pateikia ganą išsamų kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapų aprašymą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Kompetencijų modelio diegimo ir įgyvendinimo etapų aprašymas

KOMPETENCIJŲ NUSTATYMAS (INFORMACIJOS APIE KOMPETENCIJAS GAVIMAS)	
1.	Organizacijos konteksto analizė
2.	Kompetencijų modelio susiejimas su organizacijos tikslais ir uždaviniais
3.	Kompetencijų modelio diegimo inicijavimas „iš viršaus“ (vadovybės iniciatyva)
4.	Griežtų darbų analizės metodų taikymas kompetencijoms ugdyti
5.	Į ateitį orientuotų darbo reikalavimų svarstymas
INFORMACIJOS APIE KOMPETENCIJAS ORGANIZAVIMAS IR PATEIKIMAS	
6.	Kompetencijų turinio ir lygmenų apibrėžimas
7.	Pagrindinių (įvairioms darbo vietoms) ir techninių (konkrečiam darbui) kompetencijų išskyrimas
8.	Kompetencijų bazės sudarymas
9.	Kompetencijų detalizavimas
10.	Diagramų, paveikslų ir specialaus žodyno panaudojimas, pristatant darbuotojams kompetencijų modelį
INFORMACIJOS APIE KOMPETENCIJAS PANAUDOJIMAS	
11.	Organizacijos tobulinimo metodų taikymas, pasitelkiant kompetencijų modelį
12.	Kompetencijų naudojimas, plėtojant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (įdarbinimą, vertinimą, karjerą, skatinimą)
13.	Kompetencijų naudojimas žmogiškųjų išteklių sistemoms suderinti
14.	Kompetencijų naudojimas, kuriant praktinę efektyvaus darbo organizavimo „teoriją“, pritaikytą organizacijai
15.	Informacinių technologijų naudojimas kompetencijų modeliui gerinti

Cit. pagal M. Campion et al. (2011, 230).

Kompetencijų modelio diegimas yra ne tik sklandus veiksmų sekos išlaikymas, bet ir procesas, kurio metu tenka įveikti kliūtis, trukdančias įdiegti kompetencijų modelį. V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) akcentuoja, kad diegiant kompetencijų modelį, dažniausiai patiriami sunkumai, nustatant bendrą modelio sistemą ir atskirai pareigybei reikalingas kompetencijas, susiduriama su nepakankama parama vadovų inicijuotiems pokyčiams, kyla problemų suderinant skirtingus kartų poreikius. A. Wieczorek-Szymańska (2017) pabrėžia, kad diegiant kompetencijų modelį valstybės tarnyboje, svarbu įtikinti vadovus ir tarnautojus tokio projekto nauda. Žmonės paprastai nemėgsta pokyčių. Vadovai ir tarnautojai turi keisti savo požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų modelio diegimas gali sukelti pasipriešinimą iš tarnautojų pusės, bijant, kad jie gali būti atleisti iš darbo dėl kompetencijų stokos, sukelti darbuotojams papildomą stresą. Todėl vadovybė turi imtis aktyvios komunikacijos ir motyvacijos, kad išsklaidytų darbuotojų abejones.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe kompetencijų modelis suprantamas, kaip valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų sąrašas (rinkinys), sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie efektyviau atliktų savo darbą. Kompetencijų modelio diegimo motyvaciją lemia jo naudą akcentuojantys argumentai: kompetencijų modelis padeda modernizuoti ir harmonizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą valstybės tarnyboje; teikia galimybę formuoti personalą taip, kad jis atitiktų valstybės tarnybos vertybes, misiją ir funkcijas; gali būti panaudojamas daugelyje žmogiškųjų išteklių valdymo sričių – valstybės tarnautojų įdarbinime,

skatinime, mokymuose ir vystymo programose, vertinime ir karjeros planavime. Nors mokslininkai išskiria įvairius kompetencijų modelio diegimo etapus, tačiau galima nurodyti tipiškų veiksmų seką: Sprendimo diegti kompetencijų modelį priėmimas → Kompetencijų apibrėžties sudarymas → Kompetencijų identifikavimas → Kompetencijų profilių sudarymas → Įdiegtas kompetencijų modelis (laikomasi nustatytų kompetencijų profiliuose standartų).

1.3.2. Kompetencijų modelių diegimo patirtis užsienio šalyse

Siekiant efektyviau diegti kompetencijos modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, reikia kliautis užsienio šalių patirtimi šioje srityje, kad būtų galima gerąją praktiką adaptuoti vietinėmis sąlygomis ir atsisakyti tų sprendimų, kurie nepasiteisino kitose šalyse. Todėl šiame skyriuje analizuojamas praktinis kompetencijų modelio aspektas – kompetencijų modelių diegimo patirtis užsienio šalyse.

Valstybės tarnybos valdymą kiekvienoje šalyje, anot Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009), reglamentuoja specialios taisyklės, kurias sąlygoja tos šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai, kolektyvinės sutartys. Šios aplinkybės lemia kompetencijų modelių skirtumus įvairiose šalyse. Leidinyje „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių...“ (2010) teigiama, kad skirtingose šalyse naudojami valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai skiriasi, priklausomai nuo šalies administracinės, kultūrinės, teisinės struktūros. L. Wang ir J. Cui (2018) pastebi, kad įvairiose šalyse yra sukurti ir naudojami nevienodi kompetencijų modeliai, taikytini skirtingoms valstybėms tarnautojų pareigybėms ir lygmenims (kai kada tik aukštesniajai valstybės tarnybai). Autorių nuomone, tarptautiniu lygiu stokojama didesnio kompetencijų modelio paplitimo. D. Bossaert (2013) pastebi, kad nėra vieno geriausio kompetencijų modelio, tinkančio visoms ES šalims.

XX a. pabaigoje kompetencijų modelis ypač išpopuliarėjo įvairiuose Didžiosios Britanijos administraciniuose departamentuose (Wang and Cui 2018). Kompetencijų modelis neabejotinai buvo organizacinių ir kultūrinių pokyčių Didžiosios Britanijos centrinėje vyriausybėje pasekmė, tapusi valstybės tarnybos įstaigų strateginio valdymo priemone. Didelę reikšmę kompetencijų modeliui valstybės tarnyboje turėjo veiklos valdymo ir užmokesčio už rezultatus sistemos įdiegimas (Horton 2010). Laikui bėgant, kompetencijos modeliai paplito ir kitų šalių (Australijos, Švedijos, Italijos ir kt.) valstybės tarnybose (Wang and Cui 2018).

Leidinyje „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių...“ (2010) buvo palyginti penkių šalių – Didžiosios Britanijos, Nyderlandų, Belgijos, Švedijos ir Airijos – valstybės tarnybose taikomų kompetencijų modeliai. Šio tyrimo pagrindu gauti, papildyti ir susisteminti duomenys pateikiami 5 priede. Daugelyje Europos šalių naudojami kompetencijų modeliai, anot V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013), siejami su gebėjimais atrinkti tinkamus darbuotojus ir jų veiklos vertinimu. Kompetencijų modeliai įtraukiami į valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo, jų karjeros planavimo

procesus. Dažniausiai užsienio šalių praktikoje naudojamas bendras kompetencijų modelis, įvardijantis konkrečias kompetencijas, kurios yra privalomos visiems valstybės tarnautojams, bet neįtraukiantis tų kompetencijų, kurios yra reikalingos specifinėms valstybės tarnybos įstaigoms. Remiantis 5 priedu, pastebėtina, kad bendras valstybės tarnautojų kompetencijų skaičius yra gana įvairius – nuo konkretaus skaičiaus nebuvimo Švedijoje iki daugiau nei 38 kompetencijų Nyderlanduose. Leidinyje „Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES šalyse“ (2018, 37) akcentuojama, kad siekiant užtikrinti efektyvų kompetencijų modelio naudojimą šalyje, labai svarbu, kad kompetencijų modelis būtų pakankamai aiškus ir paprastai taikomas. Kompetencijų skaičius, kuris yra naudojamas nagrinėtose šalyse, ne visuomet leidžia tai pasiekti. Pavyzdžiui, Švedijoje valstybės tarnautojų kompetencijų skaičius yra neapibrėžtas, nes kiekviena įstaiga nusistato savo kompetencijų skaičių. Šiuo atveju sudėtinga kalbėti apie aiškią kompetencijų valdymo sistemą ir modelį Švedijos valstybės tarnyboje.

R. Marijani (2014) kompetencijų modelių paplitimą įvairių užsienio šalių viešajame sektoriuje (valstybės tarnyboje) sieja su NVV idėjų plėtra – kompetencijų modeliavimas, kaip pažangi praktika, buvo perimtas iš privataus sektoriaus. Remiantis 6 priede pateiktais duomenimis apie viešojo sektoriaus lyderystės (vadovavimo) kompetencijų modelius įvairiose šalyse (JAV, Kanadoje, Didžiojoje Britanijoje, Pietų Afrikos Respublikoje, Naujojoje Zelandijoje ir Nyderlanduose), autorius pateikia šiuos bendro pobūdžio pastebėjimus:

- Matyti kompetencijų modelių panašumų tokiose srityse, kaip žmogiškųjų išteklių mobilizavimas, į(si)traukimas ir strateginis valdymas. Kita vertus, pastebima aiškių kompetencijų modelių turinio ir detalizavimo skirtumų. Tai reiškia, kad kompetencijų modeliai užsienio šalyse turi ir akivaizdžių panašumų, ir akivaizdžių skirtumų.
- Dauguma kompetencijų modelių yra bendro pobūdžio. Tai reiškia, kad jie yra per mažai išplėtoti ir detalizuoti.
- Iš pateiktų septynių kompetencijų modelių tik du (Didžiosios Britanijos ir Kanados) atspindi valstybės tarnybos vertybes ir etiką. Tai stebina, nes vertybės ir etika yra labai svarbūs, siekiant kompetencijų modelių sėkmės.

Lietuvos kaimyninės arba geografiškai artimos šalys pasižymi tam tikra kompetencijų modelių diegimo valstybės tarnyboje praktika:

- *Latvija*. 2005 m. šalyje pradėta įgyvendinti reforma, orientuota į viešojo administravimo gebėjimų tobulinimą, sudarant bendrą strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Kaip šios reformos pasekmę galima vertinti kompetencijų modelį, kuris 2012 metais buvo integruotas į Latvijos valstybės tarnautojų vertinimo sistemą (Lobanova 2015).
- *Estija*. Kompetencijų modelis taikomas tik aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams. Dabar naudojamas trečias, iš esmės pakeistas kompetencijų modelio variantas. Kompetencijų modelių kaitą sąlygoja nuolatinė situacijos šalyje ir globalių

tendencijų analizė, aukštesniosios valstybės tarnybos valdymo iššūkių ir jų įveikimo priemonių nustatymas (Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES šalyse 2018, 34-35).

- *Lenkija*. 2014 ir 2015 m. vykdytas projektas „Procesai, tikslai, kompetencijos – integruotas įstaigų valdymas“. Projektu siekta efektyvinti Lenkijos viešojo administravimo įstaigas, diegiant naujus vadybos metodus. Veiksmai, kurių imtasi įgyvendinant projektą: 1) proceso valdymas (identifikavimas, pagrindinių procesų optimizavimas įstaigoje ir jų analizė, išteklių paskirstymas); 2) valdymas pagal tikslus (suderintos su valdymo kontrole įstaigos tikslų sistemos sukūrimas); 3) kompetencijomis pagrįstas valdymas (kūrimas ar atnaujinimas, kompetencijos modelio diegimas įstaigoje). Projekte dalyvavo 168 vyriausybės administracinės įstaigos, 25 iš jų įdiegė kompetencijų modelį, o 11 įstaigų patobulino savo kompetencijos modelį. Projektas pasiteisino, nes padėjo pasiekti išsikeltus tikslus (Wieczorek-Szymańska 2017, 226).

Iš pateiktų pavyzdžių galima įžvelgti skirtingą kompetencijų modelių diegimo praktiką. Latvijoje kompetencijų modelis yra įjungtas į valstybės tarnautojų vertinimo sistemą, t. y. taikomas visiems valstybės tarnautojams, tačiau nėra bendros kompetencijų valdymo sistemos, apimančios kitas žmogiškųjų išteklių veiklas (atranką, mokymus ir kt.). Estijoje kompetencijų modelis jau buvo kelis kartus keistas ir taikomas tik aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams. Pasigendama kompetencijų modelio, kuris būtų naudojamas visiems valstybės tarnautojams. Lenkijoje pastebimos tik fragmentinės kompetencijų modelio diegimo apraiškos tam tikrose valstybinėse įstaigose, todėl šios praktikos negalima vertinti kaip nuosekliai funkcionuojančios sistemos.

Apibendrinant galima teigti, kad užsienio šalių administracinės, kultūrinės, teisinės struktūros savitumai nulemia skirtingą kompetencijų modeliavimo praktiką. Daugelyje užsienio šalių naudojamas bendras kompetencijų modelis, įvardijantis tik konkrečias kompetencijas, privalomas visiems valstybės tarnautojams, neakcentuojant specifinių kompetencijų, reikalingų tam tikros srities specialistams. Galima sutikti su tuo, kad nėra vieno geriausio valstybės tarnautojų kompetencijų modelio, kurį be korekcijų būtų galima diegti visose ES šalyse.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Teorinės analizės metu buvo suformuluota tokia valstybės tarnybos samprata: tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, visuma. Esminė valstybės tarnybos paskirtis (funkcija) yra tarnystė viešajam interesui. Kaip ir bet kurią kitą viešojo sektoriaus dalį, valstybės tarnybą siekiama modernizuoti, kad ji atitiktų viešojo valdymo reformų (NVV ir naujojo viešojo valdymo) diktuojamus pokyčius. NVV koncepcija skatina viešąjį sektorių perimti pažangius metodus iš verslo sektoriaus. Vienas iš tokių pažangių metodų yra kompetencijų valdymas (modelis). NVV ir naujasis viešasis

valdymas pabrėžia valstybės tarnautojų profesionalumo reikšmę, o naujasis viešasis modelis – dar ir tarnaujančio valstybei (taigi piliečiams) tarnautojo būtinybę. Valstybės tarnybos modernizavimu siekiama efektyvinti valstybės tarnybos veiklą, o tą pasiekti būtų sunku, stokojant kompetentingų valstybės tarnautojų, gebančių įgyvendinti pažangias valstybės valdymo ir administravimo praktikas. Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas laikomas prioritetine valstybės tarnybos efektyvaus funkcionavimo sąlyga, tinkamu atsaku į viešojo valdymo reformų (NVV ir naujojo viešojo valdymo) diktuojamą poreikį turėti profesionalius, į piliečius orientuotus valstybės tarnautojus.

Kompetenciją galima laikyti bene svarbiausiu valstybės tarnautojų veiklos aspektu, kadangi jų darbo rezultatai tiesiogiai priklauso nuo turimos kompetencijos. Teorinės analizės metu buvo suformuluota tokia kompetencijos samprata: tai valstybės tarnautojų pagrindinių savybių, žinių, vertybinių nuostatų, įgūdžių ir gebėjimų visuma, kuri panaudojama darbe, siekiant įgyvendinti darbines užduotis / atlikti profesinę veiklą / eiti pareigas / vykdyti funkcijas.

Analizuojant mokslinius šaltinius, nustatyta, kad pagrindinis klausimas keliamas ne tiek dėl valstybės tarnautojų kompetencijų turėjimo būtinumo (tai iš esmės nekvestionuojamas dalykas), kiek dėl to, kokias kompetencijas valstybės tarnautojai turi turėti. Tai reiškia, kad mokslininkus domina ne tiek kompetencijų valstybės tarnyboje poreikis (tai tik aktualizuoja temą, leidžia įeiti į problemą), kiek valstybės tarnautojų kompetencijų struktūra (tai leidžia iškelti probleminius klausimus dėl pateikiamos kompetencijų struktūros adekvatumo ir pagrįstumo). Dažniausiai mokslininkai sutaria dėl to, kad valstybės tarnautojams, priklausomai nuo jų pareigybių, reikia turėti kelių rūšių kompetencijas:

- Bendrąsias kompetencijas – tai bendro pobūdžio gebėjimai, kurių reikia valstybės tarnautojo darbe.
- Specifines kompetencijas – jos reikalingos tam tikras pareigas užimantiems valstybės tarnautojams, t. y. priklauso nuo jų kaip specialistų pareigų ir darbo pobūdžio.
- Vadybines kompetencijas – jos labiausiai reikalingos vadovaujančias pareigas užimantiems valstybės tarnautojams. Atsižvelgiant į NVV nuostatą, kad valstybės tarnautojas turi būti ir geras vadybininkas, galima daryti prielaidą, kad tam tikrais vadybiniais gebėjimais turi pasižymėti visi valstybės tarnautojai.

Valstybės tarnautojų kompetencijos yra tai, į ką yra orientuotas kompetencijų valdymas valstybės tarnyboje. Kompetencijų valdymas suprantamas kaip procesas, integruotas į žmogiškųjų išteklių sistemą, siekiant užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje. Kompetencijų valdymas įgyvendinamas, diegiant kompetencijų modelį. Teorinės analizės metu buvo suformuluota tokia valstybės tarnautojų kompetencijų modelio samprata: tai valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų sąrašas (rinkinys), sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie efektyviau atliktų savo darbą. Kompetencijų modelis svarbus tuo, kad teikia galimybę formuoti personalą taip, kad jis atitiktų valstybės tarnybos vertybes,

misiją ir funkcijas. Jis gali būti panaudotas daugelyje žmogiškųjų išteklių valdymo sričių – valstybės tarnautojų įdarbinime, skatinime, mokymuose ir vystymo programose, vertinime ir karjeros planavime. Kompetencijų modelio diegimas yra sudarytas iš tam tikrų etapų. Mokslinių šaltinių analizės pagrindu suformuluota tipiška tokių etapų seka: Sprendimo diegti kompetencijų modelį priėmimas → Kompetencijų apibrėžties sudarymas → Kompetencijų identifikavimas → Kompetencijų profilių sudarymas → Įdiegtas kompetencijų modelis (laikomasi nustatytų kompetencijų profiliuose standartų).

Teorinės analizės metu buvo išnagrinėta kompetencijų modelių diegimo patirtis įvairių užsienio šalių valstybės tarnybose. Nustatyta, kad daugelyje užsienio šalių naudojamas bendras kompetencijų modelis, įvardijantis tik konkrečias kompetencijas, privalomas visiems valstybės tarnautojams, tačiau nedetalizuojantis tų konkrečių specifinių kompetencijų, kurių reikia tam tikros srities specialistams (tarnautojams). Tenka pripažinti, kad nėra ir turbūt negali būti vieno geriausio valstybės tarnautojų kompetencijų modelio, kurį be korekcijų būtų galima diegti visose ES šalyse, kadangi saviti užsienio šalių administracinės, kultūrinės, teisinės struktūros ypatumai sąlygoja skirtingą ir specifinę kompetencijų modeliavimo praktiką.

Kompetencijų modelio diegimas yra aktualus tiek visai Lietuvos valstybės tarnybai, tiek konkrečioms valstybės tarnybos įstaigoms ar institucijomis, kadangi kompetencijų modelį galima iš karto diegti visoje sistemoje (Lietuvos valstybės tarnyboje) arba atskirose sistemos grandyse – organizacijose (valstybės tarnybos įstaigose ar institucijose). Viena iš tokių valstybės tarnybos įstaigų yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodros, toliau – VSDFV) Užsienio išmokų tarnyba, kuri suinteresuota didinti savo veiklos efektyvumą per modernizavimo sprendimus. Vienas iš tokių aktualių modernizavimo sprendimų galėtų būti kompetencijų modelis, kurį sėkmingai įdiegus VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje, šią patirtį būtų galima panaudoti visoje VSDFV (Sodroje).

2. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Šiame darbe atlikta teorinė analizė parodė kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje naudą. Nors žvelgiant iš teorinės pusės, kompetencijų modelio diegimas tarp mokslininkų ir viešosios vadybos specialistų vertinamas pozityviai, tačiau žvelgiant iš praktinės pusės, reikia pripažinti, kad tai nėra paprastas procesas, kadangi jo metu susiduriama su praktiniais iššūkiais, kuriuos reikia efektyviai ir sėkmingai įveikti. Atliekant kompetencijų modelio diegimo modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą galimybių tyrimą, tikslinga remtis konkrečios valstybės tarnybos įstaigos pavyzdžiu, nes tokį tyrimą atlikti yra paprasčiau, o tyrimo duomenys yra patikimesni (daroma prielaida, kad būtų sudėtinga patikimai apklausti reikiamą skaičių valstybės tarnautojų, atstovaujančių valstybės tarnybos įstaigoms ir institucijoms visoje Lietuvoje). Tiriant vienos įstaigos valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimo galimybes Lietuvoje ir jų atstovaujamoje organizacijoje, galima palyginti šio požiūrio skirtumus ir panašumus (t. y. įvertinti, ką tiriamieji mano apie kompetencijų modelio perspektyvas visoje valstybės tarnyboje ir konkrečiai jų įstaigoje). Laikantis tokios tyrimo strategijos, galima per vienos organizacijos prizmę nuspręsti apie kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo Lietuvos valstybės tarnyboje ateities perspektyvas. Tokias išvadas galima daryti, žinant, kad tiriama organizacija yra Lietuvos valstybės tarnybos dalis. Šiame darbe empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta konkreti organizacija, t. y. VSDFV Užsienio išmokų tarnyba, kuri yra VSDFV (Sodros) teritorinis skyrius. Šios organizacijos pasirinkimą tyrimui lėmė tam tikros priežastys:

1. Tyrimo rengėja dirba tiriamoje įstaigoje, todėl tai sudaro galimybes be kliūčių atlikti empirinį tyrimą nurodytoje organizacijoje.
2. Vienas iš svarbių VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tikslų yra efektyvinti savo veiką. Šį tikslą galima pasiekti per modernizavimo sprendimus, vienas iš kurių galėtų būti kompetencijų modelio diegimas tiriamoje įstaigoje.
3. Kompetencijų modelio diegimo tyrimas VSDFV Užsienio išmokų tarnybos pavyzdžiu yra aktualus ir VSDFV (Sodros) požiūriu, nes sėkmingai įdiegus kompetencijų modelį minėtoje tarnyboje, vėliau kompetencijų modelį būtų galima įdiegti ir visoje Sodroje (remiantis VSDFV Užsienio išmokų tarnybos patirtimi). Tokiu būdu modernizavimo sprendimai Sodroje būtų įgyvendinami pažingsniui, kas galėtų sudaryti sąlygas nuoseklesniam ir todėl efektyvesniam sprendimų įgyvendinimui.

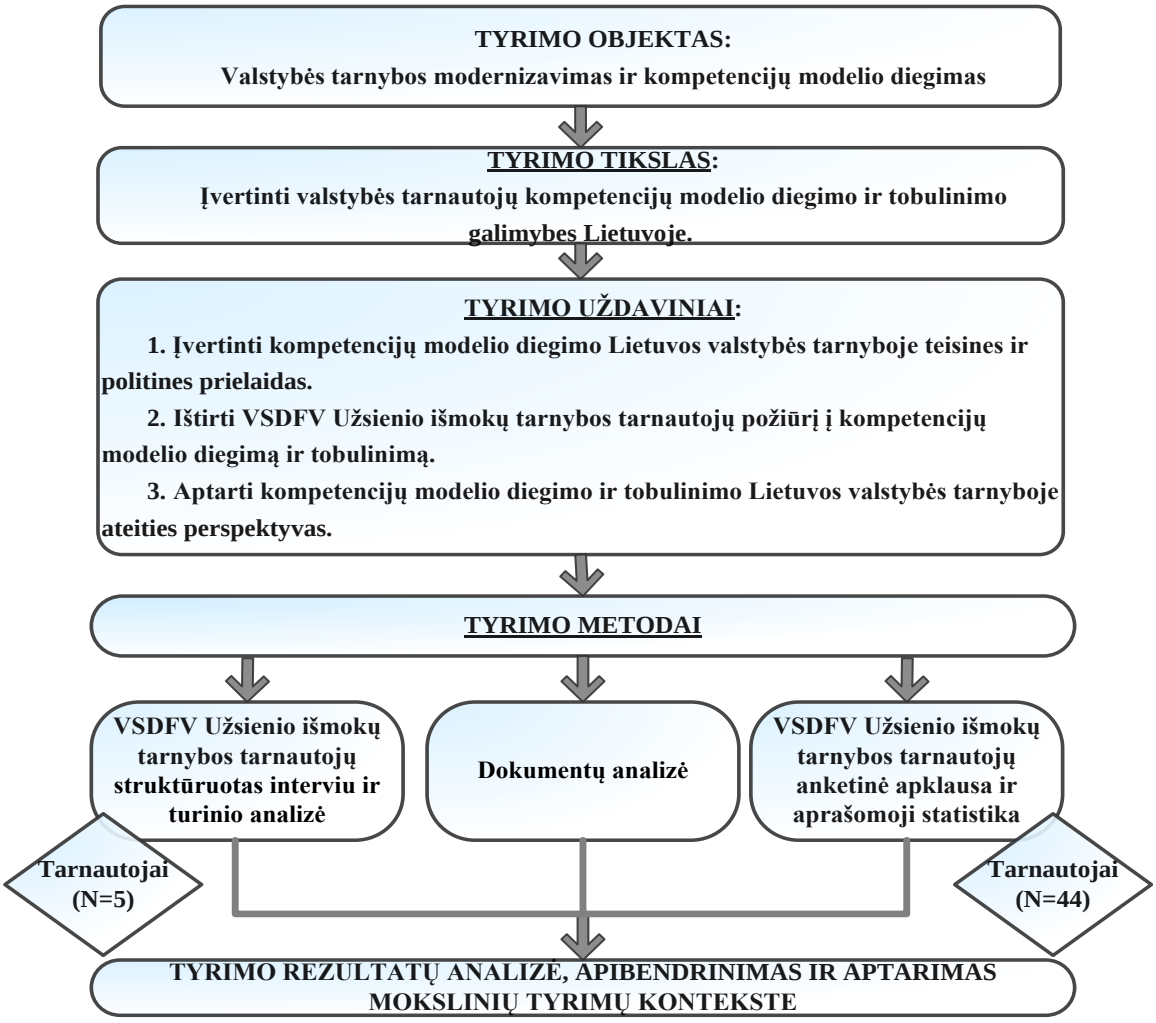
Toliau trumpai pristatoma tiriama įstaiga. VSDFV Užsienio išmokų tarnyba yra VSDFV įsteigta viešojo administravimo įstaiga, išlaikoma iš Valstybinio socialinio draudimo fondo.

VSDFV Užsienio išmokų tarnybos uždaviniai, pagal šios tarnybos nuostatus (2006), yra:

1. Įgyvendinti ES teisės aktus, tarptautines sutartis ir susitarimus su kitų valstybių institucijomis ar tarptautinėmis organizacijomis socialinės apsaugos srityje, LR įstatymus bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybinio socialinio draudimo išmokų migruojantiems asmenims skyrimą ir mokėjimą.
2. Įgyvendinti ES teisės aktus, sutartis ir susitarimus, LR įstatymus bei kitus teisės aktus, reglamentuojančius migruojančių asmenų valstybinį socialinį draudimą.

Svarbiausios VSDFV Užsienio išmokų tarnybos funkcijos, pagal tarnybos nuostatus (2006), yra: 1) vykdyti kompetentingos įstaigos funkcijas valstybinio socialinio draudimo pensijų klausimais; 2) vykdyti susižinojimo tarnybos funkcijas valstybinio socialinio draudimo išmokų ir išmokų vaikams bei laidojimo pašalpų klausimais; 3) rengti išaiškinimų projektus dėl migruojančių asmenų valstybinio socialinio draudimo, suderinti juos su atitinkamais VSDFV skyriais ir teikti VSDFV direktoriui pasirašyti; 4) išduoti pažymas apie LR teisės aktų taikymą asmenims, siunčiamiems dirbti į ES valstybę; 5) skirti ir mokėti išmokas pagal ES teisės aktus, sutartis ir susitarimus.

Empirinio tyrimo metu parengta tyrimo loginė schema (5 pav.). Tyrimu siekiama įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo galimybes Lietuvoje.



Sudaryta darbo autorės.

5 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Remiantis logine schema, galima teigti, kad naudojami šie empirinio tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė: pasitelkta, analizuojant kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas, vertinant valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodiką. Kaip minėta, valstybės tarnybos modernizavimo vizija yra suformuota svarbiausiose Lietuvos strateginiuose dokumentuose – Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje (2012), 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programoje (2012) ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012). 2014 metais parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika. Vertinant strateginius dokumentus, aktualius teisės aktus, taip pat analizuojant Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodikos nuostatas galima nustatyti egzistuojančias teisines ir politines prielaidas, parodančias, kiek nacionalinė teisinė bazė ir valstybės politika yra palanki kompetencijų modelio diegimui Lietuvos valstybės tarnyboje.
2. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų struktūruotas interviu (kokybinis tyrimas). Struktūruotas interviu turi aiškią tyrimo atlikimo struktūrą, kadangi iš anksto (dar prieš interviu atlikimą) sudaromas aiškios formos interviu klausimynas, kuris nėra keičiamas ar koreguojamas priklausomai nuo interviu eigos (Saldana and Omasta 2017). Tai reiškia, kad griežtai remiamasi iš anksto suformuota klausimyno struktūra. Toks interviu tipas yra patogus tuo, kad galima lengviau palyginti atsakymus tarp tiriamųjų. Be to, sudaro sąlygas paprasčiau planuoti laiką, nes galima tiksliau nuspėti, kiek gali užtrukti kiekvienas interviu. Tiriamieji dėl didelio užimtumo nemėgsta ilgos trukmės pokalbių, todėl nenori išsiplėsti. Todėl jie palankiau vertina struktūruotą interviu (Flick 2018). Naudojant VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų struktūruotą interviu, siekiama nustatyti, kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes, modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą apskritai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybą konkrečiai. Interviu duomenims apdoroti ir analizuoti naudotas konkretus metodas – interviu turinio (angl. *content*) analizė. Šis metodas veiksmingas tuo, kad padeda interviu pagalba surinktus pirminius duomenis sugrupuoti į tam tikras sritis: atsakymus suklasifikuoti į struktūrinius ir prasminiu bei loginiu pagrindu reikšmingus vienetus – atitinkamas kategorijas bei subkategorijas (Saldana and Omasta 2017).
3. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas). Anketinė apklausa reiškia, kad apklausa atliekama, pasitelkiant anketą. Toks tyrimo metodas yra patrauklus tuo, kad galima palyginti greitai ir pigiai surinkti pirminius duomenis. Anketinė apklausa turi plačias taikomumo galimybes, nes galima tirti reiškinį įvairiais aspektais ir pjūviais. Tai formuoja šio tyrimo metodo patrauklumą socialiniuose moksluose (Nardi 2018). Naudojant VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų anketinę apklausą, siekiama palyginti valstybės tarnautojų kompetencijas pagal svarbą Lietuvos valstybės tarnybai ir

VSDFV Užsienio išmokų tarnybai, taip pat tarnautojų kompetencijas pagal svarbą ir būdingumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai, taip pat palyginti kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas Lietuvos valstybės tarnyboje ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Taip pat tyrime siekiama palyginti nuomones pagal respondentų statusą – VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vadovaujančias pareigas užimančius tarnautojus (vadovus) ir paprastus valstybės tarnautojus (pavaldinius). Apklausos duomenims apdoroti ir analizuoti naudota aprašomoji statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai, kurie padeda formuoti pagrįstas išvadas apie populiacijos tiriamas savybes (Bacon-Shone 2015; Apuke 2017).

Kaip matyti, šiame empiriniame tyrime naudojami ir derinami įvairūs (kokybiniai, kiekybiniai) metodai, o tai reiškia, kad darbe naudojama mišrių metodų prieiga. Šaltiniuose pripažįstama, kad tokia prieiga numato ir kiekybinių, ir kokybinių duomenų rinkimą tyrimo klausimui atsakyti. Pagrindiniai mišrių metodų prieigos taikymo motyvai (Telešienė 2008): siekis įveikti atskirų metodų trūkumus; siekis surinkti įvairesnę empirinę medžiagą; siekis pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais.

Daroma prielaida, kad surinkus įvairesnius empirinius duomenis ir juos išanalizavus skirtingais metodais, bus galima užtikrinti didesnį empirinio tyrimo patikimumą.

2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tyrimo instrumentas – tai metodinis dokumentas, kurį pasitelkiant renkama pirminė informacija (Denzin and Lincoln 2018). Šiame darbe naudoti du empirinio tyrimo instrumentai:

- struktūruoto interviu klausimynas valstybės tarnautojams (7 priedas);
- anketa valstybės tarnautojams (8 priedas).

Struktūruoto interviu klausimyną sudaro 11 klausimų. Pirmais keturiais klausimais siekiama nustatyti, kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes, modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą. Likusiais klausimais siekiama identifikuoti, kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes, modernizuojant VSDFV Užsienio išmokų tarnybą. Interviu klausimyno turinio pagrindimas 7 lentelėje.

7 lentelė. Interviu klausimyno turinio pagrindimas

Klausimai		**Klausimų paskirtis**	**Šaltiniai**
1.	Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?	Siekiama nustatyti, kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes, modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą.	S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018), L. Rakštelytė ir A. Valickas (2018), L. Liukinevičienė (2017), Z. Skorková (2016), P. Lægreid and L. Wise (2015), R. Rekašienė (2014), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014)
2.	Kiek, Jūsų manymu, yra būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam yra tinkamas instrumentas?		
3.	Kokie, Jūsų vertinimu, kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?		
4.	Ką, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?		

7 lentelės tęsinys kt. puslapyje

7 lentelės tęsinys

Klausimai		Klausimų paskirtis	Šaltiniai
5.	Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?	Siekiama nustatyti, kaip valstybės tarnautojai vertina kompetencijų modelio diegimo galimybes, modernizuojant VSDFV Užsienio išmokų tarnybą.	Sudaryta darbo autorės
6.	Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?		
7.	Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?		
8.	Kiek, Jūsų nuomone, kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?		
9.	Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?		
10.	Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?		
11.	Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?		

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Anketą sudaro 16 klausimų. Jais labiausiai siekiama identifikuoti, kaip kompetencijų modelio diegimas prisidėtų prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo, kuo būtų naudingas, kas padėtų ir trukdytų šiam procesui tiriamoje įstaigoje. Anketos turinys pagrindžiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Anketos turinio pagrindimas

Klausimai		Klausimų paskirtis	Skalė	Teiginių skaičius	Šaltiniai
1.	Įvertinkite 5 balų skalėje veiksnius, kurie aktualizuoja visos Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį:	Siekiama palyginti, kas aktualizuoja Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį	Intervalinė	8	A. Druskienė ir I. Šarkiūnaitė (2018), A. Patapas ir T. Žilionytė (2016), J. Urbanovič ir kt. (2015), P. Lægreid and L. Wise (2015), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014), V. Smalskys ir E. Skietrys (2008), V. Smalskys (2010)
2.	Įvertinkite 5 balų skalėje veiksnius, kurie aktualizuoja konkrečiai VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį:		Intervalinė	8	
3.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą apskritai visos valstybės tarnybos tarnautojams Lietuvoje:	Siekiama palyginti valstybės tarnautojų kompetencijas pagal svarbą Lietuvos valstybės tarnybai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybai, taip pat tarnautojų kompetencijas pagal svarbą ir būdingumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai	Intervalinė	18	Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika (2014), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014), D. Beinoravičius ir kt. (2015), R. Rekašienė (2014)
4.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą Jums, kaip VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojui:		Intervalinė	18	
5.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal būdingumą Jums, kaip VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojui:		Intervalinė	18	
6.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas visoje Lietuvos valstybės tarnyboje:	Siekiama palyginti kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas Lietuvos valstybės tarnyboje ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	Intervalinė	7	L. Rakštelytė ir A. Valickas (2018), S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018), L. Liukinevičienė (2017), Z. Skorková (2016), P. A. López-Martínez et al. (2014)
7.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas konkrečiai VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:		Intervalinė	7	
8.	Kas, Jūsų nuomone, yra kompetencijų modelis?	Siekiama nustatyti, kaip respondentai supranta tiriamą objektą.	Nominalinė	4	L. Wang ir J. Cui (2018), Z. Skorková (2016), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014), M. Campion ir kt. (2011), F. Draganidis ir G. Mentzas (2006)

8 lentelės tęsinys kt. puslapyje

8 lentelės tęsinys

Klausimai		Klausimų paskirtis	Skalė	Teiginių skaičius	Šaltiniai
9.	Ar kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?	Siekiama identifikuoti, kaip kompetencijų modelio diegimas prisidėtų prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo, kuo būtų naudingas, kas padėtų ir trukdytų šiam procesui tiriamoje įstaigoje.	Nominalinė	3	Sudaryta darbo autorės
10.	Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų modelio diegimo naudą VSDFV Užsienio išmokų tarnyba:		Intervalinė	8	S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018), A. Wieczorek-Szymańska (2017), L. Liukinevičienė ir L. Buivydienė (2016), Z. Skorkova (2016), Y. Misra and V. Sharma (2016), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014), V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013), M. Campion ir kt. (2011)
11.	Įvertinkite 5 balų skalėje sėkmės veiksnius, kurie galėtų padėti įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:		Intervalinė	6	
12.	Įvertinkite 5 balų skalėje problemas, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:		Intervalinė	7	
13.	Jūsų lytis:	Siekiama išsiaiškinti demografines respondentų charakteristikas.	Nominalinė	2	Sudaryta darbo autorės
14.	Jūsų amžius:			5	
15.	Kiek metų dirbate valstybės tarnyboje?			5	
16.	Ar Jūs užimate vadovaujančias pareigas šioje įstaigoje?			2	

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Visi anketos klausimai yra uždaro tipo. Tokio tipo klausimus labiau vertina respondentai, nes užima mažiau laiko pildyti anketą. Dėl to yra lengviau respondentus prikalbinti dalyvauti tyrime (užpildyti anketas).

2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imties atrankos būdas – paranki atranka. Tai reiškia, kad siekiama apklausti lengviausiai ir patogiausiai pasiekiamus VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje dirbančius tarnautojus.

Praktika rodo, kad kokybiniam tyrimui (interviu) atlikti nėra svarbu apklausti kuo daugiau tyrimo dalyvių. Vadinasi, tiriamųjų skaičiaus (kiekybės) klausimas kokybiniame tyrime nėra toks reikšmingas, kaip kiekybiniuose tyrimuose (Saldana and Omasta 2017; Flick 2018). Kadangi interviu su tyrimo dalyviais buvo išsamūs, po penkto interviu pasiektas tyrimo duomenų prisotinimas. Taigi interviu metodu iš viso buvo apklausti penki VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje dirbantys valstybės tarnautojai, kurių du įstaigoje užima vadovaujančias pareigas, trys yra pavaldiniai.

2019 metų spalio mėnesį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje dirbo 73 darbuotojai. 50 iš jų buvo valstybės tarnautojai (68,5 proc. visų darbuotojų). Šeši iš jų užėmė vadovaujančias pareigas (direktorius, direktoriaus pavaduotoja, keturi skyrių vedėjai). Nustatant kiekybinio tyrimo imtį, naudota formulė, pasitelkiant 5 proc. paklaidą (Kardelis 2017):

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

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

Tyrimo imtis apskaičiuota taip:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})} = \frac{1}{(0{,}05^2 + \frac{1}{50})} = 44$$

Taigi anketinėje apklausoje buvo apklausti 44 valstybės tarnautojai, tarp jų ir visi vadovaujančias pareigas užimantys tarnautojai (6 asmenys). Likusią kiekybinio tyrimo imtį sudaro ne vadovaujančias pareigas užimantys valstybės tarnautojai (pavaldiniai) (38 asmenys) (86 proc. visų respondentų). Remiantis formule ir pagal ją apskaičiuotą kiekybinio tyrimo imtį, galima teigti, kad apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonę galima pritaikyti generalinei visumai (t. y. visiems VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje).

2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2019 metų spalio mėnesį. Tyrimas buvo organizuojamas, laikantis šių etapų:

1. Suformuluota tyrimo tema „Kompetencijų modelio diegimo modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą galimybės“.
2. Sudaryti empirinio tyrimo instrumentai: interviu klausimynas ir anketa.
3. Sutartos empirinio tyrimo atlikimo sąlygos ir laikas su kokybinio ir kiekybinio tyrimų dalyviais (VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojais).
4. Atliktas kokybinis (interviu) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimai.

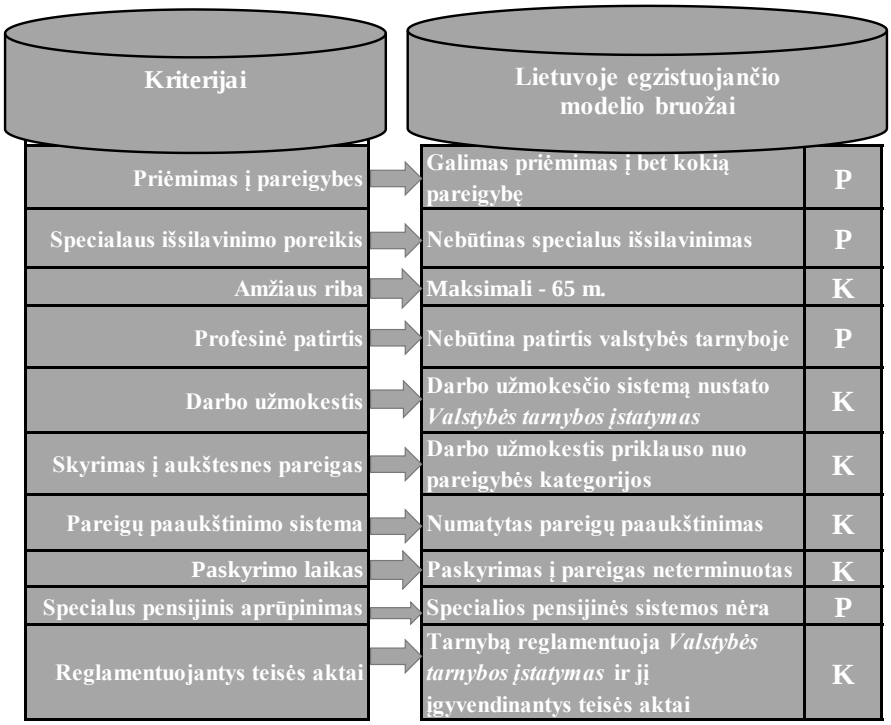
Interviu buvo atliekamas VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų darbo vietose. Taip buvo patogu atlikti kokybinį tyrimą, nes tyrimo rengėja, kaip minėta, dirba VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Interviu duomenys buvo užrašomi ranka, nes tiriamieji nenorėjo, kad jų interviu būtų įrašomas į diktofoną. Interviu protokolai pateikiami 9 priede. Jų pagrindu išskirtos kategorijos, subkategorijos ir jas atspindintys teiginiai pristatomi 10 priede. Vidutinė interviu trukmė – apie 17 minučių. Užtikrinant tyrimo dalyvių anonimiškumą, atsakymai nebuvo susiejami su tyrimo dalyviais, o naudojami kodai (*Tarnautoj1*, *Tarnautoj2* ir t. t.). Interviu būdu buvo apklaustos trys moterys ir du vyrai.

Anketinė apklausa, kaip ir interviu, buvo atliekama VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų darbo vietose. Anketinė apklausa buvo anoniminė. Jos pagrindu surinkti kiekybiniai duomenys – konfidencialūs. Apklausa buvo atliekama tol, kol buvo apklaustas reikiamas respondentų skaičius (t. y. 44 valstybės tarnautojai). Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas pateikiama 11 priede. Empirinio tyrimo metu buvo gerbiamos tiriamųjų teisės, buvo laikomasi tokių esminių tyrimo etikos principų, kaip konfidencialumas, anonimiškumas, pagarba asmens orumui. Atliekant tyrimą, buvo laikomasi nuostatos, kad asmenų dalyvavimas tyrime turi būti grindžiamas savanorišku sutikimu. Jokių trukdžių, kurie leistų suabejoti interviu ir anketinės apklausos duomenų patikimumu, empirinio tyrimo metu nebuvo pastebėta.

3. KOMPETENCIJŲ MODELIO DIEGIMO MODERNIZUOJANT LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBĄ GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

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

Prieš analizuojant kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje prielaidas, reikia trumpai pristatyti, kuo pasižymi mūsų šalies valstybės tarnybos modelis, nes esamas modelis yra valstybės tarnybos modernizavimo sprendimų rezultatas. Mokslininkų teigimu, Lietuvai būdingas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame susipina dviejų modelių – karjeros ir postų – atskiri bruožai (Židonis ir Jaskūnaitė 2009, 91). Tai matyti iš 6 paveiksle pateiktų duomenų.



Pakoreguota darbo autorės pagal Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009, 92).

6 pav. Lietuvos valstybės tarnybos modeliui būdingi bruožai

Nors Lietuvos valstybės tarnybos modeliui labiau būdingi karjeros modelio bruožai (jų daugiau negu posto modelio bruožų), tačiau praktika rodo, kad Lietuvoje valstybės tarnybos modelis per pastaruosius du dešimtmečius pamažu praranda dalį karjeros modelio bruožų ir įgyja vis daugiau postų modelio požymių (Smalskys ir Minkevičius 2013; Beinoravičius ir kt. 2015). Taip vyksta, siekiant Lietuvos valstybės tarnybos modelyje surasti geresnį balansą tarp karjeros ir posto modelių elementų (dažniausiai pastarųjų naudai) (Pivoras 2014, 30). Esamas Lietuvos valstybės tarnybos modelis yra pasekmė reformų, kuriomis buvo siekiama modernizuoti nacionalinę valstybės tarnybą, įdiegiant/koreguojant/keičiant joje reikiamus elementus. Valstybės tarnautojų kompetencija yra svarbus siekinys, modernizuojant Lietuvoje valstybės tarnybą. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis yra

viena iš priemonių, galinti padėti didinant valstybės tarnautojų kompetenciją. Kad kompetencijų modelis valstybės tarnyboje būtų realiai diegiamas, reikalingas teisinių ir politinių priemonių panaudojimas, kuris duotų postūmį tokio modelio taikymui atskirose viešojo administravimo institucijose, o laikui bėgant – ir visoje valstybės tarnybos sistemoje. Kitaip sakant, reikalinga ne tik atskirų institucijų, norinčių įsidiegti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, iniciatyva, bet ir politinė valia, kylanti aukščiausiame viešojo valdymo sluoksnyje, ir pasireiškianti reikiamų teisės aktų priėmimu.

Toliau aptariami svarbiausi strateginiai dokumentai ir teisės aktai, kuriuose išreiškiamas valstybės požiūris į kompetencijų modelio taikymą Lietuvos viešajame valdyme ir valstybės tarnyboje. Analizuojant strateginius dokumentus, laikomasi chronologinio eiliškumo. Po to analizuojamas svarbiausias valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantis teisės aktas – *Valstybės tarnybos įstatymas* ir jo santykis su valstybės tarnautojų kompetencijų reglamentavimu.

Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (2010) išskiriamas svarbus valstybės tarnybos tobulinimo principas – profesionalumu, rezultatais, asmenine kompetencija grįsta valstybės tarnyba (8.3 punktas). Kaip viena iš valstybės tarnybos tobulinimo gairių, pažymimas valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijos valdymo modelį (9.6 punktas). Taip išreiškiama siekiamybė kelti valstybės tarnautojų mokymo sistemos kokybę, siekiant, kad valstybės tarnautojai būtų profesionalesni ir pasižymėtų reikiama tarnybai kompetencija.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje (2012, 12.2 punktas) pripažįstama, kad siekiant viešojo valdymo institucijoms priimti ir įgyvendinti visuomenės poreikiais grįstus sprendimus, „reikia tam tikrų valstybės tarnybos gebėjimų ir kompetencijos, užtikrinančios valstybės tarnybos profesionalumą“. Taigi, valstybės tarnautojų gebėjimai ir kompetencijos laikomi valstybės tarnybos profesionalumo pagrindu. Programoje (13.3.3 punktas) akcentuojamas poreikis diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje: „Tobulinant valstybės tarnautojų karjeros planavimą ir darbo užmokesčio sistemą, bus diegiamas kompetencijų modelis <...>. Diegiant Lietuvos valstybės tarnybai optimalų kompetencijų modelį, bus nustatytos viešajam interesui svarbios valstybės tarnautojų kompetencijos ir mokymas labiau susietas su kompetencijų vadyba“. Galima konstatuoti, kad programoje kompetencijų modelio diegimas laikomas svarbiu Lietuvos viešojo valdymo tobulinimo aspektu.

2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programoje (2012) pabrėžiama, kad esant nepakankamai Lietuvos viešojo valdymo kokybei ir efektyvumui, būtina stiprinti strategines kompetencijas viešojo valdymo institucijose ir gerinti šių institucijų veiklos valdymą. Išreiškiama nuostata, kad geresniems viešojo valdymo rezultatams pasiekti stokojama profesionaliai veikiančios, kompetentingos valstybės tarnybos, kuriai vadovautų vadovai / lyderiai. Viena iš valstybės tarnybos institucinių gebėjimų stiprinimo krypčių programoje yra siekis diegti ir plėtoti kompetencijomis grįsto veiklos valdymo modelį (5.1.3.3 punktas). Taip pat akcentuojamas poreikis stiprinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų grandį ir įstaigų vadovų strategines vadovavimo kompetencijas (5.1.3.2 punktas).

Reikia pažymėti, kad programa akcentuoja ne visų valstybės tarnautojų, bet aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymą. Galima manyti, kad žemesnių kategorijų valstybės tarnautojų kompetencijos programoje nelaikomos strateginėmis, todėl ir neaptariamos.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) teigiama, kad Lietuvos valstybės tarnyba yra per daug orientuota į veiklos procesus ir teisinį jų reglamentavimą. Konstatuojama, kad „dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti“ (24 punktas). Strategijoje nurodoma strateginė būtinybė siekti pokyčių sumanaus valdymo srityje, siekiant kompetentingos ir priimančios kryptingus strateginius sprendimus valdžios. Pažymima, kad esant strategiškai pajėgios valdžios siekiamybei, būtina ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose. Išreiškiamas poreikis „įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimantį kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai“ (7.8.1 punktas). Taigi, kompetencijų modelio diegimo viešojo valdymo institucijose poreikis nurodomas viename iš svarbiausių šalies strateginių dokumentų – Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“.

S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 333) teigia, kad LR Vyriausybė, atsižvelgdama į Europos administravimo erdvę ir kompetencijų modeliavimo gerąją patirtį joje, savo veiklos programose išreiškė siekį diegti kompetencijų modelį, kuris padėtų reformuoti valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą. Šiuo metu galiojančiame *LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane* (2017) numatoma sukurti skaidrią ir bendrą valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemą, tobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, užtikrinant, kad valstybės tarnyboje dirbtų labai kompetentingi asmenys, sklandžiai pereiti prie kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos (3.4.1 punktas). *LR valstybės tarnybos departamento 2016–2018 metų strateginiame veiklos plane* (2018), siekiant prioriteto „Viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas“ įgyvendinimo, numatoma kelti kompetenciją valstybės valdymo srityje (3.4 kryptis). Siekiant prioriteto „Valstybės tarnybos modernizavimas“ įgyvendinimo, numatoma įdiegti kompetencijų modelį valstybės tarnautojų atrankos sistemoje, užtikrinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimą žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose. Taigi per kompetencijų modelio diegimą siekiama didinti valstybės tarnybos kompetenciją.

Svarbiausias valstybės tarnybos veiklą reglamentuojantis dokumentas, kaip minėta, yra *Valstybės tarnybos įstatymas* Nr. VIII-1316 (2019 m. redakcija). Šiame įstatyme labai mažai rašoma apie valstybės tarnautojų kompetencijas (galima įžvelgti tik netiesioginių sąsajų). Įstatymo 3 straipsnyje akcentuojami pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai. Vieni iš svarbiausių principų yra:

- Kūrybingumas: „Valstybės tarnautojas turi būti iniciatyvus, tarp iššūkių įžvelgti naujas galimybes valstybės sėkmei kurti ir siekti jas įgyvendinti“ (3 str. 4 punktas).

- Lankstumas: „Valstybės tarnautojas turi gebėti prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų ir reikalavimų, technologijų, technikos, darbo organizavimo pokyčių ir kitų aplinkybių“ (3 str. 5 punktas).
- Profesionalumas: „Valstybės tarnautojas turi siekti aukščiausios kokybės tarnybinės veiklos rezultatų, deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulėti“ (3 str. 12 punktas).

Akivaizdu, kad siekdamas didesnio kūrybingumo, lankstumo ir profesionalumo, valstybės tarnautojas turi disponuoti reikiama kompetencija. Valstybės tarnautojo kompetencijos ugdymas sudaro sąlygas jam siekti geresnio veiklos ir tarnybinės etikos principų taikymo praktikoje.

Valstybės tarnybos įstatymas yra teisės aktas, kuris yra nuolat tobulinamas ir keičiamas. Tokiu būdu siekiama sudaryti teisines prielaidas valstybės tarnybai modernizuoti. Vienas iš tokių modernizavimo siekių buvo 2015 m. *Valstybės tarnybos įstatymo projektas* Nr. XIIP–3268, kuriame ypatingas dėmesys buvo skiriamas valstybės tarnautojų kompetencijoms, turinčioms atitikti einamas pareigas, vertinti tiek priimant į tarnybą, tiek skatinant, tiek organizuojant tarnautojų mokymus. Šiuo požiūriu, kaip teigia D. Beinoravičius ir kt. (2015, 626), naujas įstatymo projektas turėjo „priartinti Lietuvos valstybės tarnybą prie tarnybos modelio sistemos, kur lemiamą reikšmę turėtų ne formali tarnautojo kvalifikacija, bet turimos kompetencijos“. Kadangi naujas įstatymo projektas nebuvo patvirtintas, 2017 m. buvo siūlomas antras, patobulintas projekto variantas Nr. XIIP–3268(2). *Valstybės tarnybos įstatymo projekto* Nr. XIIP–3268(2) (2017) 1 straipsnyje buvo nurodyta, kad šiuo įstatymu siekiama „sudaryti teisines sąlygas tam, kad Lietuvoje funkcionuotų konstitucinius principus atitinkanti profesionali, veiksminga, kompetencijomis grįsta valstybės tarnyba...“. Taigi, buvo siekiama įteisinti kompetencijomis grįstos valstybės tarnybos koncepciją, sudaryti reikiamas teisines sąlygas tokiai valstybės tarnybos sistemai funkcionuoti. Abiejuose įstatymo projektuose buvo siūlomas 13 straipsnis „Kompetencijų ir kognityviųjų (pažinimo) gebėjimų reikalavimai“, kuriuose pateiktas toks valstybės tarnautojo kompetencijos apibūdinimas – tai „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, vadovaujantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. Valstybės tarnautojų kompetencijoms įstatymo projektuose buvo priskirtos keturios kompetencijų grupės (*Valstybės tarnybos įstatymo projektas* Nr. XIIP–3268, 2015, 13 str.; Nr. XIIP–3268(2), 2017, 13 str.): 1) bendrosios kompetencijos: gebėjimai, reikalingi atlikti funkcijas bet kurioje valstybės tarnautojų profesinėje (veiklos) srityje; 2) vadybinės ir lyderystės kompetencijos: gebėjimai, būtini einant vadovo pareigas; 3) specifinės kompetencijos: gebėjimai, reikalingi atlikti funkcijas keliose valstybės tarnautojų veiklos srityse; 4) profesinės kompetencijos: gebėjimai, reikalingi atlikti konkrečias valstybės tarnautojų veiklos ar pareigų funkcijas.

Visos šios kompetencijų rūšys buvo suformuluotos, remiantis *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika* (2014). Iš principo siūlomais projektais buvo siekiama įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Nors *Valstybės tarnybos įstatymo projektai* Nr. XIIP–3268 (2015) ir

Nr. XIIP–3268(2) (2017) siekė sudaryti teisines prielaidas kompetencijų modeliui valstybės tarnyboje įtvirtinti, siūlomi pakeitimai nebuvo patvirtinti. Manytina, kad pritrūko politinės valios. Patvirtinus naują įstatymą, būtų buvęs pasiektas esminis pokytis – valstybės tarnautojo turimos kompetencijos būtų įgijusios kritinę reikšmę prieš formalią kvalifikaciją. Dideli pokyčiai reikalauja gero pasiruošimo, todėl tikėtina, kad esama politinė aplinka dar nebuvo pribrendusi tokiems politiniams sprendimams priimti. Naujausios redakcijos *Valstybės tarnybos įstatyme* Nr. VIII-1316 (2019 m. redakcija) nieko nėra rašoma apie valstybės tarnautojų kompetencijas ir kompetencijų modelį. Todėl galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimas liko rekomendacinio pobūdžio sprendimu, neįteisintu svarbiausiame valstybės tarnybos veiką reglamentuojančiame dokumente (*Valstybės tarnybos įstatyme*).

Išanalizavus pagrindinius LR strateginius ir teisinius dokumentus, galima teigti, kad yra suformuota iš dalies palanki, tačiau ne pilnai pakankama aplinka diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje. Pažymėtina, kad kompetencijų modelio diegimo reguliavimas valstybės tarnyboje (viešajame valdyme) yra kol kas tik rekomendacinio pobūdžio. Šiuo atveju reikia pritarti nuostatai, kad nors 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas inicijavo kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos parengimą, tačiau kompetencijų modelis taip ir neįgijo teisinio pagrindo (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 333). „Įstaigų vadovų kompetencijų valdymo ES valstybėse narėse“ (2018, 66-67) tyrimo ataskaitoje, teigiama, kad kompetencijų sistemos įtvirtinimas teisės aktais yra žingsnis kokybiškam kompetencijomis grįstam žmogiškųjų išteklių valdymui Lietuvos valstybės tarnyboje įgyvendinti.

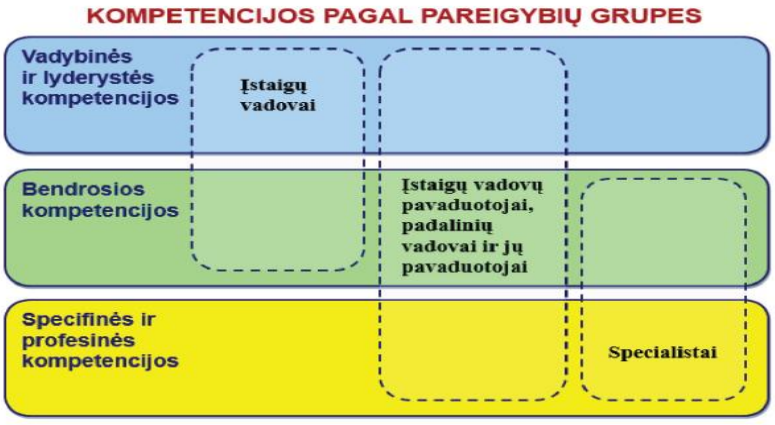
Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus pagrindinius LR strateginius ir teisinius dokumentus, nustatyta, jog kompetencijų modelio diegimo reguliavimas valstybės tarnyboje (viešajame valdyme) yra tik rekomendacinio pobūdžio. Todėl daroma išvada, kad kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje politinės ir teisinės prielaidos nėra pakankamos. Stokojama politinės valios teisiškai įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Siekiant šio tikslo, būtina priimti reikiamus pakeitimus *Valstybės tarnybos įstatyme*. Be to, reikia nepamiršti, kad galutinis tikslas turi būti ne kompetencijų sistemos valstybės tarnyboje įteisinimas, o jos efektyvus panaudojimas, sudarant tam reikiamas teisines prielaidas.

3.2. Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika Lietuvoje

Lietuvoje yra parengta *Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika* (toliau – *Metodika*), kuria remiantis rekomenduojama diegti kompetencijų modelį valstybės tarnybos institucijose. Todėl šiame skyriuje tikslinga išanalizuoti minėtą *Metodiką*.

Kompetencijų modeliavimas ir valstybės tarnybos kompetencijų modelio parengimas buvo laikomas vienu iš svarbiausių Lietuvos valstybės tarnybos veiklos modernizavimo uždavinių (Raipa 2014a, 552). Narystė ES ir faktas, kad dauguma ES šalių turi apibrėžtas valstybės tarnautojų

kompetencijas ir sėkmingai naudoja kompetencijų modelius (Rekašienė ir Sudnickas 2014, 595), motyvavo Valstybės tarnybos departamentą sukurti valstybės tarnybos kompetencijų modelį, tam paruošiant atitinkamą metodinę medžiagą. Šis žingsnis vertintinas kaip svarbi iniciatyva, siekiant pasinaudoti ES šalių, taikančių kompetencijų modelius savo praktikoje, patirtimi (Gražulis ir Markuckienė 2013, 145). 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“. Įgyvendinant minėtą projektą, buvo sukurtas *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika*. 2014 m. *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). Leidinyje „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ (2014) pristatomas valstybės tarnybai sukurtas kompetencijų modelis ir pristatomi kompetencijų identifikavimo kriterijai. Siūlomos trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos (būtinos bet kurioje veiklos srityje), vadybinės ir lyderystės (būtinos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai), specifinės ir profesinės kompetencijos (būtinos atliekant profesinės veiklos funkcijas) (žr. 7 pav.).



Cit. pagal D. Beinoravičius ir kt. (2015, 628); D. Šadžiuvienė (2015, 5).

7 pav. Kompetencijos pagal pareigybių grupes Lietuvos valstybės tarnyboje

Visas paminėtas kompetencijas apjungia valstybės tarnautojo etika ir vertybės. Nurodytoms kompetencijų grupėms priklauso tam tikri kompetencijų lygiai. Kompetencijų grupės yra skirstomos pagal pareigybių hierarchiją. Pavyzdžiui, įstaigų vadovų pavaduotojams, padalinių vadovams ir jų pavaduotojams taikomos visos trys kompetencijų grupės, įstaigų vadovams taikomos tik vadybinės ir lyderystės bei bendrosios kompetencijos, o specialistams taikomos bendrosios, taip pat specifinės ir profesinės kompetencijos. Detaliau valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompeten-

cijos apibūdinamos 12 priede. Bendrųjų kompetencijų grupę sudaro 5 kompetencijos (vertės visuomenei kūrimas, organizuotumas, patikimumas ir atsakingumas, analizė ir pagrindimas, komunikacija). Vadybinių ir lyderystės kompetencijų grupę sudaro 3 kompetencijos (strateginis požiūris, veiklos valdymas, lyderystė). Specifinių ir profesinių kompetencijų grupę sudaro dviejų rūšių kompetencijos: specifinės ir profesinės (pastarosios aprašomos konkrečiose įstaigose, atsižvelgiant į jų veikos specifiką). Specifinėms kompetencijoms priskiriama 9 komponentai (politinė įžvalga, informacijos valdymas, orientacija į klientą, ryšių tinklo kūrimas, derybų valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, konfliktų valdymas, kontrolės ir priežiūros proceso valdymas, įtaka).

S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 334-335) nurodo, kad įdiegus kompetencijų modelį, remiantis *Metodika*, didžiausi pokyčiai paliečia šiuos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus viešojo administravimo institucijoje:

- Pareigybių aprašymą: keičiasi pareigybių aprašymo tvarka.
- Atrankos procesą: keičiasi vertinamas objektas atrankoje – iš žinių į kompetencijas.
- Ugdymo procesą: vietoje formalaus mokymo (kursų, seminarų) labiau pabrėžiamas neformalus mokymasis (savišvieta, mokymasis darbo vietoje ar vieniems iš kitų).
- Veiklos vertinimą: vietoje kvalifikacijos vertinamos kompetencijos. Kompetencijų modelis lemia finansinių skatinimo priemonių institucijoje atsisakymą ir akcentavimą nefinansinių skatinimo priemonių (nominacijų, įtraukimą į perspektyvių specialistų ar vadovų rezervą ir kt.).

S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 340), išanalizavusios *Metodiką*, nustatė, kad iš pradžių ji buvo palaikoma. Vyriausybių veiklos programose pasireiškė bendras siekis diegti kompetencijų modelį, šiam tikslui pasiekti buvo sukurta metodinė medžiaga, paskirta atsakinga institucija. Visgi esamu metu politikos formuotojai neturi bendros nuomonės, diegiant kompetencijų modelį. Ne visos viešojo administravimo institucijos, įsidiegusios kompetencijų modelį, vadovavosi minėta *Metodika*.

Apibendrinant galima teigti, kad 2014 metais buvo parengta *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika*. Nors metodika jau paruošta, tačiau ji yra tik diegimo stadijoje. Nei kompetencijų modelis, nei metodika taip ir neįgijo teisinio pagrindo. Todėl tai yra tik rekomendacinio pobūdžio dokumentas, kuriuo nebūtinai naudojasi net ir tos viešojo administravimo institucijos, kurios yra įdiegusios ar ruošiasi diegti kompetencijų modelį. Susidomėjimas *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika* yra sumažėjęs. Mažėjantį susidomėjimą galima sieti ne tik su atskirų institucijų veikla, bet ir su politinės valios stoka, dėl kurios nesuteikiamas kompetencijų modeliui teisinis pagrindas. Tikėtina, iš dalies dėl to viešojo administravimo institucijos nesuinteresuotos diegti kompetencijų modelį, juolab vadovautis joms siūloma metodika. Intensyvesnė gerosios praktikos sklaida, kai kompetencijų modelis diegiamas remiantis metodika, galėtų paskatinti daugiau viešojo administravimo institucijų remtis šia metodine medžiaga.

3.3. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūris į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą

3.3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Atlikus interviu turinio analizę, buvo išskirta 13 kategorijų, 48 subkategorijos ir 86 teiginiai (žr. 10 priedą). Išanalizavus tyrimo dalyvių atsakymus apie Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį, paaiškėjo, kad jį lemia tokie aspektai, kaip efektyvumo, geresnės veiklos siekis valstybės tarnyboje, viešojo valdymo reformos, valstybės tarnautojų naujų žinių ir kompetencijų poreikis, kintanti viešojo sektoriaus aplinka (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Kategorija „Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikis“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Efektyvumo, geresnės veiklos siekis	• Siekis dirbti efektyviau formuoja <...> modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj1*
	• Kad būtų geriau tenkinami visuomenės poreikiai, sukuriama didesnė viešoji pridėtinė vertė, reikia ir valstybės tarnautojų indėlio...	*Tarnautoj3*
	• Tikslas piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas yra tas argumentas, kuris aktualizuoja <...> modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj5*
2. Viešojo valdymo reformos	• Tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas ir naujosios viešosios vadybos metodų taikymo poreikis formuoja būtinumą reformuoti šalies viešąjį sektorių, taigi ir valstybės tarnybą.	*Tarnautoj2*
3. Naujų žinių, kompetencijų poreikis	• Naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo sąlygomis tarnautojams reikia kokybiškai kitokių žinių ir kompetencijų negu reikėjo, esant tradicinio viešojo administravimo modeliui.	*Tarnautoj2*
4. Kintanti viešojo sektoriaus aplinka	• ...modernizavimo poreikį formuoja būtinybė reaguoti į kintančius piliečių lūkesčius dėl viešųjų paslaugų teikimo, augančius visuomenės reikalavimus valstybės tarnautojų profesionalumui.	*Tarnautoj3*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Ypatingą svarbą Lietuvos valstybės tarnybos modernizavime atlieka valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimas. Vienas iš tyrimo dalyvių pabrėžė, kad „noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams, yra realiai to, ko reikia mūsų šalies valstybės tarnybai“ (*Tarnautoj4*). Tiriamasis valstybės tarnautojų kompetencijas prilygino „stuburui“, ant kurio laikosi visa valstybės tarnyba“ (*Tarnautoj4*). Tyrimo dalyviai akcentavo nuolatinio valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikį (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Kategorija „Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikis“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Ypatinga tobulinimo svarba	• Be reikiamų valstybės tarnautojų kompetencijų ir jų tobulinimo neįmanoma būtų niekaip <...> tikslo pasiekti.	*Tarnautoj1*
	• ...valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas yra reikšminga sąlyga, tenkinant Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj3*
	• Valstybės tarnautojų kompetencijos yra „stuburas“, ant kurio laikosi visa valstybės tarnyba. Jeigu šis „stuburas“ bus silpnas, silpna bus <...> valstybės tarnyba.	*Tarnautoj4*
	• Valstybės tarnautojai yra viešųjų paslaugų teikėjai. Tai tie subjektai, kurie formuoja teikiamų paslaugų kokybę. Tobulindami savo kompetencijas, jie gali užtikrinti aukštesnį viešųjų paslaugų teikimo lygį valstybėje ir savo įstaigoje.	*Tarnautoj5*
2. Nuolatinis tobulinimo procesas	• Valstybės tarnautojų kompetencijas reikia nuolat tobulinti, nes keičiasi žinių pobūdis, visuomenės reikalavimai ir aplinka, kurioje dirbama.	*Tarnautoj1*
	• Žinoma, kad visų šių kompetencijų netrūktų, reikia jas nuolat tarnautojams tobulinti, sekti, ko trūksta ir ugdyti.	*Tarnautoj3*
	• Akivaizdu, kad būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Tai nuolatinis procesas, kaip ir mokymasis visą gyvenimą.	*Tarnautoj5*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Tyrimo dalyviai apibūdino kompetencijų modelio vietą valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo procese. Jų nuomone, kompetencijų modelį galima apibūdinti keturiomis kategorijomis: 1) kompetencijų modelis kaip reakcija į aplinkos pokyčius; 2) kompetencijų modelis kaip kompetencijų valdymo/tobulinimo įrankis; 3) kompetencijų modelis kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas; 4) kompetencijų modelis kaip instrumentas, skirtas pirmiausiai vadovybei. Galima teigti, kad tyrimo dalyviai pakankamai gerai suvokia kompetencijų modelio specifiką (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio vieta valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo procese“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Kompetencijų modelis kaip reakcija į aplinkos pokyčius	• Kompetencijų modelis gali padėti į šiuos pokyčius tinkamai reaguoti.	*Tarnautoj1*
2. Kompetencijų modelis kaip kompetencijų valdymo/tobulinimo įrankis	• ...naudojamas tam, kad valdytų valstybės tarnautojų kompetencijas.	*Tarnautoj2*
	• ...tinkamas instrumentas, naudotinas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas.	*Tarnautoj3*
	• ...geras kompetencijų valdymo instrumentas.	*Tarnautoj4*
	• ...tinkamas instrumentas, nes valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymui suteikia kryptingumą.	*Tarnautoj5*
3. Kompetencijų modelis kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas	• ...sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindą. Tai yra instrumentas, kurį pasitelkus organizuojamos žmogiškųjų išteklių veiklos.	*Tarnautoj5*
4. Kompetencijų modelis kaip instrumentas, skirtas pirmiausiai vadovybei	• ...tai instrumentas, kuris visų pirma yra skirtas vadovybei. Vadovai vykdo pirminį žmogiškųjų išteklių valdymo darbą. Personalo padalinio paskirtis – išaiškinti žmogiškiesiems ištekliams šio instrumento naudą, kad jie pritartų tokio modelio diegimui.	*Tarnautoj1*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, tiriamųjų vertinimu, yra šie: politinė valia; naujovių nebijojimas; subjektų, atsakingų už diegimą, kompetencija; vadovybės parama kompetencijų modelio diegimui. Vienas tarnautojas išskyrė įvairių iššūkių visumą. Vienas iš tyrimo dalyvių ypatingai akcentavo politinę valią kaip iššūkį: „Pagrindinis iššūkis yra politinė valia, kad politikai ištarę A, pasakytų ir B. Nes anksčiau kompetencijų modelio diegimas buvo kaip ir prioritetas, o dabar politikai jau neįtraukia jo į naujos redakcijos *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatas“ (*Tarnautoj2*). Politinė valia kyla iš aukščiausio viešojo valdymo sluoksnio, todėl „be palaikymo politiniame lygmenyje sunku tikėtis, kad kompetencijų modelis būtų įdiegtas visoje sistemoje“ (*Tarnautoj2*) (žr. 12 lentelę).

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

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Politinė valia	• Pagrindinis iššūkis yra politinė valia, kad politikai ištarę A, pasakytų ir B.	*Tarnautoj2*
	• Be palaikymo politiniame lygmenyje sunku tikėtis...	*Tarnautoj2*
2. Naujovių nebijojimas	• Esminis iššūkis - nebijoti naujovių. Dabar valstybės tarnyba yra stagnacijos etape, reikia sukrėtimo, kuris vestų į efektyvumo siekimą....	*Tarnautoj3*
3. Subjektų, atsakingų už diegimą, kompetencija	• Pagrindinis iššūkis yra pakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia kompetencijų modelį.	*Tarnautoj5*
4. Vadovybės parama	• ...pagrindinis iššūkis <...> yra valstybės tarnybos įstaigų vadovų pasiruošimas suteikti visokeriopą paramą kompetencijų modelio diegimui...	*Tarnautoj1*
5. Įvairių iššūkių visuma	• Iššūkių kelia: valdžios parama, teisinis reglamentavimas, patirties stoka ir kt.	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Svarbus kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje skatinantis veiksnys yra sisteminis požiūris į šį procesą. Sisteminiai pokyčiai yra siekinys, diegiant kompetencijų modelį visoje

valstybės tarnyboje (kaip sistemoje). Aiškus teisinis reglamentavimas yra aktualus skatinantis veiksnys („Reikia pakankamo teisinio reglamentavimo...“, *Tarnautoj4*; „...pakankamas teisinis reglamentavimas. Pavyzdžiui, *Valstybės tarnybos įstatymu*“, *Tarnautoj5*). Realus įgyvendinimas yra vienas iš svarbesnių skatinančių veiksnių. Buvo išsakyta pastaba: „Galima parengti puikų modelį, galima puikiai apibrėžti kompetencijas įstaigoje, bet jei kompetencijų modelis bus „gyvas“ tik popieriuje, jei jis nefunkcionuos, iš to nebus jokios apčiuopiamos naudos“ (*Tarnautoj3*). Dar buvo paminėta: diegimas pagal metodinę medžiagą, gerosios praktikos sklaida, bendradarbiavimas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje skatinantys veiksniai“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Sisteminis požiūris į kompetencijų modelio diegimą	• Iš principo kompetencijų modelio diegimą reikėtų laikyti būtinu dalyku visoje sistemoje (turiu omenyje visos šalies valstybės tarnyboje), o ne fragmentiniu reiškiniu, diegiamu atskirose institucijose ir įstaigose.	*Tarnautoj1*
	• Reikia sisteminių pokyčių, o ne tik kurios nors vienos įstaigos pastangų...	*Tarnautoj4*
2. Aiškus teisinis reglamentavimas	• Kompetencijų modelis turi būti <...> aiškiai reglamentuotas įstatymais.	*Tarnautoj1*
	• Reikia pakankamo teisinio reglamentavimo, kad valstybės tarnybos institucijos ir įstaigos būtų labiau suinteresuotos diegti kompetencijų modelį.	*Tarnautoj4*
	• Padėtų pakankamas teisinis reglamentavimas. Pvz., Valstybės tarnybos įstatymu.	*Tarnautoj5*
3. Diegimas pagal metodinę medžiagą	• [Valstybės tarnybos kompetencijų modelio] metodika <...> parengta. Reikia, kad įstaigos būtų aktyvesnės, pas save diegdamos kompetencijų modelį pagal minėtą metodiką.	*Tarnautoj2*
4. Realus įgyvendinimas	• Reikia imtis realių praktinių veiksmų.	*Tarnautoj3*
	• Reikia įgyvendinti modelį, o ne jį sukurti ir palikti likimo valiai.	*Tarnautoj3*
	• Kompetencijų modelio įdiegti neužtenka, reikia, kad jis realiai funkcionuotų, o nebūtų „popierinis“.	*Tarnautoj4*
5. Gerosios praktikos sklaida	• Tikiu, kad diegiant bet tokias naujoves yra <...> naudinga gerosios praktikos sklaida. Reikia labiau viešinti kompetencijų modelio diegimo gerąją praktiką.	*Tarnautoj4*
6. Bendradarbiavimas	• Reikia daugiau bendradarbiavimo ir koordinavimo tarp suinteresuotų įstaigų.	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Atlikus interviu, nustatyta, kad VSDFV Užsienio išmokų tarnybos egzistuoja valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis, taip pat įvairių valstybės tarnautojų kompetencijų poreikis (pagal pareigų pobūdį) (žr. 14 lentelę). Tai formuoja prielaidas diegti kompetencijų modelį tiriamoje įstaigoje, tačiau, kaip jau išsiaiškinome, tokio modelio įstaigoje nėra. Dėl to buvo svarbu nustatyti, dėl kokių priežasčių taip yra.

14 lentelė. Kategorija „VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikis“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis	• ...reikia nusistatyti tas kelias kompetencijas, kurių konkrečiame darbe ar pareigose reikia konkrečiam valstybės tarnautojui, ir jas palaikyti, o jeigu reikia, ir ugdyti(s).	*Tarnautoj1*
	• Įdiegus kompetencijų modelį, galima rasti balansą tarp kompetencijų poreikio, ugdymo ir realios padėties.	*Tarnautoj4*
	• Būtina identifikuoti tokių kompetencijų ugdymo poreikį ir jas nuolat ugdyti.	*Tarnautoj5*
2. Įvairių valstybės tarnautojų kompetencijų poreikis (pagal pareigų pobūdį)	• Bet kuriame darbe visuomet reikalingos kelios esminės kompetencijos, be kurių to darbo nebūtų įmanoma veiksmingai vykdyti.	*Tarnautoj1*
	• Reikia tų kompetencijų, kurios nurodytos <...> metodikoje.	*Tarnautoj2*
	• Pagal poreikį reikia specifinių ir profesinių kompetencijų. Jeigu tai vadovas, reikia lyderystės ir vadovybės kompetencijų. Be abejo, reikia turėti ir bendrųjų kompetencijų bagažą, kaip pagrindą kitoms kompetencijoms formuoti.	*Tarnautoj3*
	• Tarnautojams reikia ir bendrųjų, ir specifinių-profesinių, ir lyderystės kompetencijų.	*Tarnautoj4*
	• Reikia tų kompetencijų, kurios priklauso pagal pareigų pobūdį ir atliekamas funkcijas.	*Tarnautoj5*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Aiškios sistemos nebuvimas (visos valstybės tarnybos kontekste), reikiamų kompetencijų tarp įstaigos valstybės tarnautojų turėjimas, įstaigos vadovybės sprendimas yra tos priežastys, kurios nulėmė tai, kad VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje netaikomas kompetencijų modelis (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio netaikymo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje priežastys“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Aiškios sistemos nebuvimas	• Nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti. Vienos įstaigos kuria savo kompetencijų modelius, kitose remiasi valstybės pateikta metodika. Kai nėra aiškumo, tai nerizikuojama kažką daryti.	*Tarnautoj1*
2. Reikiamų kompetencijų turėjimas	• ...mūsų tarnautojai turi reikiamas kompetencijas.	*Tarnautoj3*
3. Vadovybės sprendimas	• Tai aukščiausios vadovybės reikalas. Jeigu nediegia, vadinasi, tam nėra būtinybės. Gal stokojama įgūdžių, bijoma rizikuoti...	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Interviu metu tiriamųjų nuomonės dėl kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje poreikio išsiskyrė. Du tyrimo dalyviai teigė, kad tam nėra poreikio, vienas išreiškė nuomonę, kad tokio modelio reikia, du tiriamieji manė, kad tai turėtų būti ateities vizija (diegiama ateityje). Tai, kad pati vadovybė ir tarnautojai neturi aiškios nuomonės dėl kompetencijų modelio diegimo poreikio, gali būti priežastis, kodėl toks modelis tiriamoje įstaigoje nėra diegiamas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje poreikis“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Nėra poreikio	• Sunku pasakyti, ar tikrai reikėtų... Bent jau artimiausiu laiku.	*Tarnautoj1*
	• Kol kas nėra poreikio diegti tokį modelį, nes mūsų tarnautojai turi reikiamas kompetencijas.	*Tarnautoj3*
	• Kaip minėjau, nėra poreikio diegti tokį modelį...	*Tarnautoj3*
2. Yra poreikis	• Kad [valstybės tarnautojų] kompetencijų nebūtų stokojama, vėl grįžtame prie to pačio, reikia įdiegti kompetencijų modelį...	*Tarnautoj2*
3. Ateities vizija	• Galvojama apie tai, bet tai kol kas yra tik vizija.	*Tarnautoj2*
	• Dabar netaikomas, ateityje - galbūt.	*Tarnautoj5*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Buvo pasidomėta galima kompetencijų modelio nauda VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Tiriamieji įžvelgė įvairialypę galimą naudą, kuri rodo, kad kompetencijų modelis tiriamoje įstaigoje būtų naudingas. Ypač tyrimo dalyviai akcentavo kompetencijų valdymo/didinimo naudą. Kaip nurodė vienas tarnautojas, „...kompetencijų modelis padėtų išlaikyti mūsų tarnautojams kompetencijas, adekvačias kompetencijų reikalavimams“ (*Tarnautoj1*). Efektyvesnė, kokybiškesnė Užsienio išmokų tarnybos veikla buvo dar vienas labai svarbus galimos naudos aspektas („Kompetencijų modelis būtų tinkama priemonė, siekiant pagrindinis įstaigos tikslo – užtikrinti aukštą Užsienio išmokų tarnybos veiklos kokybę. Iš to išloštų ir piliečiai, kuri yra mūsų teikiamų paslaugų gavėjai“, *Tarnautoj2*). Kaip rodo interviu rezultatai, kompetencijų modelis VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje galėtų pasižymėti ir sistemine, ir universalia nauda (žr. 17 lentelę). Visi šie faktai rodo, kad Užsienio išmokų tarnybos vadovybė turėtų susimąstyti apie kompetencijų modelio įdiegimą, nes akivaizdu, kad kompetencijų modelis galėtų duoti daug apčiuopiamos naudos.

17 lentelė. Kategorija „Galima kompetencijų modelio nauda VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Kompetencijų valdymas/ didinimas	• [Kompetencijų modelio diegimas prisidėtų prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo] per kompetencijų didinimo prizmę.	*Tarnautoj1*
	• ...būtų naudingas kiekvienam mūsų tarnautojui, kadangi padėtų pagerinti kiekvieno iš jų kompetencijas ir sudarytų sąlygas kokybiškiau atlikti savo tiesioginę veiklą.	*Tarnautoj3*
	• ...turėtų naudos, jeigu padėtų <...> turėti tokius darbuotojus, kokų reikia, tokias kompetencijas, kokių reikia, formuoti tokį darbuotojų elgesį, kokio reikia...	*Tarnautoj2*
	• Padėtų geriau įvertinti mūsų tarnautojų turimas kompetencijas ir numatyti kompetencijų poreikį ateityje. Tai leistų nustatyti, kokių kompetencijų perteklius arba stygius gali susidaryti tarnyboje, todėl būtų galima efektyviau valdyti kompetencijas.	*Tarnautoj4*
	• ...didžiausia kompetencijų modelio generuojama nauda būtų rėmimasis šiuo modeliu „inventorizuojant“ Užsienio išmokų tarnybos veiklai būtinas kompetencijas ir išsiaiškinant, kurios iš jų yra iš tikrųjų svarbiausios, todėl tobulintinos.	*Tarnautoj5*
2. Efektyvesnė, kokybiškesnė tarnybos veikla	• Leistų mūsų organizacijai dirbti efektyviau.	*Tarnautoj1*
	• Kompetencijų modelis būtų tinkama priemonė, siekiant pagrindinis įstaigos tikslo – užtikrinti aukštą <...> veiklos kokybę.	*Tarnautoj2*
	• Kompetentingi tarnautojai galbūt dirbtų geriau, profesionaliau.	*Tarnautoj1*
	• Tai padėtų modernizuoti mūsų tarnybos veiklą, atsižvelgiant į kintančią aplinką.	*Tarnautoj1*
	• Kompetencijų modelio diegimas leistų <....> teikti aukštesnės kokybės paslaugas. Tai svarbus argumentas modernizavimo naudai.	*Tarnautoj5*
3. Universali nauda	• Padidintų viešųjų paslaugų teikimo kokybę, užtikrintų geresnius tarnybos veiklos rezultatus, žmogiškųjų išteklių valdymą padarytų veiksmingesniu.	*Tarnautoj2*
4. Sisteminė nauda	• Kaip rodo praktika, visos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės duoda teigiamą poveikį tik tuomet, kai turi bendrą pagrindą, funkcionuoja sistemiškai. Šiuo pagrindu turi būti kompetencijų modelis.	*Tarnautoj4*
5. Sąsaja su vertybėmis	• Kompetencijų modelyje svarbu, kad kompetencija būtų susieta su vertybėmis, kad tokiu būdu būtų išreikštas ir tarnautojų elgsenos faktorius.	*Tarnautoj2*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Tyrimo dalyvių buvo klausiama, į kurias Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas turėtų būti integruotos kompetencijos. Paaiškėjo tokios veiklos: veiklos vertinimas („Būtų gerai susieti su vertinimo veikla...“; *Tarnautoj1*); mokymas („...pakeltų mokymo kaip personalo veiklos efektyvumo lygį...“, *Tarnautoj2*); karjeros planavimas; atranka („...nustačius naujų kompetencijų tobulinimo poreikį ir paruošus ugdymo planą, tarnautoją po mokymo būtų galima paskirti į naujas pareigas“, *Tarnautoj3*); atranka („Geriausia integruoti į atrankos veiklą...“, *Tarnautoj5*) (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Kategorija „VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, į kurias turėtų būti integruotos kompetencijos“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Sistema (visos veiklos)	• Būtų naudingas tuo atveju, jeigu sujungtų visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.	*Tarnautoj4*
	• Neišskirčiau kokios nors vienos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, nes reikia modelį integruoti į visą sistemą, o ne kurį nors vieną elementą...	*Tarnautoj4*
2. Veiklos vertinimas	• Vertinant kompetencijas, būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus.	*Tarnautoj1*
	• Tai labai praverstų, identifikuojant tarnautojo kompetencijos tobulinimo poreikį Užsienio išmokų tarnyboje ir planuojant jo mokymą, ugdymą, karjerą šioje įstaigoje.	*Tarnautoj1*
3. Mokymas	• ...Užsienio išmokų tarnyba, atsižvelgdama į kompetencijų modelį įtrauktas kompetencijas, kasmet savo tarnautojams galėtų identifikuoti tobulintinas kompetencijas ir suformuluoti jas kaip mokymo ir ugdymo tikslą.	*Tarnautoj2*
4. Karjeros planavimas	• ...kompetencijų modelis gali būti integruotas į šioje įstaigoje dirbančių tarnautojų karjeros planavimo procesą.	*Tarnautoj3*
	• ...kai į naujas pareigas pretenduoja įstaigoje dirbantis tarnautojas, kurio turimų kompetencijų bagažas yra nepakankamas naujoms pareigoms atlikti.	*Tarnautoj3*
5. Atranka	• Nuo to, kiek bus atrinktas kompetentingas darbuotojas, priklausys jo darbo rezultatai ir tarnybos teikiamų paslaugų kokybė. Nereikės investuoti arba reikės mažiau investuoti į tokio darbuotojo kompetencijos didinimą. Taip būtų taupomi finansiniai ir laiko ištekliai.	*Tarnautoj5*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Vertingiausia buvo nuomonė, kuria buvo išsakyta pozicija dėl to, kad kompetencijų valdymas turėtų būti integruotas į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą („Tik tuomet būtų galima tikėtis sisteminio efekto iš kompetencijų modelio“, *Tarnautoj4*). Remiantis tuo, kas išdėstyta, galima teigti, kad tiriamieji neturėjo aiškios nuostatos dėl to, į kurias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas turėtų būti integruotos kompetencijos. Nežiūrint to, jie aiškiai suvokė, kad kompetencijų valdymą būtina susieti su žmogiškųjų išteklių valdymu iš esmės (sistemiškai, t. y. su visomis veiklomis) arba iš dalies (su kai kuriomis veiklomis). 19 lentelėje nurodomi tiriamųjų išskirti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai.

19 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Poreikio identifikavimas	• Padėtų poreikio identifikavimas, kuris leistų suvokti, <...> kokio kompetencijų modelio reikia valstybės tarnyboje.	*Tarnautoj3*
2. Vadovybės parama	• Padėtų vadovybės parama šiam procesui...	*Tarnautoj1*
	• Paskatintų vadovybės rodomas noras ir motyvacija pas save įsidiegti kompetencijų modelį.	*Tarnautoj2*
3. Reikiamų finansinių išteklių turėjimas	• Reikiamų finansinių išteklių turėjimas taip pat yra ne paskutinėje vietoje...	*Tarnautoj2*
4. Tarnautojų motyvacija	• Skatinantys veiksniai yra mūsų tarnautojų motyvacija ir poreikis ugdyti savo kompetencijas, siekti profesinio meistriškumo aukštumų.	*Tarnautoj4*
5. Kompetencijų modelio diegimo priežiūra, kontrolė	• Taip pat kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Kaip sakiau, to reikia, kad tai nebūtų „popierinis“ modelis.	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje sėkmė priklauso nuo tokių veiksnių, kaip diegimo poreikio identifikavimas, vadovybės parama diegimui, reikiamų finansinių išteklių turėjimas, valstybės tarnautojų motyvacija, kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė, visumos. 20 lentelėje nurodomi tiriamųjų išskirti kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje trukdžiai.

20 lentelė. Kategorija „Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje trukdžiai“

Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
1. Netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/ pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių	• ...trukdytų netinkamas tarnautojų pasiruošimas, galbūt personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui.	*Tarnautoj1*
	• Galbūt <...> personalo baimė dėl pokyčių.	*Tarnautoj2*
	• Personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui gali riboti jo sėkmę.	*Tarnautoj4*
2. Vadovybės neryžtingumas, paramos stoka	• Galbūt tos pačios vadovybės neryžtingumas imtis reikiamų veiksmų...	*Tarnautoj2*
	• Nepakankama vadovybės parama personalui gali pasipriešinimą išprovokuoti.	*Tarnautoj4*
3. Atsakingų subjektų patirties stygius	• Trukdytų patirties stygius, subjektų, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą, įgūdžių stygius.	*Tarnautoj3*
	• ...nepakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia, valdo ir prižiūri kompetencijų modelį.	*Tarnautoj5*
4. Kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos	• Jeigu kompetencijų modelis nebus reikiamu lygiu susaistytas su personalo valdymo sistema, jis nefunkcionuos taip, kaip reikia.	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal interviu duomenis.

Galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje nesėkmė gali ištikti dėl tokių veiksnių, kaip personalo faktorius (netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/

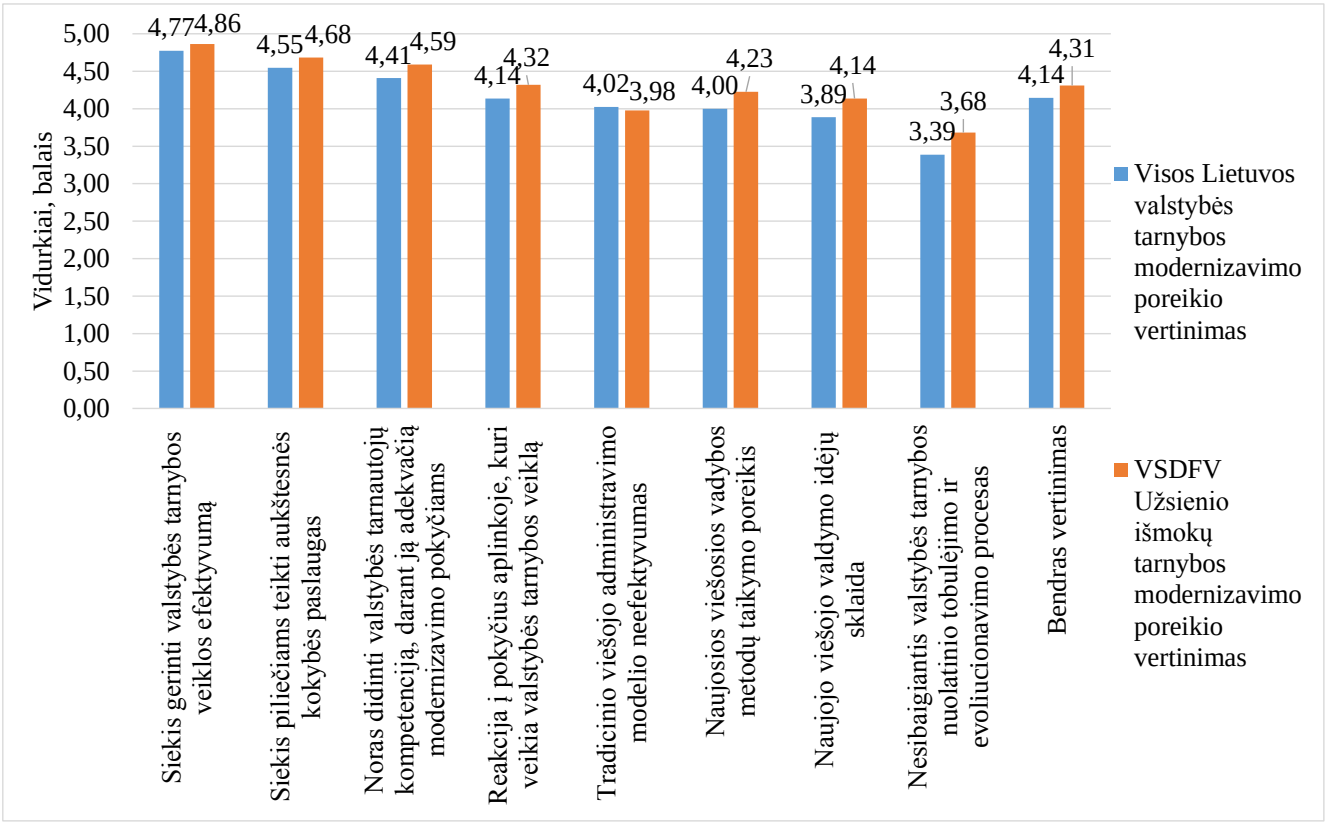
pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių), vadovybės neryžtingumas ir paramos stoka, atsakingų už diegimą/ įgyvendinimą subjektų patirties stygius, kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, visumos. Vadovybė, siekdama veiksmingai įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje, turėtų iš anksto numatyti tinkamas strategijas ir priemones, kaip su minėtais trukdžiais kovoti.

Apibendrinant kokybinį tyrimą, galima teigti, kad, tiriamųjų vertinimu, valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimas užima ypatingą vietą Lietuvos valstybės tarnybos modernizavime. Valstybės tarnautojų kompetencijos sudaro valstybės tarnybos profesionalumo pagrindą. Tiriamieji aiškiai suvokė kompetencijų modelio naudą, tačiau pripažino, kad kompetencijų modelio diegimas Lietuvos valstybės tarnyboje yra iššūkius keliantis procesas. Nustatyta, kad pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, yra: politinė valia; naujovių nebijojimas; subjektų, atsakingų už diegimą, kompetencija; vadovybės parama kompetencijų modelio diegimui. Sisteminis požiūris į šį procesą, aiškus teisinis reglamentavimas ir realus praktinis įgyvendinimas yra svarbiausios būtinos sąlygos, formuojančios pagrindą kompetencijų modelio diegimui visoje Lietuvos valstybės tarnyboje.

Nors VSDFV Užsienio išmokų tarnybos egzistuoja valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis, tačiau kompetencijų modelis minėtoje įstaigoje nėra taikomas. Nei vadovybė, nei tarnautojai neturėjo aiškios nuomonės dėl kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje poreikio. Tyrimo dalyviai manė, kad didžiausia galima nauda, įdiegus kompetencijų modelį, pasireikštų tokiose srityse, kaip kompetencijų valdymas/didinimas, efektyvesnė ir kokybiškesnė įstaigos veikla. Galima nauda galėtų būti universali ir sisteminė. Tiriamieji akcentavo, kad kompetencijų valdymą būtina susieti su VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymu iš esmės (sistemiškai, t. y. su visomis veiklomis) arba iš dalies (su kai kuriomis veiklomis). Buvo nustatyta, kad kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai yra: diegimo poreikio identifikavimas, vadovybės parama diegimui, reikiamų finansinių išteklių turėjimas, valstybės tarnautojų motyvacija, kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Taip pat buvo nustatyta, kad kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje trukdžiai yra: personalo faktorius (netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/ pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių), vadovybės neryžtingumas ir paramos personalui stoka, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą/įgyvendinimą subjektų patirties stygius, kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos.

3.3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Respondentų buvo prašoma 5 balų skalėje įvertinti veiksnius, kurie aktualizuoja Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį. Vertinimo rezultatai pateikiami 8 paveiksle.



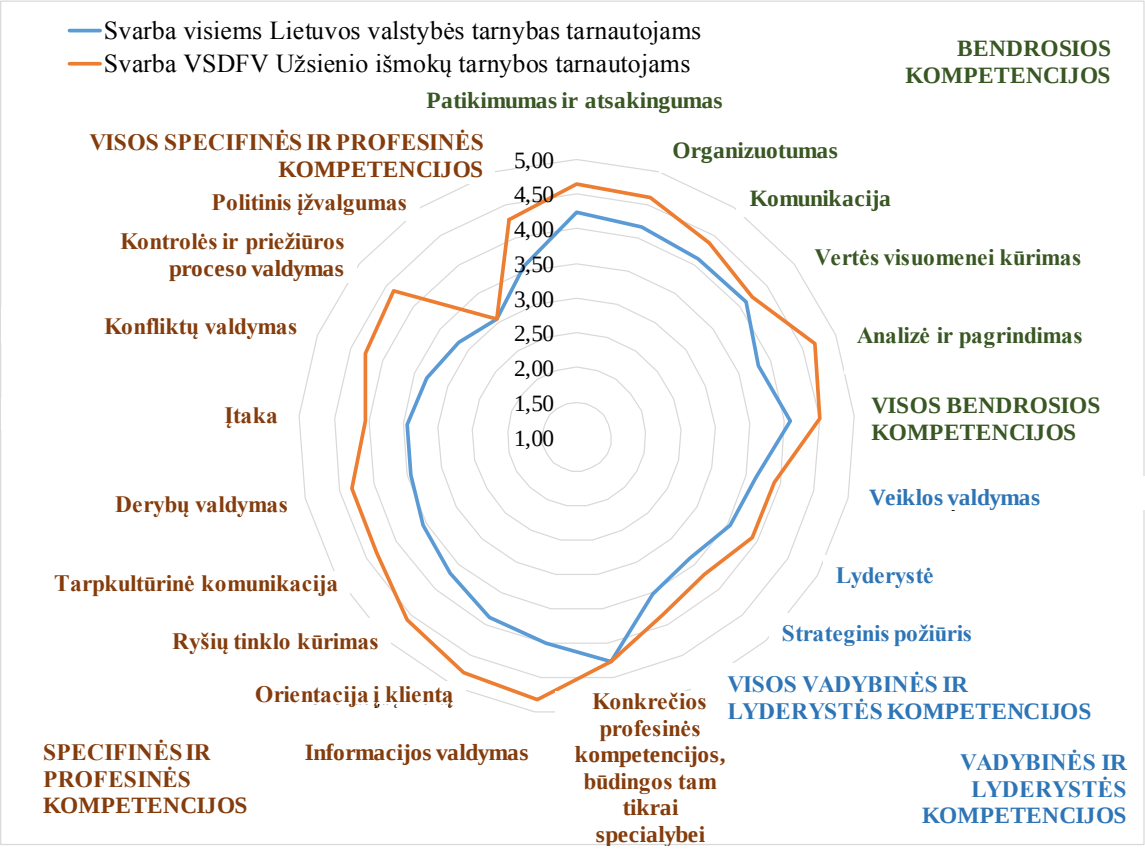
Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

8 pav. Veiksnių, aktualizuojančių Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį, vertinimas, balais (N=44)

Respondentai geriausiai įvertino šiuos veiksnius, kurie aktualizuoja Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį: siekį gerinti Lietuvos valstybės tarnybos/ VSDFV Užsienio išmokų tarnybos veiklos efektyvumą (atitinkamai M = 4,77 ir M = 4,86), siekį piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas (atitinkamai M = 4,55 ir M = 4,68), norą didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams (atitinkamai M = 4,41 ir M = 4,59). Mažiausiai buvo įvertintas teiginys „Nesibaigiantis valstybės tarnybos nuolatinio tobulėjimo ir evoliucionavimo procesas“ (atitinkamai M = 3,39 ir M = 3,68).

Nepastebėta reikšmingų vertinimų skirtumų tarp to, kaip respondentai įvertino veiksnius Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos požiūriu. Bendri vertinimo rezultatai (Lietuvos valstybės tarnybos: M = 4,14) ir (VSDFV Užsienio išmokų tarnybos: M = 4,31) ženkliai nesiskyrė. Noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją yra vienas iš svarbiausių veiksnių, respondentų nuomone, aktualizuojančių Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį.

Atsižvelgiant į *Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodiką*, buvo išskirtos valstybės tarnautojų kompetencijos, kurias pagal svarbą apskritai valstybės tarnybos tarnautojams Lietuvoje ir konkrečiai VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje įvertino respondentai (žr. 9 pav.).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

9 pav. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)

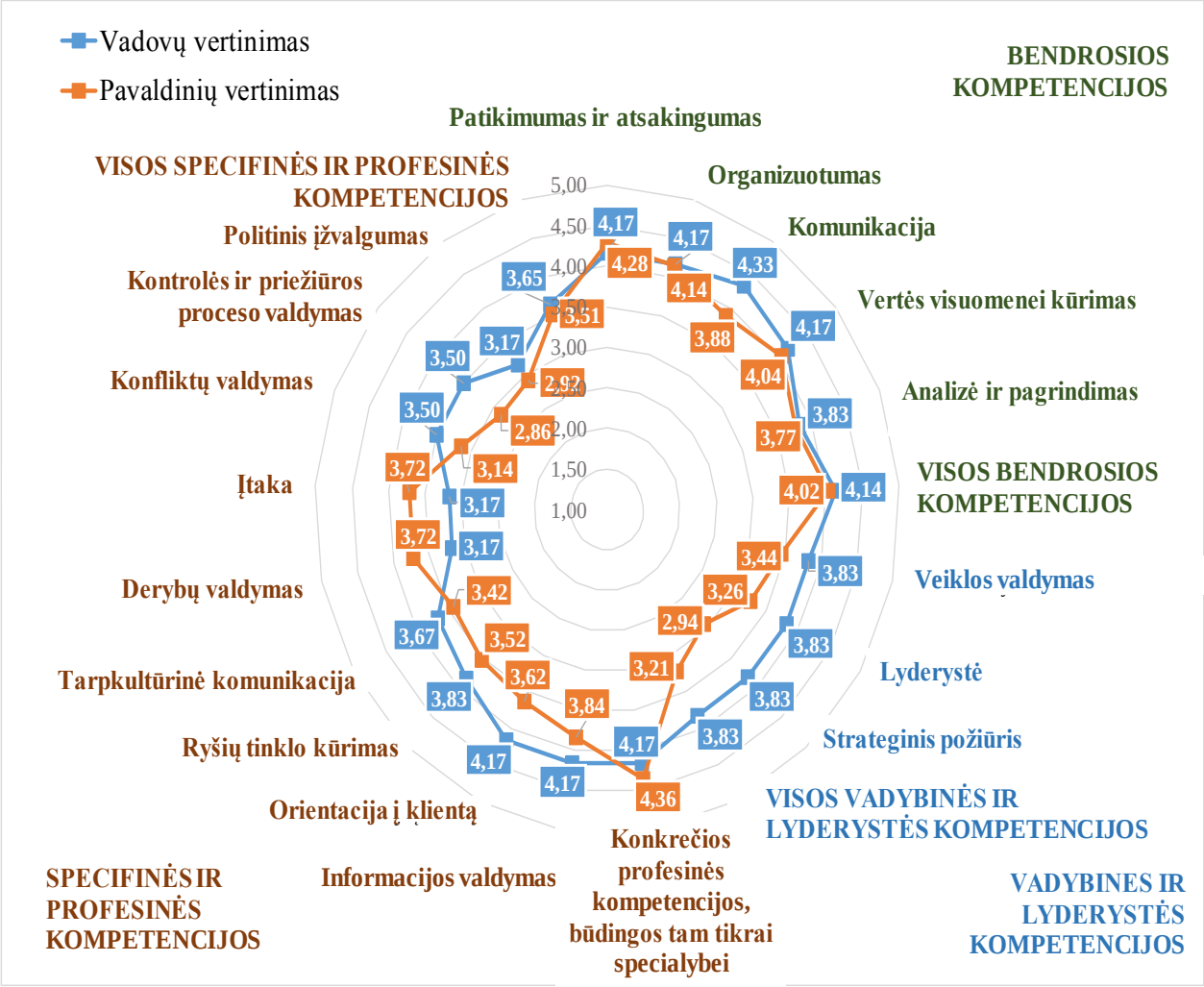
Respondentų nuomone, beveik visos valstybės tarnautojų kompetencijos yra svarbesnės VSDFV Užsienio išmokų tarnybai, lyginant su Lietuvos valstybės tarnyba. Galima manyti, kad tas faktas, jog respondentai dirba VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje, galėjo turėti didesnės įtakos, vertinant valstybės tarnautojų kompetencijas pagal svarbą. Detalesni vertinimo duomenys pateikiami 21 lentelėje. Iš bendrųjų kompetencijų Lietuvos valstybės tarnybai svarbiausios yra šios valstybės tarnautojų kompetencijos: patikimumas ir atsakingumas (M = 4,23), organizuotumas (M = 4,16). Iš bendrųjų kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų tarnybai svarbiausios yra šios: analizė ir pagrindimas (M = 4,68), patikimumas ir atsakingumas (M = 4,64). Iš vadybinių ir lyderystės kompetencijų Lietuvos valstybės tarnybai svarbiausia yra ši kompetencija: veiklos valdymas (M = 3,64). Iš vadybinių ir lyderystės kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų valstybės tarnybai svarbiausios yra šios: veiklos valdymas (M = 3,91) ir lyderystė (M = 3,91).). Iš specifinių ir profesinių kompetencijų Lietuvos valstybės tarnybai svarbiausios yra šios: konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei (M = 4,27), informacijos valdymas (M = 4,00) ir orientacija į klientą (M = 3,89). Iš specifinių ir profesinių kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų tarnybai svarbiausios yra šios: informacijos valdymas (M = 4,82), orientacija į klientą (M = 4,77) ir ryšių tinklo kūrimas (M = 4,59). Visos kompetencijos buvo įvertintos aukštesniu vidurkiu pagal svarbą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai (M = 4,21), lyginant su visa Lietuvos valstybės tarnyba (M = 3,73).

21 lentelė. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)

Valstybės tarnautojų kompetencijos		Visa Lietuvos valstybės tarnyba			VSDFV Užsienio išmokų tarnyba			Atotrūkis tarp tarnybų, balais
		1			2			3 = 1 - 2
		Verti-nimas, balais	Rangavimas		Verti-nimas, balais	Rangavimas		
			Grupėje	Visoje sistemoje		Grupėje	Visoje sistemoje	
Bendrosios	Patikimumas ir atsakingumas	4,23	1	2	4,64	2	4	-0,41
	Organizuotumas	4,16	2	3	4,61	3	5	-0,45
	Komunikacija	4,11	3-4	4-5	4,39	4	7	-0,27
	Vertės visuomenei kūrimas	4,11	3-4	4-5	4,23	5	13	-0,11
	Analizė ir pagrindimas	3,80	5	8	4,68	1	3	-0,89
	VISOS BENDROSIOS KOMPETENCIJOS	**4,08**	-	-	**4,51**	-	-	**-0,43**
Vadybinės ir lyderystės	Veiklos valdymas	3,64	1	10	3,91	1-2	15-16	-0,27
	Lyderystė	3,55	2	11-12	3,91	1-2	15-16	-0,36
	Strateginis požiūris	3,39	3	15	3,70	3	17	-0,32
	VISOS VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS	**3,52**	-	-	**3,84**	-	-	**-0,32**
Specifinės ir profesinės	Konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei	4,27	1	1	4,27	7-8	11-12	0,00
	Informacijos valdymas	4,00	2	6	4,82	1	1	-0,82
	Orientacija į klientą	3,89	3	7	4,77	2	2	-0,89
	Ryšių tinklo kūrimas	3,68	4	9	4,59	3	6	-0,91
	Tarpkultūrinė komunikacija	3,55	5	11-12	4,32	5-6	9-10	-0,77
	Derybų valdymas	3,45	6-7	13-14	4,32	5-6	9-10	-0,86
	Įtaka	3,45	6-7	13-14	4,05	9	14	-0,59
	Konfliktų valdymas	3,32	8	16	4,27	7-8	11-12	-0,95
	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	3,18	9	17	4,36	4	8	-1,18
	Politinis įžvalgumas	3,05	10	18	3,05	10	18	0,00
	VISOS SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	**3,58**	-	-	**4,28**	-	-	**-0,70**
VISOS KOMPETENCIJOS		**3,73**	-	-	**4,21**	-	-	**-0,48**

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje atsispindi 10 paveiksle. Ryškiausi vertinimų atotrūkiai (daugiau kaip pusė balo), vadovus lyginant su pavaldiniais, identifikuoti vadovams palankiau vertinant tokias Lietuvos valstybės tarnybai svarbias tarnautojų kompetencijas, kaip strateginis požiūris (+ 0,89), kontrolės ir priežiūros proceso valdymas (+ 0,64), lyderystė (+ 0,57), orientacija į klientą (+ 0,55), taip pat prasčiau vertinant tokias valstybės tarnautojų kompetencijas, kaip derybų valdymas (- 0,55) ir įtaka (- 0,55). Bendras visų kompetencijų vertinimo vidurkis pagal svarbą buvo aukštesnis tarp vadovų (M = 3,87), lyginant su pavaldiniais (M = 3,56). Galima teigti, kad vadovai pastebimai geriau už pavaldinius įvertino su savo veikla labiau susijusias kai kurias kompetencijas (ypač iš vadybinės ir lyderystės kompetencijų grupės). Galima daryti prielaidą, kad respondentų požiūris į valstybės tarnautojų kompetencijų svarbą Lietuvos valstybės tarnybai priklauso nuo jų pareigų pobūdžio įstaigoje (užimamų vadovaujančių pareigų).

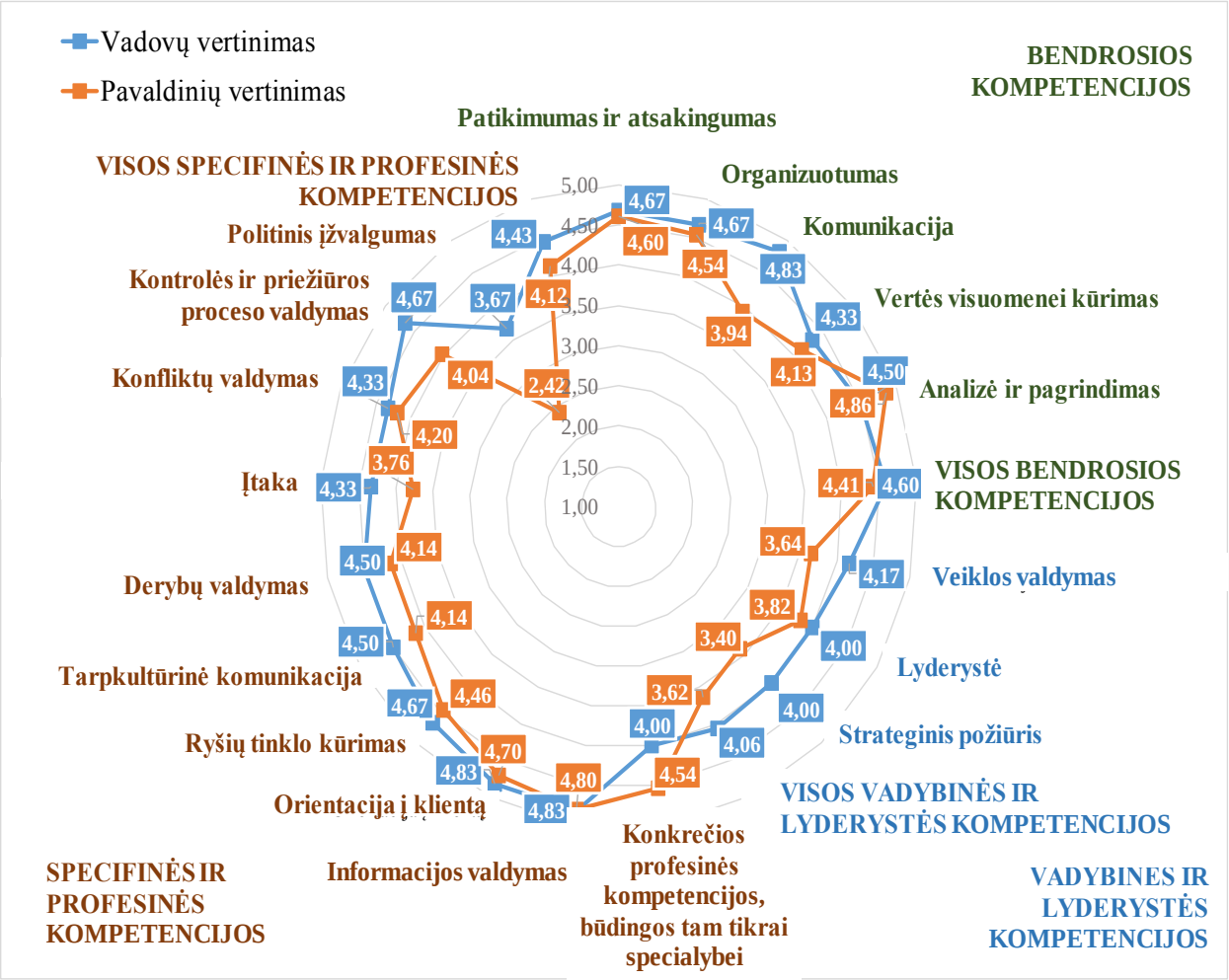


Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

10 pav. Kompetencijų svarbos Lietuvos valstybės tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)

Kompetencijų svarbos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje atsispindi 11 paveiksle.

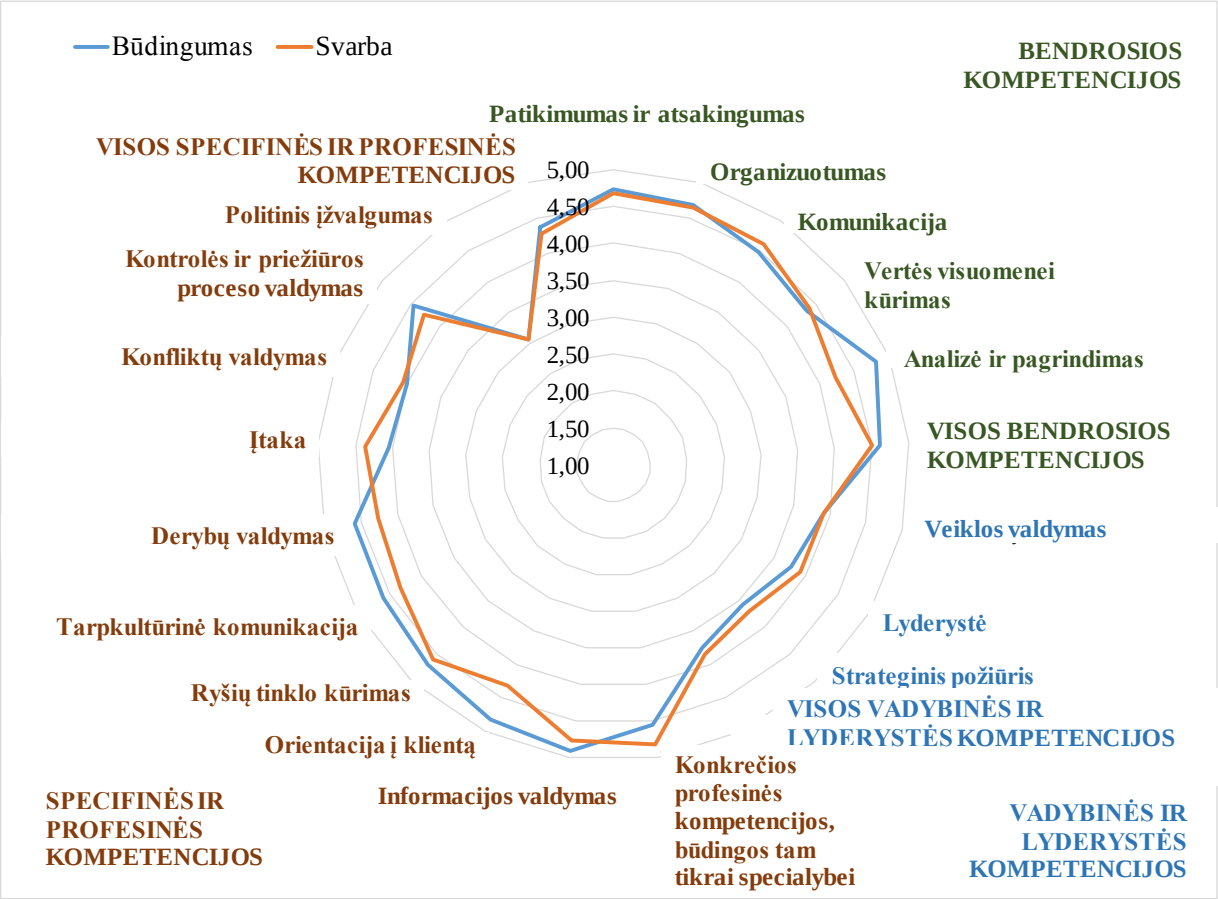
Vadovus lyginant su pavaldiniais, ryškiausi vertinimų atotrūkiai (daugiau kaip pusė balo) identifikuoti vadovams palankiau vertinant tokias VSDFV Užsienio išmokų tarnybai svarbias valstybės tarnautojų kompetencijas, kaip politinis įžvalgumas (+ 1,25), komunikacija (+ 0,89), kontrolės ir priežiūros proceso valdymas (+ 0,63), strateginis požiūris (+ 0,60), įtaka (+ 0,57) ir veiklos valdymas (+ 0,53), taip pat prasčiau vertinant konkrečias profesines kompetencijas, būdingas tam tikrai specialybei (- 0,54). Bendras visų kompetencijų vertinimo vidurkis pagal svarbą buvo aukštesnis tarp vadovų (M = 4,36), lyginant su pavaldiniais (M = 4,05). Galima daryti analogišką išvadą, kad vadovai pastebimai geriau už pavaldinius įvertino su savo veikla labiau susijusias kai kurias kompetencijas (ypač iš vadybinės ir lyderystės kompetencijų grupės). Todėl vėlgi galima daryti prielaidą, kad respondentų požiūris į valstybės tarnautojų kompetencijų svarbą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai priklauso nuo jų pareigų pobūdžio įstaigoje (užimamų vadovaujančių pareigų).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

11 pav. Kompetencijų svarbos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)

Remiantis *Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodikoje* išskirtomis valstybės tarnautojų kompetencijomis, respondentai įvertino jų būdingumą savo atstovaujamai institucijai – VSDFV Užsienio išmokų tarnybai (žr. 12 pav.). Vizualiai matyti, kad aukštesniais svarbos nei būdingumo balais buvo įvertintos šios valstybės tarnautojų kompetencijos: lyderystė, strateginis požiūris ir konfliktų valdymas. Iš bendrųjų kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų tarnybai labiausiai būdingos yra šios valstybės tarnautojų kompetencijos: analizė ir pagrindimas (M = 4,82), patikimumas ir atsakingumas (M = 4,73), organizuotumas (M = 4,68). Iš vadybinių ir lyderystės kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų valstybės tarnybai labiausiai būdingas yra veiklos valdymas (M = 3,91). Iš specifinių ir profesinių kompetencijų VSDFV Užsienio išmokų tarnybai labiausiai būdingos yra šios kompetencijos: informacijos valdymas (M = 4,91), orientacija į klientą (M = 4,82) ir tarpkultūrinė komunikacija (M = 4,68). Visos valstybės tarnautojų kompetencijos pagal būdingumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai buvo įvertintos aukštesniu vidurkiu (M = 4,41), lyginant su jų svarba VSDFV Užsienio išmokų tarnybai (M = 4,21).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

12 pav. Kompetencijų svarbos ir būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams vertinimas, balais (N=44)

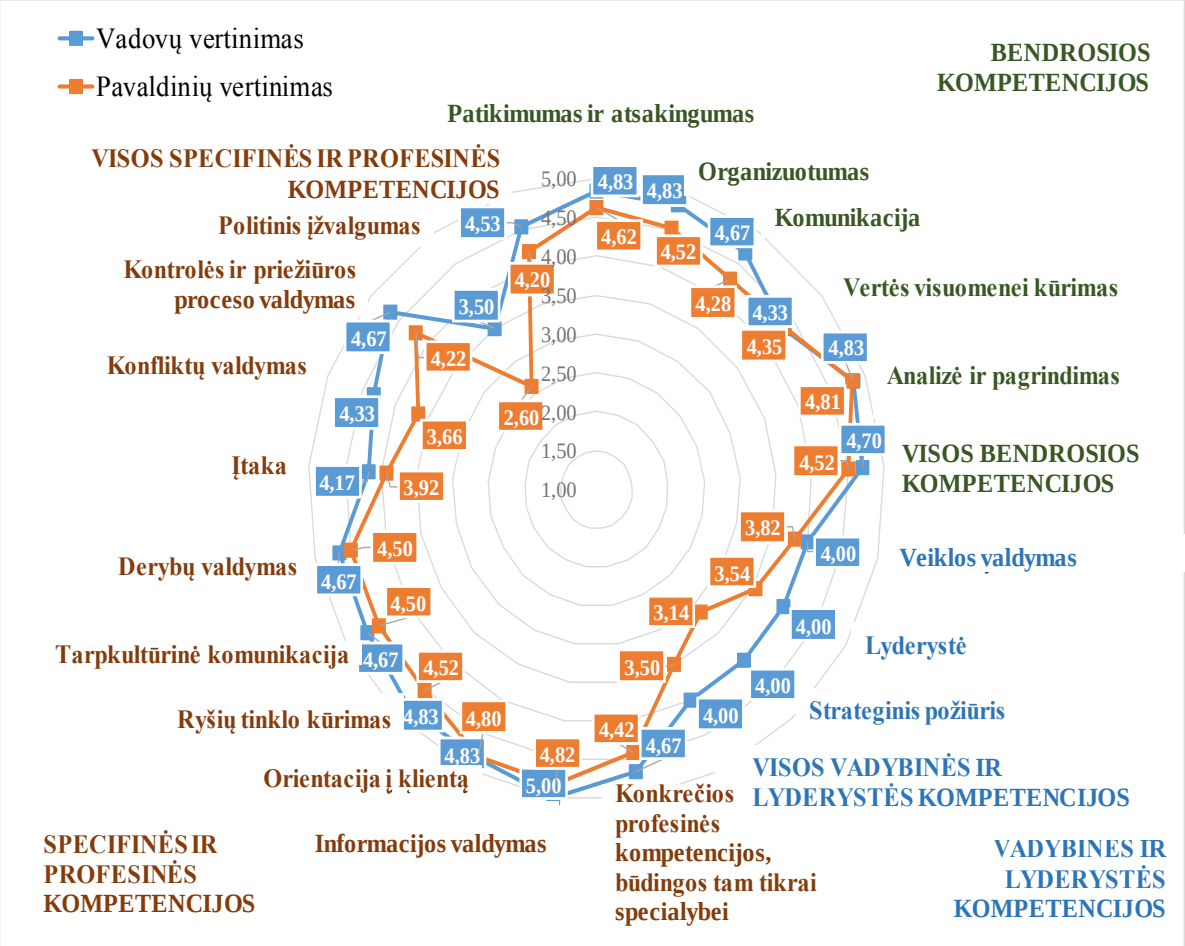
Detalesni vertinimo duomenys pateikiami 22 lentelėje. Remiantis šia lentele, apskaičiuoti vertinimo atotrūkiai, iš kompetencijos vertinimo pagal būdingumą vidurkį atimant kompetencijos vertinimo pagal svarbą vidurkį. Tokiu būdu galima nustatyti tobulinamas valstybės tarnautojų kompetencijas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Neigiama atotrūkio reikšmė reiškia, kad kompetencija yra svarbesnė negu būdingesnė analizuojamai įstaigai, todėl turi būti tobulinama (kompetencija nėra tiek būdinga, kiek svarbi). Teigiama atotrūkio reikšmė reiškia, kad kompetencija yra labiau būdinga negu svarbi analizuojamai įstaigai, todėl nėra poreikio jos tobulinimui (kompetencija nėra tiek svarbi, kiek būdinga). Nustatyta, kad neigiamais atotrūkiais pasižymi tokios valstybės tarnautojų kompetencijos įstaigoje, kaip lyderystė (- 0,14), strateginis požiūris (- 0,13) ir konfliktų valdymas (- 0,27). Palyginus atskiras kompetencijų grupes, matyti, kad teigiamu atotrūkiu pasižymi bendrosios kompetencijos (+ 0,10), specifinės ir profesinės kompetencijos (+ 0,09), o neigiamu – vadybinės ir lyderystės kompetencijos (- 0,09). Bendras visų kompetencijų vidurkis pasižymi nedideliu teigiamu atotrūkiu (+ 0,03). Galima daryti išvadą, kad dalis VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų turimų kompetencijų (lyderystė, strateginis požiūris, konfliktų valdymas) turėtų būti tobulinamos. Tam galima būtų pasitelkti kompetencijų modelį, kurį įdiegus būtų galima sistemiškai identifikuoti valstybės tarnautojų kompetencijų spragas ir jas nuosekliai tobulinti.

22 lentelė. Kompetencijų svarbos ir būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams vertinimas, balais (N=44)

Valstybės tarnautojų kompetencijos		Būdingumas VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams			Svarba VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams	Ato-trūkis, balais
		1			2	3 = 1 - 2
		Vertinimas, balais	Rangavimas		Vertinimas, balais	
			Grupėje	Visoje sistemoje		
Bendrosios	Analizė ir pagrindimas	4,82	1	2-3	4,68	+0,14
	Patikimumas ir atsakingumas	4,73	2	4	4,64	+0,09
	Organizuotumas	4,68	3	5-6	4,61	+0,07
	Komunikacija	4,48	4	10	4,39	+0,09
	Vertės visuomenei kūrimas	4,34	5	12	4,23	+0,11
	VISOS BENDROSIOS KOMPETENCIJOS	**4,61**	-	-	**4,51**	**+0,10**
Vadybinės ir lyderystės	Veiklos valdymas	3,91	1	15	3,91	0,00
	Lyderystė	3,77	2	16	3,91	-0,14
	Strateginis požiūris	3,57	3	17	3,70	-0,13
	VISOS VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS	**3,75**	-	-	**3,84**	**-0,09**
Specifinės ir profesinės	Informacijos valdymas	4,91	1	1	4,82	+0,09
	Orientacija į klientą	4,82	2	2-3	4,77	+0,05
	Tarpkultūrinė komunikacija	4,68	3	5-6	4,32	+0,36
	Ryšių tinklo kūrimas	4,59	4-5	7-8	4,59	+0,00
	Derybų valdymas	4,59	4-5	7-8	4,32	+0,27
	Konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei	4,55	6	9	4,27	+0,28
	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	4,45	7	11	4,36	+0,09
	Įtaka	4,05	8	13	4,05	0,00
	Konfliktų valdymas	4,00	9	14	4,27	-0,27
	Politinis įžvalgumas	3,05	10	18	3,05	0,00
	VISOS SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	**4,37**	-	-	**4,28**	**+0,09**
VISOS KOMPETENCIJOS		**4,24**	-	-	**4,21**	**+0,03**

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

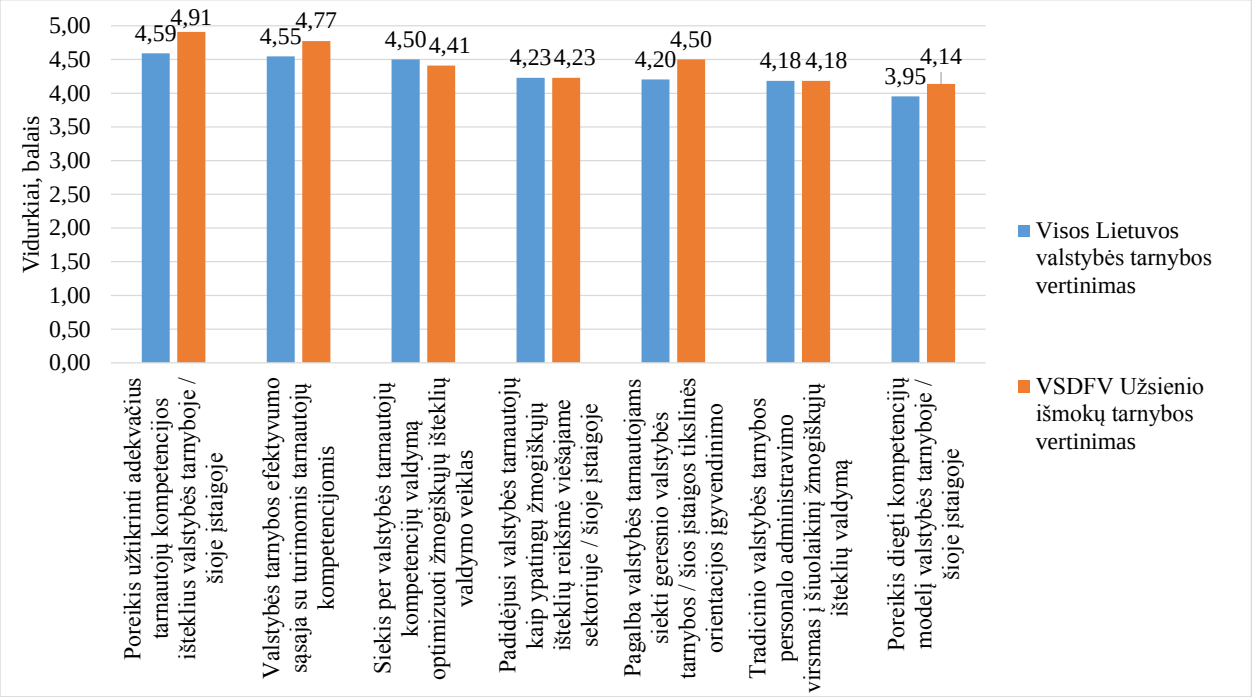
Kompetencijų būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje atsispindi 13 paveiksle. Vadovus lyginant su pavaldiniais, ryškiausi vertinimų atotrūkiai (daugiau kaip pusė balo) identifikuoti vadovams palankiau vertinant tokias VSDFV Užsienio išmokų tarnybai būdingas valstybės tarnautojų kompetencijas, kaip politinis įžvalgumas (+ 0,90), strateginis požiūris (+ 0,86), konfliktų valdymas (+ 0,67). Bendras visų kompetencijų vertinimo vidurkis pagal būdingumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai buvo aukštesnis tarp vadovų (M = 4,41), lyginant su pavaldiniais (M = 4,07). Galima teigti, kad vadovai pastebimai geriau už pavaldinius įvertino su savo veikla labiau susijusias kai kurias kompetencijas (vadovams labiau negu pavaldiniams reikia politinio įžvalgumo, strateginio požiūrio, gebėjimo valdyti konfliktus). Darytina prielaida, kad respondentų požiūris į valstybės tarnautojų kompetencijų būdingumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai priklauso nuo jų pareigų pobūdžio įstaigoje (užimamų vadovaujančių pareigų).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

13 pav. Kompetencijų būdingumo VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį įstaigoje, balais ($N_{vadovai}$ = 6; $N_{pavaldiniai}$ = 38)

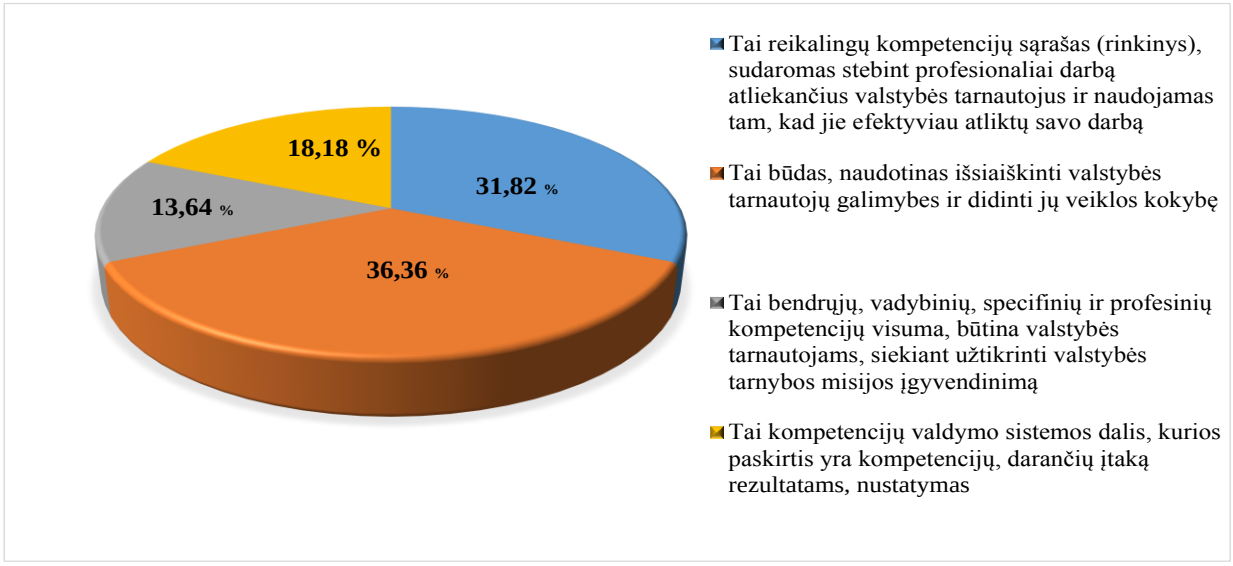
Toliau tiriamųjų buvo prašoma įvertinti 5 balų skalėje kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas Lietuvos valstybės tarnyboje ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Vertinimo rezultatai pateikiami 14 paveiksle. Labiausiai respondentai sutiko su teiginiais, kad kompetencijų valdymą lemia „Poreikis užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje / šioje įstaigoje“ (Lietuvos valstybės tarnyboje: M = 4,59; VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje: M = 4,91), „Valstybės tarnybos efektyvumo sąsaja su turimomis tarnautojų kompetencijomis“ (Lietuvos valstybės tarnyboje: M = 4,55; VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje: M = 4,77) ir „Siekis per valstybės tarnautojų kompetencijų valdymą optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas“ (Lietuvos valstybės tarnyboje: M = 4,50; VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje: M = 4,41). Mažiausiai tiriamieji buvo linkę sutikti su teiginiu, kad kompetencijų valdymą lemia „Poreikis diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje / šioje įstaigoje“ (Lietuvos valstybės tarnyboje: M = 3,95; VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje: M = 4,14). Galima teigti, kad nors, kaip parodė šis tyrimas, Užsienio išmokų tarnybos valstybės tarnautojai stokoja kai kurių kompetencijų (lyderystės, strateginio požiūrio, konfliktų valdymo), tačiau daugelis jų nemato itin didelio poreikio diegti kompetencijų modelį savo įstaigoje. Nors šio aspekto vertinimas buvo aukštesnis negu 4 balai (M = 4,14), tačiau jis buvo prasčiausiai įvertintas iš visų pateiktų teiginių.



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

14 pav. Kompetencijų valdymo poreikio ir prielaidų Lietuvos valstybės tarnyboje ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais (N=44)

Nežiūrint respondentų nuomonės dėl kompetencijų modelio poreikio įstaigoje, tyrimas buvo tęsiamas, užduodant klausimą apie kompetencijų modelio sampratą. Buvo svarbu sužinoti, kaip respondentai supranta tiriamą objektą (žr. 15 pav.).

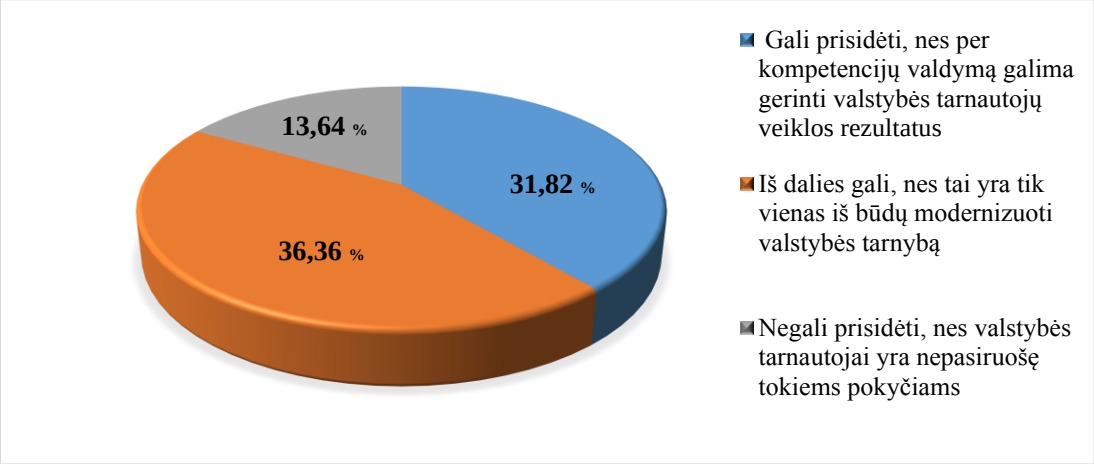


Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

15 pav. Kompetencijų modelio samprata tarp respondentų, proc. (N=44)

Tiriamųjų nuomonės dėl kompetencijų modelio sampratos pasiskirstė įvairiai. Beveik po trečdalį respondentų manė, kad kompetencijų modelis yra „Būdas, naudotinas išsiaiškinti valstybės tarnautojų galimybes ir didinti jų veiklos kokybę“ (36,36 proc.) arba „Reikalingų kompetencijų sąrašas (rinkinys), sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie

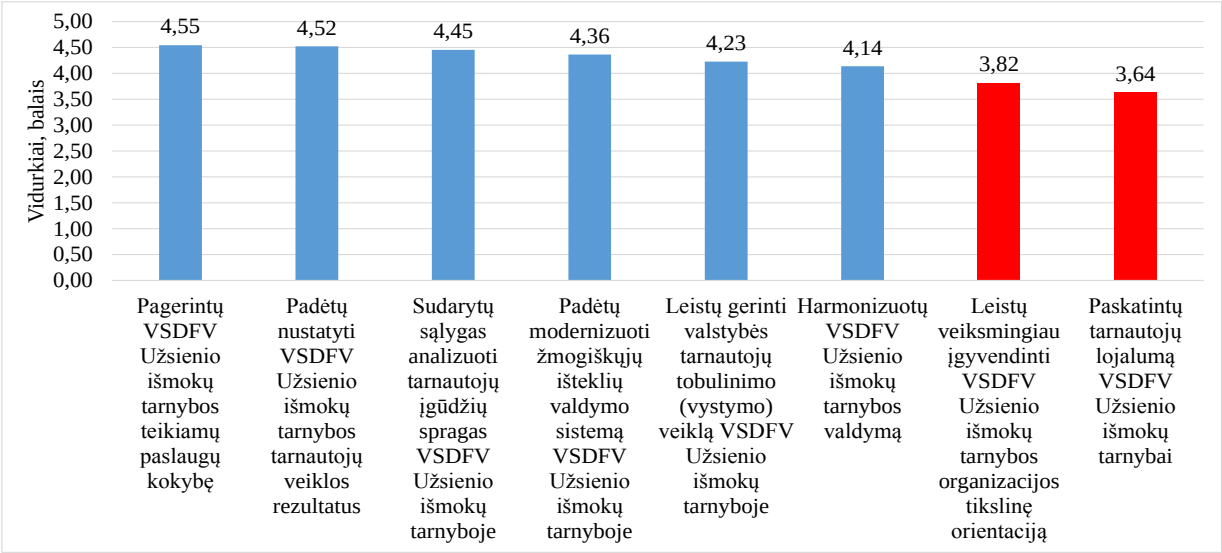
efektyviau atliktų savo darbą“ (31,82 proc.). Galima daryti išvadą, kad tiriamieji gerai suvokia kompetencijų modelio esmę. Respondentų buvo prašoma išsakyti savo nuomonę, ar kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo (žr. 16 pav.).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

16 pav. Kompetencijų modelio poveikio VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimui vertinimas, proc. (N=44)

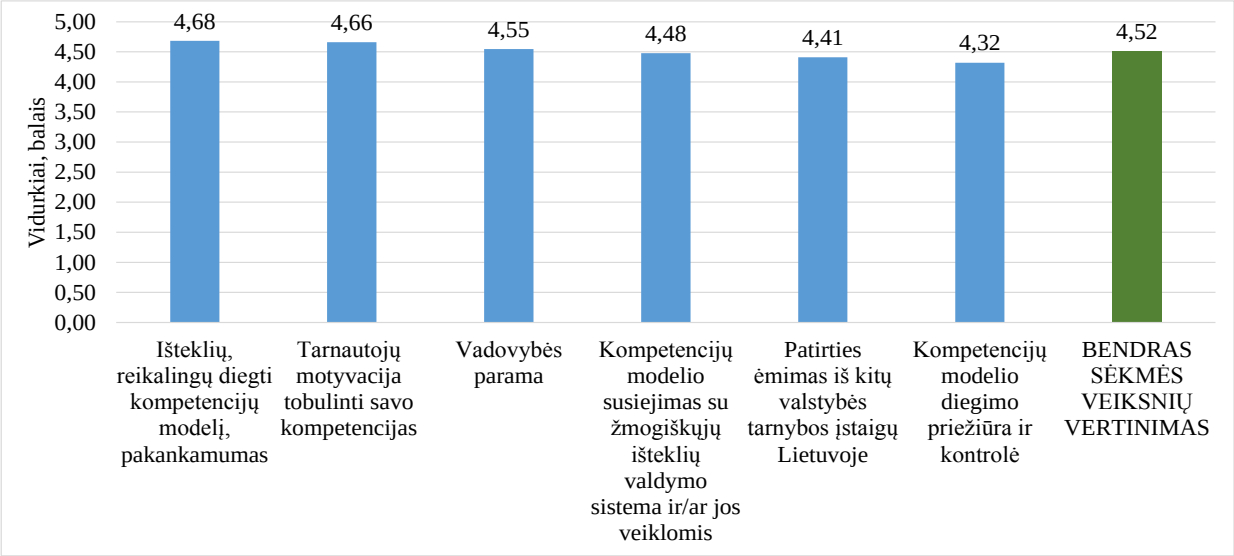
Beveik trečdalis respondentų (31,82 proc.) nurodė, kad kompetencijų modelis gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo, nes per kompetencijų valdymą galima gerinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus. Kiek daugiau negu trečdalis (36,36 proc.) buvo įsitikinę, kad gali prisidėti iš dalies, nes kompetencijų modelis yra tik vienas iš būdų modernizuoti valstybės tarnybą. Mažai tiriamųjų (13,64 proc.) manė, kad kompetencijų modelis negali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo, nes valstybės tarnautojai yra nepasiruošę tokiems pokyčiams. Taigi nors, kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai, respondentai mažiausiai sutiko su teiginiu, kad egzistuoja „Poreikis diegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje“ (M = 4,14) (žr. 14 pav.), tačiau daugelis jų pritarė teiginiams, kad kompetencijų modelis gali visiškai arba iš dalies prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo (žr. 17 pav.). Todėl galima daryti išvadą, kad daugelis respondentų suvokia, kad kompetencijų modelis gali būti naudingas sprendimas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai, siekiant šios įstaigos modernizavimo. Šią nuostatą patvirtina kompetencijų modelio diegimo naudos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimo rezultatai (žr. 17 pav.). Apklaustieji labiausiai pritarė šiems teiginiams: „Pagerintų VSDFV Užsienio išmokų tarnybos teikiamų paslaugų kokybę“ (M = 4,55), „Padėtų nustatyti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų veiklos rezultatus“ (M = 4,52), „Sudarytų sąlygas analizuoti tarnautojų įgūdžių spragas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje“ (M = 4,45). Respondentai mažiausiai sutiko su teiginiais „Leistų veiksmingiau įgyvendinti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos organizacijos tikslinę orientaciją“ (M = 3,82) ir „Paskatintų tarnautojų lojalumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai“ (M = 3,64). Dėl kompetencijų modelio įdiegimo išaugus VSDFV Užsienio išmokų tarnybos teikiamų paslaugų kokybei, iš to naudos gautų paslaugų gavėjai – piliečiai, todėl nauda būtų ne tik konkrečiai įstaigai, bet ir visuomenei.



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

17 pav. Kompetencijų modelio diegimo naudos VSDFV Užsienio išmokų tarnybai vertinimas, balais (N=44)

Respondentų buvo prašoma įvertinti 5 balų skalėje sėkmės veiksnius, kurie padėtų įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje (žr. 18 pav.). Svarbiausi sėkmės veiksniai, anot respondentų, yra šie: „Išteklių, reikalingų diegti kompetencijų modelį, pakankamumas“ (M = 4,68), „Tarnautojų motyvacija tobulinti savo kompetencijas“ (M = 4,66) ir „Vadovybės parama“ (M = 4,55). Bendras sėkmės veiksnių vertinimas buvo aukštas (M = 4,52).

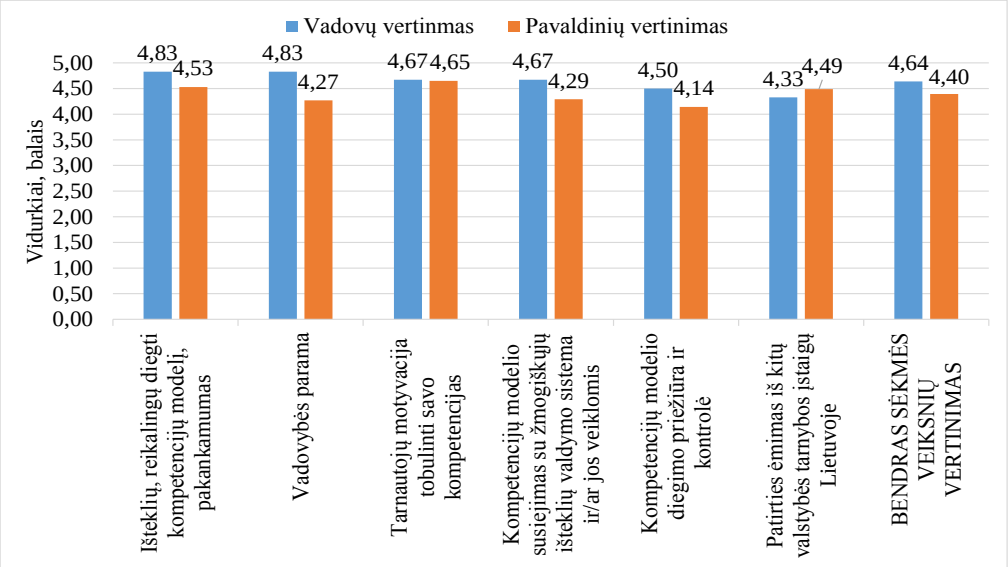


Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

18 pav. Sėkmės veiksnių, kurie padėtų įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais (N=44)

Palyginus vadovų ir pavaldinių vertinimus, galima pastebėti, kad beveik visus sėkmės veiksnius (išskyrus patirties ėmimą iš kitų valstybės tarnybos įstaigų Lietuvoje) aukštesniais balais įvertino vadovai. Bendras sėkmės veiksnių vertinimas taip pat aukštesnis tarp vadovų (M = 4,64), lyginant su pavaldiniais (M = 4,40) (žr. 19 pav.). Galima daryti prielaidą, kad vadovai sėkmės veiksnius įvertino,

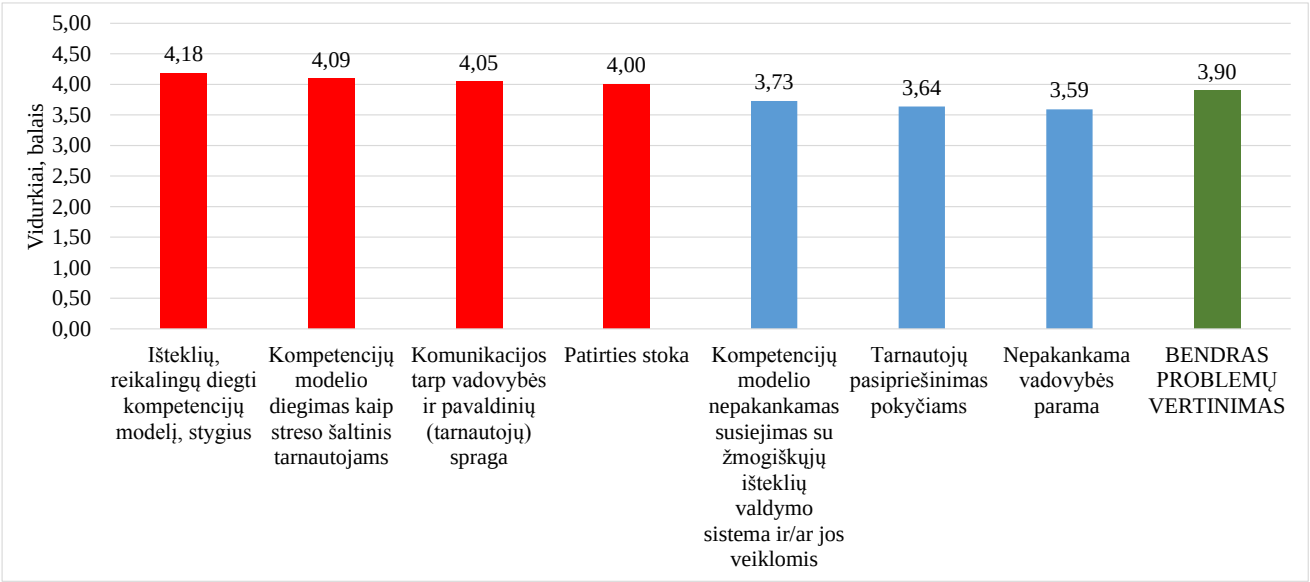
remdamiesi savo vadovavimo (organizavimo, planavimo, išteklių telkimo ir kt.) patirtimi, todėl geriau suvokė jų teigiamą poveikį kompetencijų modelio diegimui įstaigoje.



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

19 pav. Sėkmės veiksnių, padedančių įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį, balais ($N_{vadovai} = 6$; $N_{pavaldiniai} = 38$)

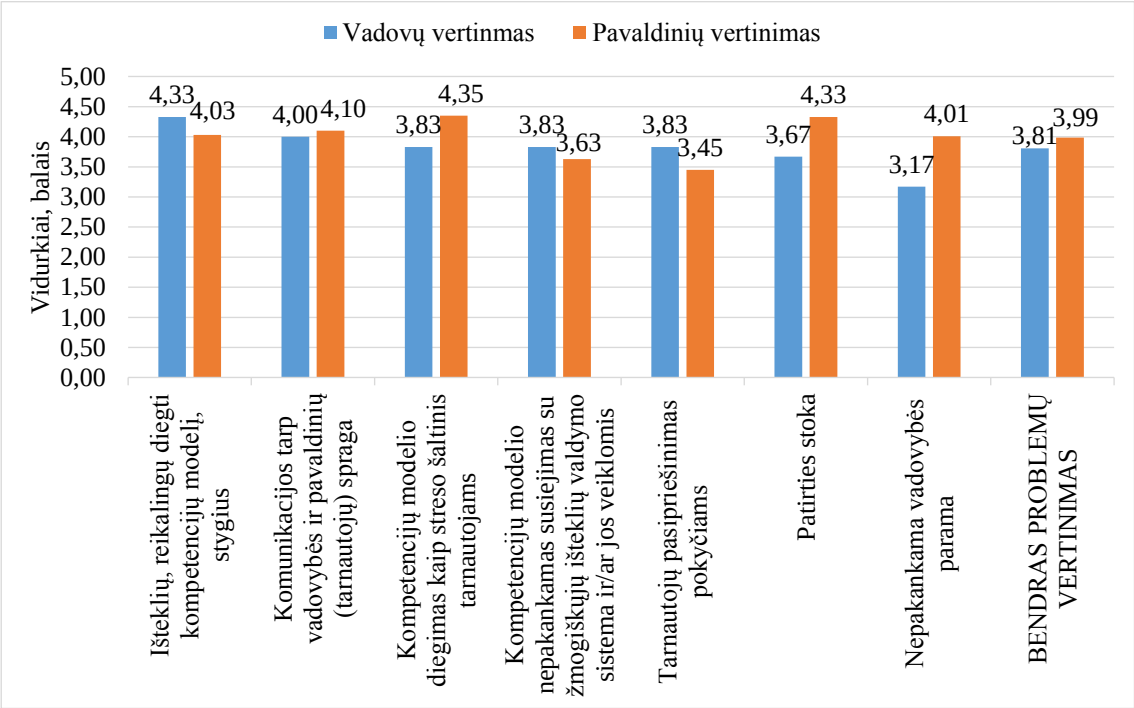
Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti 5 balų skalėje problemas, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje (žr. 20 pav.). Svarbiausios problemos, anot respondentų, yra šios: „Išteklių, reikalingų diegti kompetencijų modelį, stygius“ (M = 4,18), „Kompetencijų modelio diegimas kaip streso šaltinis tarnautojams“ (M = 4,09), „Komunikacijos tarp vadovybės ir pavaldinių (tarnautojų) spraga“ (M = 4,05) ir „Patirties stoka“ (M = 4,00). Bendras sėkmės veiksnių vertinimas buvo kiek mažesnis už 4 balus (M = 3,90).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

20 pav. Problemų, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimas, balais (N=44)

Galima teigti, kad išteklių stygius, tarnautojų nepasirengimas kompetencijų modeliui (dėl to kylantis stresas), komunikacijos spragos tarp valdymo lygmenų ir patirties trūkumas yra tie aspektai, į kurių šalinimą turi būti kreipiamas didžiausias dėmesys, siekiant sėkmingai įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Palyginus vadovų ir pavaldinių vertinimus, paaiškėjo, kad dalį problemų (išteklių stygių, kompetencijų modelio nepakankamą susiejimą su žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, tarnautojų pasipriešinimą pokyčiams) aukštesniais balais įvertino vadovai, dalį problemų (komunikacijos spragą, kompetencijų modelio diegimą kaip streso šaltinį tarnautojams, patirties stoką) aukštesniais balais įvertino pavaldiniai (žr. 21 pav.).



Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

21 pav. Problemų, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje vertinimų pasiskirstymas pagal respondentų pareigų pobūdį, balais ($N_{vadovai} = 6$; $N_{pavaldiniai} = 38$)

Ypač ryškiai vertinimai išsiskyrė ties nepakankamos vadovybės paramos problema ($M_{vadovai} = 3,17$; $M_{pavaldiniai} = 4,01$). Akivaizdu, kad patys vadovai nemato didelės problemos tame, kad vadovybė nesuteiktų reikiamos paramos, diegiant kompetencijų modelį. Galima manyti, kad toks vertinimas susiję su respondentų pareigų pobūdžiu (vadovaujančiomis pareigomis), kuris nulemia tam tikrą šališkumą (problemos nuvertinimą). Bendras problemų vertinimas buvo mažesnis tarp vadovų ($M = 3,81$), lyginant su pavaldiniais ($M = 3,99$).

Apibendrinant kiekybinį tyrimą, galima teigti, kad noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją yra vienas iš svarbiausių veiksnių, aktualizuojančių Lietuvos valstybės tarnybos ir VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį. Kai kurios VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų kompetencijos (lyderystė, strateginis požiūris, konfliktų valdymas) yra tobulintinos, nes yra labai

svarbios, tačiau jų būdingumas valstybės tarnautojams nėra pakankamas. Tobulinant šias kompetencijas, būtų galima pasitelkti kompetencijų modelį. Patys VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojai ne itin akcentavo didelį poreikį diegti kompetencijų modelį savo įstaigoje. Tai gali būti siejama su jų nepakankamu pasiruošimu kompetencijų modelio diegimo procesui. Nežiūrint to, daugelis valstybės tarnautojų sutinka, kad kompetencijų modelis galėtų visiškai arba bent iš dalies prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo. Kompetencijų modelis įstaigai labiausiai būtų naudingas tuo, kad pagerintų tarnybos teikiamų paslaugų kokybę, padėtų nustatyti tarnautojų veiklos rezultatus, sudarytų sąlygas analizuoti tarnautojų įgūdžių spragas. Labiausiai kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje sėkmė priklauso nuo išteklių pakankamumo, tarnautojų motyvacijos tobulinti savo kompetencijas ir vadovybės paramos. Labiausiai kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje gali riboti tokios problemos, kaip išteklių stygius, stresas tarp tarnautojų, komunikacijos tarp vadovybės ir pavaldinių spraga, patirties stoka. Atlikus empirinį tyrimą, galima formuluoti nuostatą, kad kompetencijų modelio diegimas gali padėti modernizuoti VSDFV Užsienio išmokų tarnybą, todėl šiuo požiūriu tai yra tikslingas atlikti veiksmas.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas mokslinių tyrimų kontekste

Šiame darbe atlikus interviu, buvo nustatyta, kad valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas yra svarbus Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo veiksnys. Anketinės apklausos metu ši nuostata pasitvirtino, nes noras didinti valstybės tarnautojų kompetencijas buvo laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, aktualizuojančių Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimą. Atlikus interviu, paaiškėjo, kad kompetencijų modelio diegimas Lietuvos valstybės tarnyboje yra siejamas su tokiais pagrindiniais iššūkiais: politine valia; naujovių nebijojimu; subjektų, atsakingų už diegimą, reikiama kompetencija; vadovybės parama kompetencijų modelio diegimui savo įstaigose. Sisteminis požiūris į kompetencijų modelio diegimą, aiškus teisinis reglamentavimas ir realus praktinis įgyvendinimas yra svarbiausios sąlygos, sudarančios pagrindą kompetencijų modelio diegimui visoje valstybės tarnyboje.

Šiame darbe atliktas interviu atskleidė, kad VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje egzistuoja valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis, tačiau kompetencijų modelis įstaigoje nėra taikomas. Dalis tyrimo dalyvių teigė, kad tam nėra poreikio, dalis, kad yra poreikis, likusieji teigė, kad tai yra nebent ateities vizija. Kiekybinio tyrimo rezultatai buvo panašūs: respondentai ne itin akcentavo poreikį diegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Visgi kompetencijų modelio diegimas yra aktualus dalykas, nes, kiekybinio tyrimo duomenimis, kai kurios VSDFV Užsienio išmokų tarnybos valstybės tarnautojų kompetencijos (lyderystė, strateginis požiūris, konfliktų valdymas) yra tobulintinos.

Interviu dalyviai didžiausią galimą kompetencijų modelio diegimo naudą siejo su valstybės tarnautojų kompetencijų valdymu/didinimu, efektyvesne ir kokybiškesne VSDFV Užsienio išmokų tarnybos veikla. Galima nauda galėtų būti universali ir sisteminė. Anketinės apklausos dalyviai akcentavo, kad kompetencijų modelis VSDFV Užsienio išmokų tarnybai būtų naudingiausias tuo, kad pagerintų teikiamų paslaugų kokybę, padėtų nustatyti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, sudarytų sąlygas analizuoti valstybės tarnautojų įgūdžių spragas. Interviu metu respondentai laikėsi nuostatos, kad kompetencijų valdymas turi būti susietas su žmogiškųjų išteklių valdymu iš esmės (sistemiškai) ar iš dalies (su kai kuriomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis).

Interviu duomenimis, kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai yra: diegimo poreikio identifikavimas, vadovybės parama diegimui, reikiamų finansinių išteklių turėjimas, valstybės tarnautojų motyvacija, kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Paskutiniai trys veiksniai, kaip svarbiausi, buvo paminėti ir anketinės apklausos metu. Interviu duomenimis, kompetencijų modelio diegimą ribojantys veiksniai yra: personalo faktorius (netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių), vadovybės neryžtingumas ir paramos personalui stoka, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą/įgyvendinimą subjektų patirties stygius, kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos. Panašūs ribojantys veiksniai buvo dažniausiai akcentuojami ir kiekybiniame tyrime: išteklių stygius, darbuotojų stresas, komunikacijos tarp vadovybės ir pavaldinių spraga, patirties stoka.

Išanalizavus pagrindinius LR strateginius ir teisinius dokumentus, nustatyta, jog kompetencijų modelio diegimo reguliavimas valstybės tarnyboje (viešajame valdyme) yra tik rekomendacinio pobūdžio. Stokojama politinės valios teisiškai įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Politinės valios stoka buvo akcentuojama ir interviu metu, apklausiant VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojus. Aiškus teisinis reglamentavimas buvo nurodytas kaip svarbi sąlyga, galinti paskatinti kompetencijų modelio diegimą valstybės tarnyboje. Siekiant šio tikslo, būtina priimti reikiamus pakeitimus *Valstybės tarnybos įstatyme*. Be to, reikia pažymėti, kad galutinis tikslas turi būti ne kompetencijų sistemos valstybės tarnyboje įteisinimas, o jos efektyvus panaudojimas, sudarant tam reikiamas teisines prielaidas. Kaip buvo pažymėta interviu metu, „reikia, kad jis [kompetencijų modelis] realiai funkcionuotų, o nebūtų „popierinis“.

Kiti moksliniai tyrimai patvirtina šio empirinio tyrimo rezultatus, nes parodo, kad kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisinės ir politinės prielaidos nėra pakankamos. S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 334) išsako pastabą, kad kompetencijų modelio diegimo praktika tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų nėra populiari. Autorės mano, kad tam poveikį daro pokyčių baimė. Pratęsiant mintį, reikia pabrėžti, kad kompetencijų modelio diegimas reikalauja pastangų, laiko sąnaudų ir išteklių, kurių viešojo administravimo institucijos nenori skirti dėl pasyvumo,

neveiklumo, skirtingų prioritetų, kitų priežasčių. Šiame darbe atliktas tyrimas patvirtino, kad kompetencijų modelio idėja ne itin populiari ir VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje. Taip galima spręsti iš to, kad kompetencijų modelis šioje įstaigoje nėra įdiegtas. Pokyčių baimė irgi yra vienas iš veiksnių, ribojančių kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje.

S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 338), atlikusios ekspertinį vertinimą, nustatė, kad kompetencijų modelio diegimui itin trukdo neigiamas politikų požiūris („Kompetencijų modelį politikai laiko formalia, pertekline ir pridėtinės vertės nekuriančia priemone“). Neigiamą politikų požiūrį gali lemti parengto kompetencijų modelio sudėtingumas. Šiame darbe atliktas tyrimas rodo, kad politinės valios stoka yra stabdis, kuris trikdo kompetencijų modelio diegimą visoje valstybės tarnyboje. Galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimo problemų kyla ne tik instituciniame (konkrečių įstaigų/organizacijų), bet ir nacionaliniame, t. y. politiniame lygmenyje.

R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 591) manė, kad Valstybės tarnybos departamentas, kaip institucija, kuri inicijavo kompetencijų modelio sukūrimą Lietuvos valstybės tarnybai, ateityje galėjo koordinuoti šio modelio diegimą visoje valstybės tarnyboje, tačiau, kaip rodo esama situacija, taip neatsitiko. Kompetencijų modelio diegimas netapo sisteminiu procesu, jis įgijo tik fragmentines apraiškas. Panaši nuostata buvo išreikšta ir šiame darbe atliktame kokybiniame tyrime, kai tarnautojas kompetencijų modelio diegimą laikė „būtinu dalyku visoje sistemoje [visos šalies valstybės tarnyboje], o ne fragmentiniu reiškiniu, diegiamu atskirose institucijose ir įstaigose“.

Anot L. Liukinevičienės ir L. Buivydienės (2016, 26), nuo valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo pradžios buvo (ir yra) aktyviai reflektuojamos modelio diegimo patirtys ir rezultatai. Šiuo metu kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje rezultatai nėra tenkinantys – tik kai kurios viešojo administravimo institucijos parodė iniciatyvą kompetencijų modelio diegimui. R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014) mini tokias institucijas, įsidiegusias kompetencijų modelį, kaip LR Seimo kanceliarija, LR Vyriausybės kanceliarija, Nacionalinė mokėjimo agentūra, Valstybės kontrolė, Lazdijų rajono savivaldybės administracija. Naujausi tyrimai rodo, kad kompetencijų modelis yra įdiegtas šiose viešojo administravimo institucijose: Lietuvos darbo biržoje, Valstybinėje ligonių kasoje (ir jos teritoriniuose padaliniuose), Valstybinėje atominėje energetikos saugos inspekcijoje, Transporto investicijų direkcijoje. Reikia pastebėti, kad minėtos institucijos nenaudoja Valstybės tarnybos departamento užsakymu sukurto kompetencijų modelio, kadangi inicijavo savo kompetencijų modelio kūrimą (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018).

Galima daryti išvadą, kad jeigu kai kurios viešojo administravimo institucijos ir taiko kompetencijų modelį, tai nebūtinai jos remiasi *Metodika*, kurią rekomenduoja Valstybės tarnybos departamentas. Šie faktai rodo, kad kompetencijų modelio diegimas pagal *Metodiką* nesulaukė deramo dėmesio (neskaitant laikotarpio pradžios, kai *Metodika* buvo sukurta ir pradėta siūlyti) ir reikiamo pripažinimo iš mūsų šalies viešojo administravimo institucijų. Jeigu kai kurios iš jų ir taiko kompetencijų

modelį, tai greičiau yra organizacijų vietinė iniciatyva, o ne aiškios ir nuoseklios valstybinės politikos, skatinančios kompetencijų modelio diegimą, pasekmė. Tai iš principo yra sisteminė spraga. Teiginys, kad „darbuotojų kompetencijų modeliai <...> privalo užimti centrinę vietą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje“ (Rekašienė ir Sudnickas 2014, 598) netapo, laikui bėgant, realiu faktu, o išliko tik siekiniu. VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje pateiktus faktus tik patvirtina, nes ši įstaiga, nors ir suvokia kompetencijų modelio privalumus bei naudą, nesiima iniciatyvos pati įsidiegti kompetencijų modelį. Aiškios sistemos nebuvimas buvo akcentuojamas, kaip svarbus veiksnys, dėl kurio įstaigoje nėra diegiamas kompetencijų modelis: „Nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti. Vienos įstaigos kuria savo kompetencijų modelius, kitose remiasi valstybės pateikta metodika. Kai nėra aiškumo, tai nerizikuojama kažką daryti“.

Taigi, galima teigti, kad kompetencijų modelio diegimą reikia inicijuoti visos valstybės tarnybos mastu, rodant iniciatyvą politiniame lygmenyje, priimant pakeitimus *Valstybės tarnybos įstatyme* (kompetencijų modelio diegimą įteisinti kaip privalomą). Kaip rodo praktika ir šiame darbe atliktas tyrimas, pačios valstybės tarnybos įstaigos ir institucijos yra gana pasyvios ir vengia pokyčių, kurie gali būti rizikingi, iššaukti personalo pasipriešinimą ir pan. Tokia situacija stabdo Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo procesą, kuriame valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas galėtų tapti svarbiu skatinančiu veiksniu vykdyti daugiau viešojo valdymo/valstybės tarnybos reformų.

IŠVADOS

1. Valstybės tarnyba – tai valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas funkcijas, visuma. Svarbiausia valstybės tarnybos funkcija yra tarnystė viešajam interesui. Valstybės tarnyba yra viešojo sektoriaus sritis, kurią siekiama modernizuoti, atsižvelgiant į NVV ir naujojo viešojo valdymo doktrinas. NVV skatina valstybės tarnybą perimti pažangius metodus iš verslo sektoriaus. Vienas iš tokių pažangių metodų yra kompetencijų valdymas. NVV ir naujasis viešasis valdymas akcentuoja valstybės tarnautojų profesionalumo, o naujasis viešasis modelis – dar ir tarnaujančio piliečiams tarnautojo poreikį. Šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų kontekste siekiama valstybės tarnybos veiklą efektyvinti, didinant valstybės tarnautojų kompetenciją.
2. Valstybės tarnautojų kompetencija – tai valstybės tarnautojų pagrindinių savybių, žinių, vertybinių nuostatų, įgūdžių ir gebėjimų visuma, kuri panaudojama darbe, siekiant įgyvendinti darbines užduotis / atlikti profesinę veiklą / eiti pareigas / vykdyti funkcijas. Nuo valstybės tarnautojų kompetencijos tiesiogiai priklauso jų darbo rezultatai. Priklausomai nuo pareigybių, akcentuojamas poreikis valstybės tarnautojams turėti kelių rūšių kompetencijas: bendrąsias kompetencijas (bendro pobūdžio gebėjimus, kurių reikia valstybės tarnautojo darbe), specifines kompetencijas (jos priklauso nuo valstybės tarnautojų kaip specialistų pareigų ir darbo pobūdžio), vadybines kompetencijas (itin reikalingas valstybės tarnautojams–vadovams). Valstybės tarnautojų kompetencijų valdymas yra procesas, integruotas į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, siekiant užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje.
3. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis – tai valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų rinkinys, sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie efektyviau atliktų savo darbą. Kompetencijų modelis leidžia harmonizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą valstybės tarnyboje; padeda personalą formuoti taip, kad jis būtų adekvatus valstybės tarnybos vertybėms, misijai ir funkcijoms. Kompetencijų modelis padeda susieti įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (valstybės tarnautojų įdarbinimą, skatinimą, mokymą, vertinimą, karjeros planavimą). Dėl minėtų privalumų kompetencijų modelį galima pagrįstai laikyti valstybės tarnybos modernizavimo priemone.
4. Išanalizavus pagrindinius LR strateginius ir teisinius dokumentus, nustatyta, jog kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje yra tik rekomendacinio pobūdžio. Stokojama politinės valios Lietuvoje teisiškai įtvirtinti kompetencijomis grįstą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Nors 2014 metais buvo parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika, tačiau ji išliko tik diegimo stadijoje. Nei kompetencijų modelis, nei metodika neįgijo teisinio pagrindo. Todėl tai yra tik rekomendacinio pobūdžio dokumentai. Politinės valios stoka, teisinio pagrindo nebuvimas yra

sisteminės spragos, kurios trukdo diegti kompetencijų modelį visoje Lietuvos valstybės tarnyboje (kaip sistemoje). Tai, kad kompetencijų modelis diegiamas ne visoje valstybės tarnyboje, o tik tose įstaigose, kurios pačios tam rodo iniciatyvą, leidžia teigti, kad šis procesas netapo sisteminiu reiškiniu, jis įgijo tik fragmentines apraiškas.

5. Šiame darbe atliktas empirinis tyrimas atskleidė VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą. Respondentai kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje siejo su tokiais pagrindiniais iššūkiais, kaip politinė valia, naujovių nebijojimas, atsakingų už diegimą subjektų kompetencija, vadovybės parama. Sisteminis požiūris į kompetencijų modelio diegimą, aiškus teisinis reglamentavimas ir realus praktinis įgyvendinimas yra svarbiausios sąlygos, sudarančios pagrindą kompetencijų modelio diegimui Lietuvos valstybės tarnyboje.
6. Nors VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje egzistuoja valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis, tačiau kompetencijų modelis įstaigoje nėra taikomas. Iš dalies taip yra dėl to, kad įstaiga nejaučia poreikio diegti kompetencijų modelį. Nežiūrint to, tarnautojai suvokia kompetencijų modelio diegimo naudą įstaigai – gebėjimą valdyti ir didinti valstybės tarnautojų kompetencijas, didesnį tarnybos veiklos efektyvumą ir aukštesnę teikimų viešųjų paslaugų kokybę. Kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje labiausiai skatintų šie veiksniai: diegimo poreikio identifikavimas, vadovybės parama, finansinių išteklių pakankamumas, valstybės tarnautojų motyvacija, kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Kompetencijų modelio diegimą įstaigoje labiausiai ribotų šie veiksniai: netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių, vadovybės neryžtingumas ir paramos stoka, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą subjektų patirties stoka, kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos.

PASIŪLYMAI

Siekiant, kad kompetencijų modelis būtų diegiamas visoje Lietuvos valstybės tarnyboje ir tokiu būdu prisidėtų prie valstybės tarnybos modernizavimo, teikiami šie pasiūlymai įvairiuose lygmenyse:

I. Nacionalinis / politinis lygmuo:

- Būtina sutelkti politinę valią, priimant sprendimus dėl kompetencijų modelio diegimo visoje Lietuvos valstybės tarnyboje kaip valstybės tarnybos modernizavimo prioriteto. Tam reikia priimti politinius sprendimus, inicijuojant pakeitimus teisės aktuose, kad Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika ir kompetencijų modelis įgytų teisinį pagrindą.
- Valstybės tarnybos įstatyme įvykdyti pakeitimus pagal projektą Nr. XIIP–3268(2). Tai sudarytų sąlygas įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Taip valstybės tarnautojo turimos kompetencijos įgytų kritinę reikšmę prieš formalią kvalifikaciją.

II. Institucinis lygmuo:

- Valstybės tarnybos departamentas turėtų imtis inicijuojančio lyderio vaidmens, kad atkreiptų politikų dėmesį į kompetencijų modelio sisteminio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje būtinumą.

III. Organizacinis lygmuo:

- Vadovybei priimti sprendimą įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje, kadangi šioje įstaigoje jaučiamas valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis. Kompetencijų modelis galėtų padidinti tarnybos veiklos efektyvumą ir užtikrinti aukštesnę teikimų viešųjų paslaugų kokybę.
- Kad kompetencijų modelis VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje realiai funkcionuotų, vadovybei būtina paruošti personalą pokyčiams, aiškinant jam kompetencijų modelio naudą ir būtinumą, išsklaidant baimę dėl neapibrėžtumo, teikiant visokeriopą paramą.
- Pasitelkiant kursus, seminarus ir mokymus, vadovybei ir patiems tarnautojams ugdyti tas kompetencijas (lyderystė, strateginis požiūris, konfliktų valdymas), kurios, kaip parodė empirinis tyrimas, VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra nepakankamos.

LITERATŪRA

Teisės aktai ir strateginiai dokumentai

1. „2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programa“. 2012. *Valstybės žinios* 144 (7430).
2. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. 2012. *Valstybės žinios* 61 (3050).
3. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos departamento 2016–2018 metų strateginis veiklos planas“. 2018. Žiūrėta lapkričio 3 d. https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACIN%C4%96_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/VTD_SV_2018-2020.pdf
4. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas“. 1999 (2019 m. redakcija). *Valstybės žinios* 66 (2130).
5. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas“. 2017. *TAR* (4172).
6. „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija“. 2010. *Valstybės žinios* 69 (3440).
7. „Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa“. 2012. *Valstybės žinios* 22 (1009).

Monografijos

8. Bacon-Shone, John. 2015. *Introduction to Quantitative Research Methods*. Graduate School, The University of Hong Kong.
9. Denzin, Norman and Yvonna Lincoln. (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. Los Angeles: Sage.
10. Flick, Uwe. 2018. *Designing Qualitative Research (Qualitative Research Kit).* Second Edition. SAGE Publications Ltd.
11. Jovaiša, Tomas, Laužackas, Rimantas, Spūdytė, Irma, ir Vidmantas Tūtlys. 2008. *Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija.* Vilnius: Agora.
12. Kardelis, Kęstutis. 2017. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
13. Laužackas, Rimantas. 2008. *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/ studijų programų kūrimas ir vertinimas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
14. Nardi, Peter. 2018. *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods*. Fourth Edition. Routledge.
15. Rosen, Ellen Doree. 2007. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika.* Vilnius: Knygiai.
16. Saldana, Johnny, and Matt Omasta. 2017. *Qualitative Research: Analyzing Life*. First Edition. SAGE Publications, Inc.
17. Sanghi, Seema. 2010. *The Handbook of Competency mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations.* Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Response.

Knygų skyriai

18. Bukauskas, Antanas, ir Brigita Žuromskaitė. 2007. „Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba“. Iš *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kęstutis Masiulis ir Algis Krupavičius, 11-29. Vilnius.
19. Gudelis, Dangis. 2010. „Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos“. Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 23-39. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

20. Guogis, Arvydas. 2010. „Naujasis viešasis valdymas“. Iš *Viešasis valdymas*, Vainius Smalskys, 137-151. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
21. Lægreid, Per, and Lois Wise. 2015. „Transitions in Civil Service Systems: Robustness and Flexibility in Human Resource Management“. In *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century* (2nd edition), Frits Van der Meer, Jos Raadschelders and Theo Toonen, 203-222. London: Palgrave Macmillan.
22. Masiulis, Kęstutis. 2007. „Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos“. Iš *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*, Kęstutis Masiulis ir Algis Krupavičius, 117-144. Vilnius.
23. Pivoras, Saulius. 2014. „Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai ir požiūriai“. Iš *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požiūriai, sandėriai*, Saulius Pivoras, Remigijus Civinskas ir Ernesta Buckienė, 15-40. Vilnius: Versus Aureus.
24. Raadschelders, Jos, Tonnen, Theo, and Frits Van der Meer. 2007a. „Civil Servants in the Enabling Framework State of the 21st Century“. In *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*, Frits Van der Meer, Jos Raadschelders and Theo Toonen, 354-370. London: Palgrave Macmillan.
25. Raadschelders, Jos, Tonnen, Theo, and Frits Van der Meer. 2007b. „Governance and Civil Service Systems: From Easy Answers to Hard Questions“. In *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*, Frits Van der Meer, Jos Raadschelders and Theo Toonen, 286-300. London: Palgrave Macmillan.
26. Sudnickas, Tadas. 2009. Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary. In *Changes in Cocial and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference*, 417- 422. Kaunas: Technologija.
27. Urbanovič, Jolanta, Bileišis, Mantas, Stankevič, Barbara, ir Andrius Stasiukynas. 2015. „Viešojo valdymo reformų koncepcijų turinys ir evoliucija“. Iš *Viešojo administravimo teorijos*, Jolanta Urbanovič ir Vainius Smalskys, 198-241. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

Daktaro disertacijos

28. Lobanova, Liudmila. 2015. „Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste“. Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas. http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1893/1/2337M%20_Liudmila_Lobanova_Disertacija.pdf
29. Navikienė, Živilė. 2010. „Modulinio mokymo modeliavimas profesinio mokymo sistemoje“. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas. https://vb.vdu.lt/object/elaba:2056418/2056418.pdf

Moksliniai straipsniai

30. Adamonienė, Rūta, ir Rūta Petrauskienė. 2014. „Expression of strategic competencies of leaders in civil service: the case of municipalities in Lithuania“. *Human Resources Management & Ergonomics* 8 (2): 6-19.
31. Alifanovienė, Daiva, Ališauskienė, Stefanija, Ambrukaitis, Jonas, ir Albina Kepalaitė. 2007. „Specialiosios pedagogikos programoje plėtojamų profesinių kompetencijų vertinimas: studentų požiūris“. *Specialusis ugdymas: mokslo darbai* 2(17): 61-71.
32. Apuke, Oberiri Destiny. 2017. „Quantitative research methods. A synopsis approach“. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)* 6 (10): 40-47.
33. Ashkezari, Mohammad Javad Dehghan, and Mojtaba Nik Aeen. 2012. „Using Competency Models to Improve HRM“. *Ideal Type of Management* 1 (1): 59-68.

34. Beinoravičius, Darijus, Vainiutė, Milda, ir Mantas Bileišis. 2015. „Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 14 (4): 625-638.
35. Bilbokaitė, Ieva. 2013. „Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 2 (40): 67-74.
36. Bissessar, Ann Maria. 2010. „Challenges of Competency Testing in a Divided Society“. *Public Personnel Management* 39 (2): 97-115.
37. Boyatzis, Richard. 2009. „Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence“. *Journal of Management Development* 28 (9): 749-770.
38. Bonder, Arieh, Bouchard, Carl Denis, and Guy Bellemare. 2011. „Competency-Based Management – An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector“. *Public Personnel Management* 40 (1): 1-10.
39. Bortnikas, Aleksandras. 2017. „Žmogiškųjų išteklių modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 16 (2): 335-346.
40. Butkevičienė, Eglė, ir Eglė, Vaidelytė. 2009. „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“. *Viešoji politika ir administravimas* 30: 68-81.
41. Campion, Michael, Fink, Alexis, Ruggeberg, Brian, Carr, Linda, Phillips, Geneva, and Ronald Odman. 2011. „Doing competencies well: best practices in competency modeling“. *Personnel psychology* 64: 225-262.
42. Chlivickas, Eugenijus, Papšienė, Palmira, ir Aranas Papšys. 2009. „Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo apsektai“. *Verslas, vadyba ir studijos* 2009: 51-65.
43. Draganidis, Fotis, and Gregoris Mentzas. 2006. „Competency based management: a review of systems and approaches“. *Information Management & Computer Security* 14 (1): 51-64.
44. Druskienė, Aušra, ir Ingrida Šarkiūnaitė. 2018. „Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (3): 344-370.
45. Glebovė, Neringa. 2010. „Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai“. *Teisė* 76: 130-148.
46. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. 2013. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31): 142-151.
47. Guogis, Alyvdas, ir Adomas Vincas Rakšnys. 2014. „Viešojo administravimo modelių vystymosi perspektyvos modernizmo ir postmodernizmo idėjų šviesoje“. *Tiltai* 2: 19-33.
48. Išoraitė, Margarita. 2011. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“. *Socialinių mokslų studijos* 3 (1): 31-58.
49. Juodeikaitė, Monika, ir Asta Fominienė. 2016. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“. *Informacijos mokslai* 74: 25-37.
50. Kurpuvesas, Vytautas, ir Algirdas Astrauskas. 2009. „Valstybės tarnybos tobulinimo Lietuvoje galimybės“. *Valstybės tarnybos aktualijos* 16: 8-15.
51. Lepeška, Virginijus. 2014. „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas“. *Valstybės tarnybos aktualijos* 10 (spalis): 8-11.

52. Liukinevičienė, Laima. 2017. „Inplementation of the civil service competency model in Lithuania“. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration* 40: 132-142.
53. Liukinevičienė, Laima, ir Lina Buivydienė. 2016. „Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities“. *Socialiniai tyrimai / Social Research* 39 (2): 16-27.
54. Lobanova, Liudmila, ir Eugenijus Chlivickas. 2009. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas* 1 (21): 63-72.
55. López-Martínez, Pedro Ángel, Montaño-Moreno, Juan José, and Lluís Ballester Brageb. 2014. „Analysis of Professional Competencies in the Spanish Public Administration Management“. *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (2): 61-66.
56. Marijani, Ramadhani. 2017. „Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery?“ *Open Journal of Social Sciences* 5: 169-184.
57. Martinkienė, Jurgita. 2009. „Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje“. *Vadyba / Journal of Management* 14 (1): 79-87.
58. Martinkienė, Jurgita. 2014. „Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė“. *Vadyba / Journal of Management* 24 (1): 51-62.
59. Meyer-Sahling, Jan Hinrik, ir Vitalis Nakrošis. 2009. „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos“. *Viešoji politika ir administravimas* 27: 7-15.
60. Misra, Yogeshi, and Vandna Sharma. 2016. „Assessing the impact of adoption of competency framework on firm performance - the holy grail of HR“. *Emerging Challenges in HR: VUCA Perspectives* 159-176.
61. Palidauskaitė, Jolanta. 2008. „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“. *Viešoji politika ir administravimas* 25: 7-18.
62. Papšienė, Palmira. 2010. „Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20 (1): 100-108.
63. Patapas, Aleksandras, ir Toma Žilionytė. 2016. „Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybės“. *Viešoji politika ir administravimas* 15 (2): 206-219.
64. Pivoras, Saulius, ir Ernesta Visockytė. 2011. „Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas“. *Viešoji politika ir administravimas* 10 (1): 27-40.
65. Raipa, Alvydas. 2014a. „Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 13 (4): 545-556.
66. Raipa, Alvydas. 2014b. „Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis“. *Tiltai* 2: 1-18.
67. Raipa, Alvydas. 2015. „XXI a. viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos“. *Viešoji politika ir administravimas* 14 (2): 307-320.
68. Rakštelytė, Lina, ir Andrius Valickas. 2018. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (4): 662-675.
69. Rekašienė, Reda. 2014. „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?“ *Valstybės tarnybos aktualijos* 10 (spalis): 3-5.

70. Rekašienė, Reda, ir Tadas Sudnickas. 2014. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13 (4): 590-600.
71. Rimkutė, Eglė, Kirstukaitė, Inga, ir Jurgita Šiugždinienė. 2015. „Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą“. *Viešoji politika ir administravimas* 14 (1): 9-24.
72. Skorková, Zuzana. 2016. „Competency Models in Public Sector“. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230: 226-234.
73. Smalskys, Vainius. 2010. „Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (17): 90-100.
74. Smalskys, Vainius, ir Aleksandras Minkevičius. 2013. „Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990-2012 metais“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (29): 20-28.
75. Smalskys, Vainius, ir Eugenijus Skietrys. 2008. „Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos“. *Viešoji politika ir administravimas* 24: 60-66.
76. Smalskys, Vainius, Bileišis, Mantas, Monkevičius, Algirdas, Stasiukynas, Andrius Sudnickas, Tadas, ir Andrius Valickas. 2017. „Development trajectories of Lithuanian public sector governance“. *Viešoji politika ir administravimas* 16 (2): 212-230.
77. Stačinskaitė, Simona, ir Rūta Petrauskienė. 2018. „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“. *Viešoji politika ir administravimas* 17 (3): 327-343.
78. Stare, Janez, and Klun, Maja. 2018. „Required competencies in public administration study programs“. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 55: 80-97.
79. Sudnickas, Tadas, ir Aistė Kratavičiūtė-Ališauskienė. 2011. „Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania“. *Viešoji politika ir administravimas* 10 (4): 522-533.
80. Šaparnienė, Diana, ir Rita Trijonytė. 2011. „Assessment of Implementation of Civil Servants' Training Strategy for 2007-2010: Case Study“. *Socialiniai tyrimai / Social Research* 4 (25): 89-101.
81. Tubutienė, Vilma, ir Jurgita Bajarūnienė. 2008. Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (12): 370-380.
82. Židonis, Žilvinas, ir Neringa Jaskūnaitė. 2009. „Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 28: 89-98.
83. Žukauskaitė, Irena. 2017. „Pretendentų bendrųjų gebėjimų įvertinimo sąsajos su karjera Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Psichologija* 56: 56-71.
84. Wang, Linxue, and Jiajia Cui. 2018. „The Empirical Study on a Competency Model of Grassroots Public Employment Service Personnel“. *International Journal of Science and Research (IJSR)* 7 (1): 1740-1748.
85. Wieczorek-Szymańska, Anna. 2017. „Competence-based management in public administration in Poland“. *Scientific proceedings international scientific conference „Hhigh technologies. Business. Society“* 1 (2): 225-227.

Vadovėliai

86. Stankevičienė, Asta, ir Ludmila Lobanova. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika

Interneto tinklalapiai

87. Bossaert, Danielle. 2013. Modernių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų – kompetencijų valdymo – taikymas ES šalyse: praktika, patirtis, sėkmės istorijos ir įgyvendinimo iššūkiai. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta rugpjūčio 19 d. https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Danielle_CBM_LT_2013'04'18.ppt
88. Horton, Sylvia. 2010. Competency management in the British central government. KU Leuven. Žiūrėta rugpjūčio 14 d. https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf
89. Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES valstybėse narėse: galutinė tyrimo ataskaita. 2018. Viešosios politikos ir vadybos institutas, OVC Consulting. Žiūrėta rugpjūčio 20 d. https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/%C4%AEstaig%C5%B3%20vadov%C5%B3%20kompetencij%C5%B3%20valdymas%20ES%20%C5%A1alyse%20_Galutin%C4%97%20ataskaita_18%2006%2020.pdf
90. Šadžiuvienė, Dalia. 2015. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta rugpjūčio 16 d. https://www.lietuva2030.lt/lt/download/088ac8b8c23eb6bd38f8e9849ed8cd1621f222b9700b24d2ce/1
91. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita. 2010. Valstybės tarnybos departamentas, Ernst & Young, OVC Consulting. Žiūrėta rugpjūčio 16 d. https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Uzsienio%20tyrimo%20santrauka.pdf
92. Telešienė, Audronė. 2008. Mišrių metodų prieiga. Žiūrėta spalio 4 d. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_9.html
93. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. 2014. UAB „Baltic Printing House“. Žiūrėta rugpjūčio 15 d. http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/valstybes-tarnyboje-butinu-kompetenciju-analize-ir-valstybes-tarnautoju-pareigybiu-aprasymu-katalogas-kodas-nr-vp1-4-1-vrm-01-v-01-001
94. Valstybės tarnybos departamentas: Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas (kodas Nr. VP1-4.1-VRM-01-V-01-001). 2017. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Žiūrėta lapkričio 2 d. http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/valstybes-tarnyboje-butinu-kompetenciju-analize-ir-valstybes-tarnautoju-pareigybiu-aprasymu-katalogas-kodas-nr-vp1-4-1-vrm-01-v-01-001
95. Valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. XIIP–3268. 2015. Žiūrėta lapkričio 1 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/180e5d30111811e5b0d3e1beb7dd5516?jfwid=-wd7z6podq
96. Valstybės tarnybos įstatymo projektas Nr. XIIP–3268(2). 2017. Žiūrėta lapkričio 1 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/52de4ef0dc8911e6be918a531b2126ab?jfwid=-wd7z6podq
97. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Užsienio išmokų tarnybos nuostatai. 2006. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Žiūrėta spalio 03 d. http://www.sodra.lt/uploads/documents/files/UIT_aktuali%20redakcija.doc
98. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas: galutinė vertinimo ataskaita. 2011. Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas. Žiūrėta rugpjūčio 17 d. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010MVP/4_prioriteto_vertinimo_ataskaita.pdf

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema
„Valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas“

Kompetentingų valstybės tarnautojų poreikis grindžiamas būtinybe turėti modernią valstybės tarnybą, gebančią pateisinti visuomenės lūkesčius. Kompetentingų valstybės tarnautojų poreikį galima patenkinti, diegiant valstybės tarnyboje kompetencijų modelį. Kompetencijų modelis yra svarbi veiksmingo valstybės tarnybos funkcionavimo prielaida.

Nors mokslininkai sutaria dėl kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje naudos, tačiau nėra aišku, kaip tinkamai parengti ir įdiegti kompetencijų modelį. Problema formuluojama klausimu: kokios yra galimybės įdiegti ir tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelį Lietuvoje?

Darbo tikslas – įvertinti valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo galimybes Lietuvoje.

Darbo uždaviniai: 1) išanalizuoti valstybės tarnybą šiuolaikinių viešojo sektoriaus reformų kontekste; 2) nustatyti kompetencijų raišką ir valdymo ypatumus valstybės tarnyboje; 3) išnagrinėti kompetencijų modelį kaip valstybės tarnybos modernizavimo priemonę; 4) įvertinti kompetencijų modelio diegimo Lietuvos valstybės tarnyboje teisines ir politines prielaidas; 5) ištirti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą.

Darbo metodai: 1) mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė; 2) dokumentų analizė; 3) VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų struktūruotas interviu (kokybinis tyrimas) ir anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas).

Pagrindiniai darbo rezultatai: empirinis tyrimas atskleidė VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą. Nors VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje egzistuoja valstybės tarnautojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis, tačiau kompetencijų modelis įstaigoje nėra taikomas. Iš dalies taip yra dėl to, kad įstaiga nejaučia poreikio diegti kompetencijų modelį. Kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje labiausiai skatintų šie veiksniai: diegimo poreikio identifikavimas, vadovybės parama, finansinių išteklių pakankamumas, valstybės tarnautojų motyvacija, kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Kompetencijų modelio diegimą įstaigoje labiausiai ribotų šie veiksniai: netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/pasipriešinimas/ baimė dėl pokyčių, vadovybės neryžtingumas ir paramos stoka, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą subjektų patirties stoka, kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos.

Pagrindinės išvados: išanalizavus pagrindinius LR strateginius ir teisinius dokumentus, nustatyta, jog kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje yra tik rekomendacinio pobūdžio. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojai kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje siejo su tokiais pagrindiniais iššūkiais, kaip politinė valia, naujovių nebijojimas, atsakingų už diegimą subjektų kompetencija, vadovybės parama. Sisteminis požiūris į kompetencijų modelio diegimą, aiškus teisinis reglamentavimas ir realus praktinis įgyvendinimas yra svarbiausios sąlygos, sudarančios pagrindą kompetencijų modelio diegimui Lietuvos valstybės tarnyboje.

Raktiniai žodžiai: kompetencijų modelis, valstybės tarnyba, modernizavimas.

SUMMARY

Theme of the Master's thesis
„Modernization of the civil service and implementation of the competencies model“

The need for competent civil servants is based on the need to have a modern civil service capable of meeting public expectations. The need for competent civil servants can be met by implementing a competencies model in the civil service. The competencies model is an important prerequisite for the effective functioning of the civil service.

Although scientists agree on the benefits of implementing a competencies model in the civil service, it is not clear how to design and implement a competencies model properly. The problem is formulated with the question: what are the possibilities to implement and improve the competencies model of civil servants in Lithuania?

The aim of the paper is to evaluate possibilities of implementation and improvement of the competencies model of civil servants in Lithuania.

Tasks of the paper: 1) to analyze the civil service in the context of modern public sector reforms; 2) to determine the expression of competencies and peculiarities of management in the civil service; 3) to examine the competencies model as a means of modernizing the civil service; 4) to evaluate the legal and political preconditions for the implementation of the competencies model in Lithuanian civil service; 5) to investigate the attitude of the employees of Sodra Foreign Benefits Service regarding the implementation and improvement of the competencies model.

Methods of the paper: 1) systematic and comparative analysis of scientific literature; 2) analysis of documents; 3) structured interview (qualitative study) and questionnaire survey (quantitative survey) of the employees of Sodra Foreign Benefits Service.

Key findings: an empirical study revealed the approach of the employees of Sodra Foreign Benefits Service to implementing and developing the competencies model. Although there is a need for identification and development of competencies of civil servants in Sodra Foreign Benefits Service, the competencies model is not applied in the institution. This is partly because the institution does not feel the need to implement the competencies model. The implementation of the competencies model in Sodra Foreign Benefits Service would be best encouraged by the following factors: identification of the deployment need, support from management, adequacy of financial resources, motivation of civil servants, supervision and control of the implementation of the competencies model. The following factors would be the main constraints on the implementation of the competencies model in the institution: inadequate employees‘ preparedness for change / resistance / fear of change; management indecision and lack of support, lack of experience of individuals those would be responsible for implementing the competencies model, gap of the competencies model with HRM system

Main conclusions: after analyzing the main strategic and legal documents of the Republic of Lithuania, it was established that the implementation of the competencies model in the civil service is of a recommendation nature only. The employees of Sodra Foreign Benefits Service linked the implementation of the competencies model in Lithuanian civil service with such major challenges as political will, not fear of innovations, competence of the individuals responsible for implementation, management support. A systematic approach to the implementation of the competencies model, clear legal regulation and realistic practical implementation are the most important conditions that provide the basis for the implementation of the competencies model in Lithuanian civil service.

Kye words: competencies model, civil service, modernization.

PRIEDAI

1 priedas

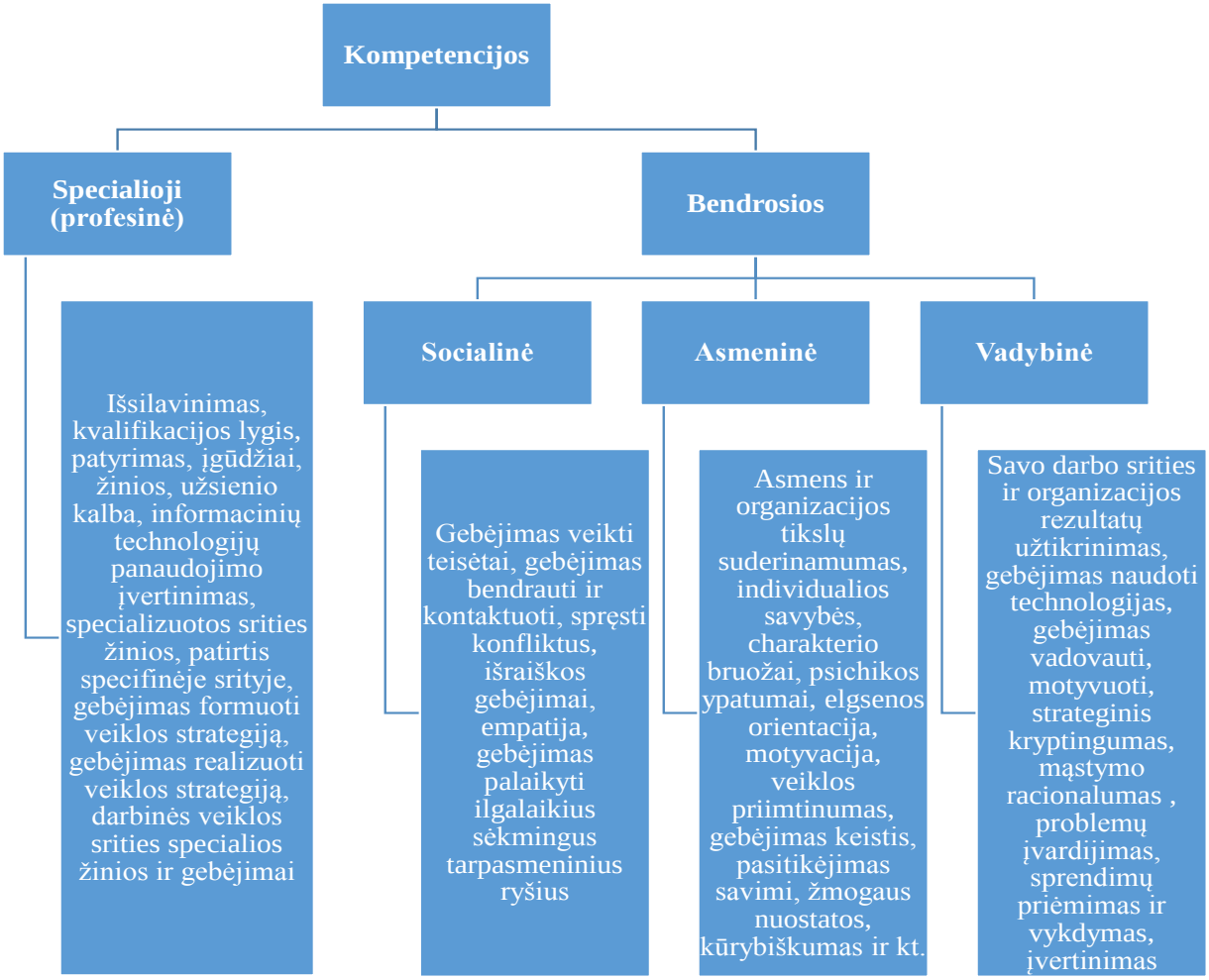
Kompetencijos sampratų įvairovė moksliniuose šaltiniuose

Metai	Šaltiniai	Kompetencijos samprata	Raktiniai žodžiai	Struktūriniai elementai
2018	S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 329)	Asmens gebėjimas atlikti konkrečią veiklą.	Gebėjimas atlikti veiklą	Gebėjimas
2017	R. Marijani (2017, 171)	Pagrindinės savybės, kurios priežastiniu ryšiu yra susijusios su efektyviu / geresniu darbo rezultatu.	Savybės, susijusios su darbo rezultatais	Savybės
2017	A. Wieczorek-Szymańska (2017, 225)	Darbuotojo dispozicija, reiškianti žinias, įgūdžius ir požiūrius, kurie padeda darbuotojui atlikti reikiamas profesines pareigas.	Tai, kas padeda atlikti pareigas	Žinios + įgūdžiai + požiūriai
2015	D. Beinoravičius ir kt. (2015, 630-361)	Žinių, gebėjimų ir įgūdžių visuma, kuri leidžia atlikti tam tikras užduotis.	Tai, kas leidžia atlikti užduotis	Žinios + gebėjimai + įgūdžiai
2014	P. A. López-Martínez ir kt. (2014, 62)	Apima žinias, procedūras ir požiūrius, sujungtus į vieną tikslą, supratimą, „know-how“ (įgūdžius, gebėjimus, gabumus ir galimybes), įsitikinimus ir vertybes, mokėjimą (priemones ir išteklius).	Kompetencijos struktūrinių lementų visuma	Žinios + procedūros + požiūriai + supratimas + „know-how“ + įsitikini-mai + vertybės + mokėjimas
2014	R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 591)	Pagrindinės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti individo elgseną ateityje.	Savybės, kurios leidžia nuspėti elgseną	Savybės + elgesys
2013	D. Bossaert (2013, 5)	Žinios, įgūdžiai ir elgesys, kurių reikia, norint atlikti specifinę užduotį / funkciją.	Tai, kas padeda atlikti funkciją	Žinios + įgūdžiai + elgesys
2014	R. Rekašienė (2014, 3)	Tai „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys“.	Gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, stebimas asmens elgesys	Žinios + mokėjimai + įgūdžiai + vertybinės nuostatos + elgesys
2010	S. Sanghi (2010, 8)	Darbinės veiklos gebėjimų ir standartų pasiekimas, reiškiantis tai, ką individai gali nuveikti, besiremdami savo gebėjimais, kurie yra efektyviai atliekami.	Darbinių gebėjimų ir standartų pasiekimas	Gebėjimai + standartai
2010	A. M. Bissessar (2010, 62)	Visuma vertybinių nuostatų, įgytų žinių, mokėjimų ir įgūdžių bei gebėjimas jais pasikliauti, vykdant atitinkamą veiklą.	Tai, kuo galima pasikliauti, vykdant veiklą	Vertybinės nuostatos + žinios + mokėjimai + įgūdžiai
2009	R. Boyatzis (2009, 751)	Tai pagrindinės individo savybės ir pasekmės, kurios instituciniais ryšiais siejamos su individo įgūdžiais tinkamai vykdyti savo einamas pareigas.	Įgūdžiai, kurių reikia tinkamai vykdyti einamas pareigas	Savybės + pasekmės + įgūdžiai

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

2 priedas

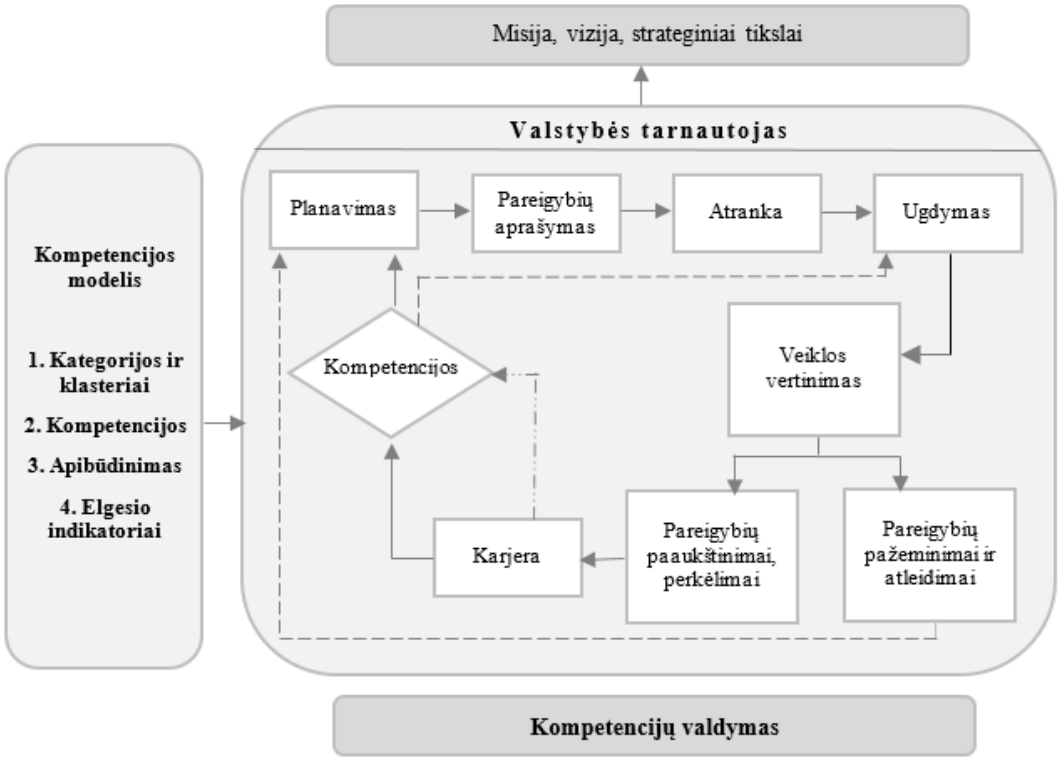
Pageidaujamos valstybės tarnautojų kompetencijos



Sudaryta darbo autorės pagal V. Tubutienė ir J. Bajarūnienė (2008, 375).

3 priedas

Kompetencijų valdymo valstybės tarnyboje esmė



Cit. pagal S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018, 333).

4 priedas

Kompetencijų modelio esmė ir skirtumai, lyginant su darbų analize

1.	Paprastai vadovai daugiau dėmesio skiria kompetencijų modeliavimui, o ne darbų analizei.
2.	Kompetencijų modeliais dažnai bandoma atskirti geriausius darbuotojus nuo vidutinių.
3.	Kompetencijų modeliai dažnai apima aprašymus, kaip kompetencijos keičiasi ar progresuoja, atsižvelgiant į darbuotojo lygį.
4.	Kompetencijų modeliai paprastai yra tiesiogiai susiję su organizacijos tikslais ir strategijomis.
5.	Kompetencijų modeliai paprastai kuriami iš viršaus į apačią (pradedant nuo vadovų), o ne iš apačios į viršų (pradedant nuo eilinių darbuotojų).
6.	Kompetencijų modeliuose gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai atsižvelgiama į būsimus darbo reikalavimus.
7.	Kompetencijų modeliai gali būti pateikiami taip, kad būtų lengviau juos naudoti (pvz., organizacijos specifinis žodynas, paveikslai ar schemos, palengvinančios įsiminimo procesą).
8.	Paprastai nustatomos kompetencijos kelioms darbo grupėms ar funkcijoms atlikti.
9.	Kompetencijų modeliai dažnai naudojami aktyviai suderinti žmogiškųjų išteklių veiklas.
10.	Kompetencijų modeliai dažnai siejami su organizacinės plėtros intervencija, kuria siekiama didelių organizacinių pokyčių, o ne su paprastu duomenų rinkimu.

Cit. pagal M. Campion et al. (2011, 227).

5 priedas

Europos šalių valstybės tarnybose taikomų kompetencijų modelių palyginimas

Kriterijai	Didžioji Britanija	Nyderlandai	Belgija	Švedija	Airija
Viešojo administravimo tradicija	Anglosaksų	Europos kontinentinė	Europos kontinentinė	Skandinavų	Anglosaksų
Valstybės tarnyba	Decentralizuota	Mišri	Centralizuota	Decentralizuota	Centralizuota
Valstybės tarnybos modelis	Postų	Pereinama nuo karjeros prie postų modelio	Karjeros	Postų	Karjeros
Tikslinė grupė	Visi valstybės tarnautojai	Aukštesnieji vadovai	Visi valstybės tarnautojai	Visi valstybės tarnautojai	Visi valstybės tarnautojai
Kompetencijų modelio pavadinimas	Bendrasis profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis	Bendrasis valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Kompetencijų modelis 5+1	Nėra centralizuoto modelio	Veiklos valdymo ir tobulinimo sistemos kompetencijų modelis
Esminės kompetencijų modelio ypatybės	Susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu	Susietas su valstybės tarnautojų atrankos procesu, mokymo bei tobulinimo procesu ir netiesiogiai su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu	Susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo bei tobulinimo, atlygio sistemomis, sujungia visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į visumą	Pereinama nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašų prie grupių ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo	Visos kompetencijų grupės, netgi siejamos su vadovo funkcijomis ir lyderio elgesiu, yra aktualios valstybės tarnautojams
Bendras kompetencijų skaičius	8	38+	5+	Nėra nustatyto konkretaus kompetencijų skaičiaus, nes kiekviena įstaiga nustato savo kompetencijų skaičių	Skirtingoms pareigybių grupėms nustatytas skirtingas kompetencijų skaičius įvardintų kompetencijų grupių ribose
Kompetencijų aprašymas	4 tarpusavyje susijusios dalys: lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai ir patirtis. + Valstybės tarnautojams svarbios 4 kompetencijos: valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas	35 bendrosios kompetencijos + 3 valdymo kompetencijos + Techninės kompetencijos, reikalingos konkrečiam darbui atlikti, paliekamos įstaigų atsakomybei	5 bendrosios kompetencijos: informacijos valdymas, užduočių valdymas, gebėjimas parodyti kryptį ir lyderystė, socialinio bendravimo įgūdžiai ir asmeninis efektyvumas + Techninės kompetencijos, apibrėžiamos konkrečios pareigybės apraše	Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje vyrauja tokios kompetencijų grupės kaip asmeninė, socialinė, profesinė, strateginė ir funkcinė kompetencijos, tačiau kiekviena įstaiga nustato savo modelį	17 elgesio kompetencijų, kurios skirstomos į 4 grupes (asmeninio efektyvumo, mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo, veiklos rezultatų valdymo bei grupinio ir tarpasmeninio efektyvumo)

Sudaryta darbo autorės pagal V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013, 144); Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita (2010, 2-12); Įstaigų vadovų kompetencijų valdymas ES šalyse (2018, 36-37); D. Bossaert (2013, 20).

6 priedas

Viešojo sektoriaus lyderystės (vadovavimo) kompetencijų modelių palyginimas

Šalys	Australija	JAV	Kanada	Didžioji Britanija	Pietų Afrikos Respublika	Naujoji Zelandija	Nyderlandai
Reglamentavimas	Aukštesniųjų vadovų lyderystės struktūra (2001) ir Integruota lyderystės sistema (2004)	Pagrindinės vadovo kvalifikacijos (2006)	Pagrindinių lyderystės kompetencijų modelis (2004)	Valstybės tarnybos kompetencijų struktūra (2012)	SMS kompetencijų struktūra (2011)	Aukščiausiojo vadovo kompetencijų profilis (2009)	Aukštesniųjų vadovų kompetencijos (2000)
Kompetencijų modelių struktūra	Strateginis mąstymas	Pokyčių valdymas	Strateginis mąstymas	Nurodymų nustatymas (strateginis klasteris)	Pagrindinės kompetencijos	Strateginė lyderystė	Nuoseklus valdymas
	Produktyvių darbo santykių ugdymas	Koalicijų formavimas	Įsitraukimas	Žmonių įtraukimas (žmonių klasteris)	Procesų kompetencijos	Asmeniniai ir tarpasmeniniai įgūdžiai	Tarpasmeninė elgsena
	Rezultatų pasiekimas	Rezultatų skatinimas	Valdymo kompetencija	Rezultatų pateikimas (veiklos klasteris)		Veiklos įgūdžiai	Veiklos efektyvumas
	Asmeninio pavyzdžio rodymas	Žmonių motyvavimas	Vertybės ir etika	Valstybės tarnybos vertybės		Garbingas ir sąžiningas elgesys	Valdymo jautrumas
	Komunikavimas darant įtaką	Verslumas				Organizacinio pozicionavimo įgūdžiai	Problemų sprendimas
						Drąsa	Poveikis
						Energija ir veržlumas	Atsparumas
Kompetencijų skaičius	5 pagrindinių kompetencijų grupės, turinčios 22 bendrąsias kompetencijas	5 pagrindinių kompetencijų grupės, turinčios 28 bendrąsias kompetencijas, iš kurių 6 laikomos pagrindinėmis kompetencijomis	4 kompetencijos	3 grupės (klasteriai), turinčios 10 bendrųjų kompetencijų ir pasižyminčios vertybėmis, kuriomis grindžiamos visos kompetencijos	5 pagrindinės kompetencijos, turinčios 5 skirtingas proceso kompetencijas, kurios visos pritaikomos kiekvienai iš pagrindinių kompetencijų	7 kompetencijos	7 kompetencijų grupės po 4 kompetencijas kiekvienai grupei (28 bendrosios kompetencijos)

Cit. pagal R. Marijani (2017, 174).

7 priedas

Interviu klausimynas valstybės tarnautojams

Gerb. Respondente,

Šiuo metu VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje atliekamas tyrimas, kuriuos siekiama nustatyti čia dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą Lietuvos valstybės tarnyboje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, nes remiantis tyrimu, bus galima spręsti apie kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo Lietuvos valstybės tarnyboje ateities perspektyvas.

Prašome atsakyti į klausimus.

1. Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?
2. Kiek, Jūsų manymu, yra būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam yra tinkamas instrumentas?
3. Kokie, Jūsų vertinimu, kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?
4. Ką, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?

5. Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?
6. Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?
7. Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?
8. Kiek, Jūsų nuomone, kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?
9. Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?
10. Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?
11. Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?

Dėkojame už atsakymus!

8 priedas

Anketa valstybės tarnautojams

Gerb. Respondente,

Šiuo metu VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje atliekamas tyrimas, kuriuos siekiama nustatyti čia dirbančių valstybės tarnautojų požiūrį į kompetencijų modelio diegimą ir tobulinimą Lietuvos valstybės tarnyboje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, nes remiantis tyrimu, bus galima spręsti apie kompetencijų modelio diegimo ir tobulinimo Lietuvos valstybės tarnyboje ateities perspektyvas.

Prašome užpildyti anketą pagal nurodytas instrukcijas.

1. **Įvertinkite 5 balų skalėje veiksnius, kurie aktualizuoja visos Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį:**

   (apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesu-tinku
Tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas	5	4	3	2	1
Naujosios viešosios vadybos metodų taikymo poreikis	5	4	3	2	1
Naujojo viešojo valdymo idėjų sklaida	5	4	3	2	1
Reakcija į pokyčius aplinkoje, kuri veikia valstybės tarnybos veiklą	5	4	3	2	1
Nesibaigiantis valstybės tarnybos nuolatinio tobulėjimo ir evoliucionavimo procesas	5	4	3	2	1
Siekis gerinti valstybės tarnybos veiklos efektyvumą	5	4	3	2	1
Siekis piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas	5	4	3	2	1
Noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams	5	4	3	2	1

2. **Įvertinkite 5 balų skalėje veiksnius, kurie aktualizuoja konkrečiai VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo poreikį:**

   (apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesu-tinku
Tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Naujosios viešosios vadybos metodų taikymo poreikis VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Naujojo viešojo valdymo idėjų sklaida VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Reakcija į pokyčius aplinkoje, kuri veikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos veiklą	5	4	3	2	1
Nesibaigiantis VSDFV Užsienio išmokų tarnybos nuolatinio tobulėjimo ir evoliucionavimo procesas	5	4	3	2	1
Siekis gerinti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos veiklos efektyvumą	5	4	3	2	1
Siekis piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Noras didinti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams	5	4	3	2	1

3. **Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą apskritai visos valstybės tarnybos tarnautojams Lietuvoje (kokių kompetencijų reikia visiems valstybės tarnautojams):**
(apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Kompetencijos	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Vertės visuomenei kūrimas	5	4	3	2	1
Organizuotumas	5	4	3	2	1
Patikimumas ir atsakingumas	5	4	3	2	1
Analizė ir pagrindimas	5	4	3	2	1
Komunikacija	5	4	3	2	1
Strateginis požiūris	5	4	3	2	1
Veiklos valdymas	5	4	3	2	1
Lyderystė	5	4	3	2	1
Politinis įžvalgumas	5	4	3	2	1
Informacijos valdymas	5	4	3	2	1
Orientacija į klientą	5	4	3	2	1
Ryšių tinklo kūrimas	5	4	3	2	1
Derybų valdymas	5	4	3	2	1
Tarpkultūrinė komunikacija	5	4	3	2	1
Konfliktų valdymas	5	4	3	2	1
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	5	4	3	2	1
Įtaka	5	4	3	2	1
Konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei	5	4	3	2	1

4. **Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal svarbą Jums, kaip VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojui (-ai) (kokių kompetencijų reikia valstybės tarnautojui būtent šioje valstybės tarnybos įstaigoje):**
(apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Kompetencijos	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Vertės visuomenei kūrimas	5	4	3	2	1
Organizuotumas	5	4	3	2	1
Patikimumas ir atsakingumas	5	4	3	2	1
Analizė ir pagrindimas	5	4	3	2	1
Komunikacija	5	4	3	2	1
Strateginis požiūris	5	4	3	2	1
Veiklos valdymas	5	4	3	2	1
Lyderystė	5	4	3	2	1
Politinis įžvalgumas	5	4	3	2	1
Informacijos valdymas	5	4	3	2	1
Orientacija į klientą	5	4	3	2	1
Ryšių tinklo kūrimas	5	4	3	2	1
Derybų valdymas	5	4	3	2	1
Tarpkultūrinė komunikacija	5	4	3	2	1
Konfliktų valdymas	5	4	3	2	1
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	5	4	3	2	1
Įtaka	5	4	3	2	1
Konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei	5	4	3	2	1

5. **Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijas pagal būdingumą Jums, kaip VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojui (-ai) (kokiomis kompetencijomis pasižymite Jūs šioje valstybės tarnybos įstaigoje):**
   (apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Kompetencijos	Labai būdinga	Būdinga	Nei būdinga, nei nebūdinga	Nebū-dinga	Visai nebūdinga
Vertės visuomenei kūrimas	5	4	3	2	1
Organizuotumas	5	4	3	2	1
Patikimumas ir atsakingumas	5	4	3	2	1
Analizė ir pagrindimas	5	4	3	2	1
Komunikacija	5	4	3	2	1
Strateginis požiūris	5	4	3	2	1
Veiklos valdymas	5	4	3	2	1
Lyderystė	5	4	3	2	1
Politinis įžvalgumas	5	4	3	2	1
Informacijos valdymas	5	4	3	2	1
Orientacija į klientą	5	4	3	2	1
Ryšių tinklo kūrimas	5	4	3	2	1
Derybų valdymas	5	4	3	2	1
Tarpkultūrinė komunikacija	5	4	3	2	1
Konfliktų valdymas	5	4	3	2	1
Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	5	4	3	2	1
Įtaka	5	4	3	2	1
Konkrečios profesinės kompetencijos, būdingos tam tikrai specialybei	5	4	3	2	1

6. **Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas visoje Lietuvos valstybės tarnyboje:**
   (apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesutinku
Padidėjusi valstybės tarnautojų kaip ypatingų žmogiškųjų išteklių reikšmė viešajame sektoriuje	5	4	3	2	1
Pagalba valstybės tarnautojams siekti geresnio valstybės tarnybos įstaigos ar institucijos tikslinės orientacijos įgyvendinimo	5	4	3	2	1
Valstybės tarnybos efektyvumo sąsaja su turimomis tarnautojų kompetencijomis	5	4	3	2	1
Tradicinio valstybės tarnybos personalo administravimo virsmas į šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą	5	4	3	2	1
Poreikis diegti kompetencijų modelį valstybės tarnyboje	5	4	3	2	1
Siekis per valstybės tarnautojų kompetencijų valdymą optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas	5	4	3	2	1
Poreikis užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius valstybės tarnyboje	5	4	3	2	1

7. **Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų valdymo poreikį ir prielaidas konkrečiai VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:**
   (apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesutinku
Padidėjusi valstybės tarnautojų kaip ypatingų žmogiškųjų išteklių reikšmė VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Pagalba tarnautojams siekti geresnio VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tikslinės orientacijos įgyvendinimo	5	4	3	2	1
VSDFV Užsienio išmokų tarnybos efektyvumo sąsaja su turimomis tarnautojų kompetencijomis	5	4	3	2	1
Tradicinio personalo administravimo virsmas į šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Poreikis diegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Siekis per valstybės tarnautojų kompetencijų valdymą optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Poreikis užtikrinti adekvačius tarnautojų kompetencijos išteklius VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1

8. Kas, Jūsų nuomone, yra kompetencijų modelis?

(pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite varnele)

- ☐ Tai reikalingų kompetencijų sąrašas (rinkinys), sudaromas stebint profesionaliai darbą atliekančius valstybės tarnautojus ir naudojamas tam, kad jie efektyviau atliktų savo darbą.
- ☐ Tai būdas, naudotinas išsiaiškinti valstybės tarnautojų galimybes ir didinti jų veiklos kokybę.
- ☐ Tai bendrųjų, vadybinių, specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, siekiant užtikrinti valstybės tarnybos misijos įgyvendinimą.
- ☐ Tai kompetencijų valdymo sistemos dalis, kurios paskirtis yra kompetencijų, darančių įtaką rezultatams, nustatymas.

9. Ar, Jūsų nuomone, kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?

(pasirinkite vieną atsakymo variantą ir jį pažymėkite varnele)

- ☐ Taip, nes per kompetencijų valdymą galima gerinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus.
- ☐ Iš dalies, nes tai yra tik vienas iš būdų modernizuoti valstybės tarnybą.
- ☐ Ne, nes valstybės tarnautojai yra nepasiruošę tokiems pokyčiams.

10. Įvertinkite 5 balų skalėje kompetencijų modelio diegimo naudą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai: *(apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)*

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesutinku
Leistų veiksmingiau įgyvendinti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos organizacijos tikslinę orientaciją	5	4	3	2	1
Harmonizuotų VSDFV Užsienio išmokų tarnybos valdymą	5	4	3	2	1
Pagerintų VSDFV Užsienio išmokų tarnybos teikiamų paslaugų kokybę	5	4	3	2	1
Padėtų nustatyti VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų veiklos rezultatus	5	4	3	2	1
Padėtų modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Sudarytų sąlygas analizuoti tarnautojų įgūdžių spragas VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Leistų gerinti valstybės tarnautojų tobulinimo (vystymo) veiklą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	5	4	3	2	1
Paskatintų tarnautojų lojalumą VSDFV Užsienio išmokų tarnybai	5	4	3	2	1

11. Įvertinkite 5 balų skalėje sėkmės veiksnius, kurie galėtų padėti įdiegti ir tobulinti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:
(apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovybės parama	5	4	3	2	1
Kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė	5	4	3	2	1
Patirties ėmimas iš kitų valstybės tarnybos įstaigų Lietuvoje	5	4	3	2	1
Išteklių, reikalingų diegti kompetencijų modelį, pakankamumas	5	4	3	2	1
Tarnautojų motyvacija tobulinti savo kompetencijas	5	4	3	2	1
Kompetencijų modelio susiejimas su žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir/ar jos veiklomis	5	4	3	2	1

12. Įvertinkite 5 balų skalėje problemas, kurios galėtų riboti kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje:
(apibraukite po vieną skaičių kiekvienam teiginiui)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Nepakankama vadovybės parama	5	4	3	2	1
Tarnautojų pasipriešinimas pokyčiams	5	4	3	2	1
Kompetencijų modelio diegimas kaip streso šaltinis tarnautojams	5	4	3	2	1
Išteklių, reikalingų diegti kompetencijų modelį, stygius	5	4	3	2	1
Komunikacijos tarp vadovybės ir pavaldinių (tarnautojų) spraga	5	4	3	2	1
Kompetencijų modelio nepakankamas susiejimas su žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir/ar jos veiklomis	5	4	3	2	1
Patirties stoka	5	4	3	2	1

13. Jūsų lytis:
- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

14. Jūsų amžius:
- ☐ Iki 30 m.
- ☐ 31-40 m.
- ☐ 41-50 m.
- ☐ 51-60 m.
- ☐ 61 m. ir daugiau

15. Kiek metų Jūs dirbate valstybės tarnyboje?
- ☐ Nepilni metai
- ☐ 1-2 metai
- ☐ 3-5 metai
- ☐ 6-10 metų
- ☐ 11 metų ir daugiau

16. Ar Jūs užimate vadovaujančias pareigas šioje įstaigoje?
- ☐ Taip
- ☐ Ne

Dėkojame už atsakymus!

9 priedas

Interviu protokolai

Interviu protokolas Nr. 1

2019 m. lapkričio 4 d.
(data)

Kodas: *Tarnautoj1*
Lytis: Moteris/Vyras
Vieta: Darbo kabinetas
Trukmė: 15 min.

1. Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?

Siekis dirbti efektyviau formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį. Be reikiamų valstybės tarnautojų kompetencijų ir jų tobulinimo neįmanoma būtų niekaip minėto tikslo pasiekti.

2. Kiek būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam tinka?

Valstybės tarnautojų kompetencijas reikia nuolat tobulinti, nes keičiasi žinių pobūdis, visuomenės reikalavimai ir aplinka, kurioje dirbama. Kompetencijų modelis gali padėti į šiuos pokyčius tinkamai reaguoti.

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

Kompetencijų modelis – tai instrumentas, kuris visų pirma yra skirtas vadovybei. Vadovai vykdo pirminį žmogiškųjų išteklių valdymo darbą. Personalo padalinio paskirtis – išaiškinti žmogiškiesiems ištekliams šio instrumento naudą, kad jie pritartų tokio modelio diegimui. Todėl manau, kad pagrindinis iššūkis, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, yra valstybės tarnybos įstaigų vadovų pasiruošimas suteikti visokeriopą paramą kompetencijų modelio diegimui ir nuolatiniam naudojimui.

4. Ką reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?

Iš principo kompetencijų modelio diegimą reikėtų laikyti būtinu dalyku visoje sistemoje (turiu omenyje visos šalies valstybės tarnyboje), o ne fragmentiniu reiškiniu, diegiamu atskirose institucijose ir įstaigose. Kompetencijų modelis turi būti būtinas dalykas ir aiškiai reglamentuotas įstatymais.

5. Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?

Bet kuriame darbe visuomet reikalingos kelios esminės kompetencijos, be kurių to darbo nebūtų įmanoma veiksmingai vykdyti. Todėl reikia nusistatyti tas kelias kompetencijas, kurių konkrečiame darbe ar pareigose reikia konkrečiam valstybės tarnautojui, ir jas palaikyti, o jeigu reikia, ir ugdyti(s).

6. Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?

Nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti. Vienos įstaigos kuria savo kompetencijų modelius, kitose remiasi valstybės pateikta metodika. Kai nėra aiškumo, tai nerizikuojama kažką daryti.

7. Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?

Sunku pasakyti, ar tikrai reikėtų... Bent jau artimiausiu laiku. Kalbant teoriškai, kompetencijų modelis padėtų išlaikyti mūsų tarnautojams kompetencijas, adekvačias kompetencijų reikalavimams.

8. Kiek kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?

Per kompetencijų didinimo prizmę. Kompetetingi tarnautojai galbūt dirbtų geriau, profesionaliau. Tai padėtų modernizuoti mūsų tarnybos veiklą, atsižvelgiant į kintančią aplinką.

9. Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?

Leistų mūsų organizacijai dirbti efektyviau.

10. Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?

Būtų gerai susieti su vertinimo veikla. Kompetencijos turėtų tapti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijumi. Vertinant kompetencijas, būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus. Tai labai praverstų, identifikuojant tarnautojo kompetencijos tobulinimo poreikį Užsienio išmokų tarnyboje ir planuojant jo mokymą, ugdymą, karjerą šioje įstaigoje.

11. Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?

Padėtų vadovybės parama šiam procesui, o trukdytų netinkamas tarnautojų pasiruošimas, galbūt personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui.

Interviu protokolas Nr. 2

2019 m. lapkričio 5 d.
(data)

Kodas: *Tarnautoj2*
Lytis: Moteris/Vyras
Vieta: Darbo kabinetas
Trukmė: 17 min.

1. **Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?**
   Tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas ir naujosios viešosios vadybos metodų taikymo poreikis formuoja būtinumą reformuoti šalies viešąjį sektorių, taigi ir valstybės tarnybą. Naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo sąlygomis tarnautojams reikia kokybiškai kitokių žinių ir kompetencijų negu reikėjo, esant tradicinio viešojo administravimo modeliui.
2. **Kiek, Jūsų manymu, yra būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam yra tinkamas instrumentas?**
   Dėl valstybės tarnautojų kompetencijų poreikio jau atsakiau... Kaip sako pats pavadinimas, kompetencijų modelis yra naudojamas tam, kad valdytų valstybės tarnautojų kompetencijas.
3. **Kokie kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Pagrindinis iššūkis yra politinė valia, kad politikai ištarę A, pasakytų ir B. Nes anksčiau kompetencijų modelio diegimas buvo kaip ir prioritetas, o dabar politikai jau neįtraukia jo į naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas. Be palaikymo politiniame lygmenyje sunku tikėtis, kad kompetencijų modelis būtų įdiegtas visoje sistemoje, t. y. Lietuvos valstybės tarnyboje.
4. **Ką reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Metodika jau seniai parengta. Reikia, kad įstaigos būtų aktyvesnės, pas save diegdamos kompetencijų modelį pagal minėtą metodiką.
5. **Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?**
   Reikia tų kompetencijų, kurios nurodytos minėtoje metodikoje (juokiasi). Kad šių kompetencijų nebūtų stokojama, vėl grįžtame prie to pačio, reikia įdiegti kompetencijų modelį (vėl juokiasi).
6. **Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?**
   Galvojama apie tai, bet tai kol kas yra tik vizija.
7. **Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
   Kompetencijų modelis būtų tinkama priemonė, siekiant pagrindinis įstaigos tikslo – užtikrinti aukštą Užsienio išmokų tarnybos veiklos kokybę. Iš to išloštų ir piliečiai, kuri yra mūsų teikiamų paslaugų gavėjai.
8. **Kiek, Jūsų nuomone, kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?**
   Padidintų viešųjų paslaugų teikimo kokybę, užtikrintų geresnius tarnybos veiklos rezultatus, žmogiškųjų išteklių valdymą padarytų veiksmingesniu.
9. **Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?**
   Kompetencijų modelis turėtų naudos, jeigu padėtų mūsų įstaigai turėti tokius darbuotojus, kokų reikia, tokias kompetencijas, kokių reikia, formuoti tokį darbuotojų elgesį, kokio reikia mūsų tarnybai. Kompetencijų modelyje svarbu, kad kompetencija būtų susieta su vertybėmis, kad tokiu būdu būtų išreikštas ir tarnautojų elgsenos faktorius.
10. **Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?**
    Mano nuomone, Užsienio išmokų tarnyba, atsižvelgdama į kompetencijų modelį įtrauktas kompetencijas, kasmet savo tarnautojams galėtų identifikuoti tobulintinas kompetencijas ir suformuluoti jas kaip mokymo ir ugdymo tikslą. Tai pakeltų mokymo kaip personalo veiklos efektyvumo lygį įstaigoje.
11. **Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
    Sunku pasakyti. Paskatintų vadovybės rodomas noras ir motyvacija pas save įsidiegti kompetencijų modelį. Reikiamų finansinių išteklių turėjimas taip pat yra ne paskutinėje vietoje... Kas trukdytų? Galbūt tos pačios vadovybės neryžtingumas imtis reikiamų veiksmų, personalo baimė dėl pokyčių.

Interviu protokolas Nr. 3

2019 m. lapkričio 6 d.
(data)

Kodas: *Tarnautoj3*
Lytis: Moteris/Vyras
Vieta: Darbo kabinetas
Trukmė: 16 min.

1. **Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?**
   Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį formuoja būtinybė reaguoti į kintančius piliečių lūkesčius dėl viešųjų paslaugų teikimo, augančius visuomenės reikalavimus valstybės tarnautojų profesionalumui. Dėl to valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas yra reikšminga sąlyga, tenkinant Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį.
2. **Kiek, Jūsų manymu, yra būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam yra tinkamas instrumentas?**
   Kad būtų geriau tenkinami visuomenės poreikiai, sukuriama didesnė viešoji pridėtinė vertė, reikia ir valstybės tarnautojų indėlio, jų disponavimo reikiamomis kompetencijomis, kurios padėtų tenkinti visuomenės poreikius, kuriant viešąją pridėtinę vertę. Beje, sutinku, kad kompetencijų modelis yra tinkamas instrumentas, naudotinas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas.
3. **Kokie kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Esminis iššūkis - nebijoti naujovių. Dabar valstybės tarnyba yra stagnacijos etape, reikia sukrėtimo, kuris vestų į efektyvumo siekimą per valstybės tarnautojų kompetencijų didinimą.
4. **Ką reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Reikia imtis realių praktinių veiksmų. Reikia įgyvendinti modelį, o ne jį sukurti ir palikti likimo valiai. Galima parengti puikų modelį, galima puikiai apibrėžti kompetencijas įstaigoje, bet jei kompetencijų modelis bus „gyvas“ tik popieriuje, jei jis nefunkcionuos, iš to nebus jokios apčiuopiamos naudos.
5. **Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?**
   Pagal poreikį reikia specifinių ir profesinių kompetencijų. Jeigu tai vadovas, reikia lyderystės ir vadovybės kompetencijų. Be abejo, reikia turėti ir bendrųjų kompetencijų bagažą, kaip pagrindą kitoms kompetencijoms formuoti. Žinoma, kad visų šių kompetencijų netrūktų, reikia jas nuolat tarnautojams tobulinti, sekti, ko trūksta ir ugdyti.
6. **Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?**
   Kol kas nėra poreikio diegti tokį modelį, nes mūsų tarnautojai turi reikiamas kompetencijas.
7. **Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
   Kaip minėjau, nėra poreikio diegti tokį modelį...
8. **Kiek kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?**
   Jeigu būtų diegiamas, tada gal ir prisidėtų, dabar nėra reikalo apie tai kalbėti... Kas būtų, jeigu būtų...
9. **Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?**
   Teorine prasme kompetencijų modelis būtų naudingas kiekvienam mūsų tarnautojui, kadangi padėtų pagerinti kiekvieno iš jų kompetencijas ir sudarytų sąlygas kokybiškiau atlikti savo tiesioginę veiklą.
10. **Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?**
    Manau, kad kompetencijų modelis gali būti integruotas į šioje įstaigoje dirbančių tarnautojų karjeros planavimo procesą. Ši nuostata taikytina tokiam atvejui, kai į naujas pareigas pretenduoja įstaigoje dirbantis tarnautojas, kurio turimų kompetencijų bagažas yra nepakankamas naujoms pareigoms atlikti. Tuomet, nustačius naujų kompetencijų tobulinimo poreikį ir paruošus ugdymo planą, tarnautoją po mokymo proceso būtų galima paskirti į naujas pareigas.
11. **Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
    Padėtų poreikio identifikavimas, kuris leistų suvokti, kiek ir kokio kompetencijų modelio reikia valstybės tarnyboje. Ne visos įstaigos tam jaučia poreikį. Trukdytų patirties stygius, subjektų, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą, įgūdžių stygius.

Interviu protokolas Nr. 4

2019 m. lapkričio 7 d.
(data)

Kodas: *Tarnautoj4*
Lytis: Moteris/Vyras
Vieta: Darbo kabinetas
Trukmė: 18 min.

1. **Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?**
   Noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams, yra realiai to, ko reikia mūsų šalies valstybės tarnybai. Bent jau aš taip manau...
2. **Kiek būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam tinka?**
   Valstybės tarnautojų kompetencijos yra tarsi „stuburas“, ant kurio laikosi visa valstybės tarnyba. Jeigu šis „stuburas“ bus silpnas, silpna bus ir šalies valstybės tarnyba. Kompetencijų modelis yra geras kompetencijų valdymo instrumentas.
3. **Kokie kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Pats kompetencijų modelio diegimas jau yra savotiškas iššūkis (šypsosi). Iššūkių kelia daug kas: valdžios parama, teisinis reglamentavimas, patirties stoka ir kt.
4. **Ką reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Tikiu, kad diegiant bet tokias naujoves yra be galo naudinga gerosios praktikos sklaida. Reikia labiau viešinti kompetencijų modelio diegimo gerąją praktiką. Reikia daugiau bendradarbiavimo ir koordinavimo tarp suinteresuotų įstaigų. Reikia sisteminių pokyčių, o ne tik kurios nors vienos įstaigos pastangų...
5. **Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?**
   Tarnautojams reikia ir bendrųjų, ir specifinių-profesinių, ir lyderystės kompetencijų. Įdiegus kompetencijų modelį, galima rasti balansą tarp kompetencijų poreikio, ugdymo ir realios padėties.
6. **Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?**
   Sunku pasakyti. Tai aukščiausios vadovybės reikalas. Jeigu nediegia, vadinasi, tam nėra būtinybės. Gal stokojama įgūdžių, bijoma rizikuoti...
7. **Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
   Kompetencijų modelio įdiegti neužtenka, reikia, kad jis realiai funkcionuotų, o nebūtų „popierinis“. Tai turbūt yra ir didžiausias iššūkis, ir trukdis (jeigu bijoma, kad tą bus sunku pasiekti).
8. **Kiek kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?**
   Padėtų geriau įvertinti mūsų tarnautojų turimas kompetencijas ir numatyti kompetencijų poreikį ateityje. Tai leistų nustatyti, kokių kompetencijų perteklius arba stygius gali susidaryti mūsų tarnyboje, todėl būtų galima efektyviau valdyti kompetencijas.
9. **Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?**
   Būtų naudingas tuo atveju, jeigu sujungtų visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas. Kaip rodo praktika, visos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės duoda teigiamą poveikį tik tuomet, kai turi bendrą pagrindą, funkcionuoja sistemiškai. Šiuo pagrindu turi būti kompetencijų modelis.
10. **Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?**
    Neišskirčiau kokios nors vienos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, nes reikia modelį integruoti į visą sistemą, o ne kurį nors vieną elementą... Tik tuomet būtų galima tikėtis sisteminio efekto iš kompetencijų modelio.
11. **Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
    Skatinantys veiksniai yra mūsų tarnautojų motyvacija ir poreikis ugdyti savo kompetencijas, siekti profesinio meistriškumo aukštumų. Taip pat kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Kaip sakiau, to reikia, kad tai nebūtų „popierinis“ modelis. Ribojantys veiksniai, mano manymu, yra keli. Personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui gali riboti jo sėkmę. Nepakankama vadovybės parama personalui gali tokį pasipriešinimą išprovokuoti. Jeigu kompetencijų modelis nebus reikiamu lygiu susaistytas su personalo valdymo sistema, jis nefunkcionuos taip, kaip reikia.

Interviu protokolas Nr. 5

2019 m. lapkričio 8 d.
(data)

Kodas: *Tarnautoj5*
Lytis: Moteris/Vyras
Vieta: Darbo kabinetas
Trukmė: 15 min.

1. **Kas ir kodėl, Jūsų nuomone, formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį? Kiek šį poreikį aktualizuoja valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo sąlyga?**
   Tikslas piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas yra tas argumentas, kuris aktualizuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį. Valstybės tarnautojai yra viešųjų paslaugų teikėjai. Tai tie subjektai, kurie formuoja teikiamų paslaugų kokybę. Tobulindami savo kompetencijas, jie gali užtikrinti aukštesnį viešųjų paslaugų teikimo lygį valstybėje ir savo įstaigoje.
2. **Kiek, Jūsų manymu, yra būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas? Kiek kompetencijų modelis tam yra tinkamas instrumentas?**
   Akivaizdu, kad būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Tai nuolatinis procesas, kaip ir mokymasis visą gyvenimą. Kompetencijų modelis yra tinkamas instrumentas, nes valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymui suteikia kryptingumą.
3. **Kokie kyla pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Pagrindinis iššūkis yra pakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia kompetencijų modelį.
4. **Ką reikėtų tobulinti, norint paskatinti kompetencijų modelio diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje?**
   Reikia pakankamo teisinio reglamentavimo, kad valstybės tarnybos institucijos ir įstaigos būtų labiau suinteresuotos diegti kompetencijų modelį.
5. **Kokių kompetencijų reikia VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojams? Ką reikia daryti, kad šių kompetencijų nebūtų stokojama?**
   Reikia tų kompetencijų, kurios priklauso pagal pareigų pobūdį ir atliekamas funkcijas. Būtina identifikuoti tokių kompetencijų ugdymo poreikį ir jas nuolat ugdyti. Tam tikra prasme tai nesibaigiantis procesas.
6. **Kodėl VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje yra netaikomas kompetencijų modelis?**
   Dabar netaikomas, ateityje - galbūt.
7. **Kodėl reikėtų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
   Kompetencijų modelis sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindą. Tai yra instrumentas, kurį pasitelkus organizuojamos žmogiškųjų išteklių veiklos.
8. **Kiek, Jūsų nuomone, kompetencijų modelio diegimas gali prisidėti prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo?**
   Kompetencijų modelio diegimas leistų Užsienio išmokų tarnybos klientams teikti aukštesnės kokybės paslaugas. Tai svarbus argumentas modernizavimo naudai.
9. **Kuo kompetencijų modelis būtų naudingas VSDFV Užsienio išmokų tarnybai?**
   Neabejoju, kad didžiausia kompetencijų modelio generuojama nauda būtų rėmimasis šiuo modeliu „inventorizuojant“ Užsienio išmokų tarnybos veiklai būtinas kompetencijas ir išsiaiškinant, kurios iš jų yra iš tikrųjų svarbiausios, todėl tobulintinos.
10. **Kaip manote, į kurias VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas (tokias, kaip atranka, mokymai, vertinimas ir kt.) turėtų būti integruotos kompetencijos?**
    Geriausia integruoti į atrankos veiklą. Kompetencijos turėtų būti naudojamos, kaip sudėtinis atrankos kriterijus. Vykdant konkursą įstaigoje, priklausomai nuo pareigų, pirmiausiai turi būti vertinamos kandidatų specifinės ir profesinės kompetencijos, papildomai gali būti vertinamos bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Nuo to, kiek bus atrinktas kompetentingas darbuotojas, priklausys jo darbo rezultatai ir tarnybos teikiamų paslaugų kokybė. Nereikės investuoti arba reikės mažiau investuoti į tokio darbuotojo kompetencijos didinimą. Taip būtų taupomi finansiniai ir laiko ištekliai.
11. **Kas, Jūsų nuomone, padėtų ir kas trukdytų įdiegti kompetencijų modelį VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje?**
    Padėtų, kaip minėta, pakankamas teisinis reglamentavimas. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos įstatymu. Trukdytų nepakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia, valdo ir prižiūri kompetencijų modelį.

10 priedas

Kategorijos, subkategorijos ir teiginiai

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodai
I. Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikis	3. Efektyvumo, geresnės veiklos siekis	• Siekis dirbti efektyviau formuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj1*
		• Kad būtų geriau tenkinami visuomenės poreikiai, sukuriama didesnė viešoji pridėtinė vertė, reikia ir valstybės tarnautojų indėlio...	*Tarnautoj3*
		• Tikslas piliečiams teikti aukštesnės kokybės paslaugas yra tas argumentas, kuris aktualizuoja Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj5*
	4. Viešojo valdymo reformos	• Tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas ir naujosios viešosios vadybos metodų taikymo poreikis formuoja būtinumą reformuoti šalies viešąjį sektorių, taigi ir valstybės tarnybą.	*Tarnautoj2*
	5. Naujų žinių, kompetencijų poreikis	• Naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo sąlygomis tarnautojams reikia kokybiškai kitokių žinių ir kompetencijų negu reikėjo, esant tradicinio viešojo administravimo modeliui.	*Tarnautoj2*
	6. Kintanti viešojo sektoriaus aplinka	• Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį formuoja būtinybė reaguoti į kintančius piliečių lūkesčius dėl viešųjų paslaugų teikimo, augančius visuomenės reikalavimus valstybės tarnautojų profesionalumui.	*Tarnautoj3*
II. Valstybės tarnautojų kompetencijos tobulinimo poreikis	7. Ypatinga tobulinimo svarba	• Be reikiamų valstybės tarnautojų kompetencijų ir jų tobulinimo neįmanoma būtų niekaip minėto tikslo pasiekti.	*Tarnautoj1*
		• ...valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas yra reikšminga sąlyga, tenkinant Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo poreikį.	*Tarnautoj3*
		• Noras didinti valstybės tarnautojų kompetenciją, darant ją adekvačią modernizavimo pokyčiams, yra realiai to, ko reikia mūsų šalies valstybės tarnybai.	*Tarnautoj4*
		• Valstybės tarnautojų kompetencijos yra tarsi „stuburas“, ant kurio laikosi visa valstybės tarnyba. Jeigu šis „stuburas“ bus silpnas, silpna bus ir šalies valstybės tarnyba.	*Tarnautoj4*
		• Valstybės tarnautojai yra viešųjų paslaugų teikėjai. Tai tie subjektai, kurie formuoja teikiamų paslaugų kokybę. Tobulindami savo kompetencijas, jie gali užtikrinti aukštesnį viešųjų paslaugų teikimo lygį valstybėje ir savo įstaigoje.	*Tarnautoj5*
	8. Nuolatinis tobulinimo procesas	• Valstybės tarnautojų kompetencijas reikia nuolat tobulinti, nes keičiasi žinių pobūdis, visuomenės reikalavimai ir aplinka, kurioje dirbama.	*Tarnautoj1*
		• Žinoma, kad visų šių kompetencijų netrūktų, reikia jas nuolat tarnautojams tobulinti, sekti, ko trūksta ir ugdyti.	*Tarnautoj3*
		• Akivaizdu, kad būtina tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Tai nuolatinis procesas, kaip ir mokymasis visą gyvenimą.	*Tarnautoj5*
III. Kompetencijų modelio vieta valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimo procese	9. Kompetencijų modelis kaip reakcija į aplinkos pokyčius	• Kompetencijų modelis gali padėti į šiuos pokyčius tinkamai reaguoti.	*Tarnautoj1*
	10. Kompetencijų modelis kaip kompetencijų valdymo/tobulinimo įrankis	• Kompetencijų modelis yra naudojamas tam, kad valdytų valstybės tarnautojų kompetencijas.	*Tarnautoj2*
		• Beje, sutinku, kad kompetencijų modelis yra tinkamas instrumentas, naudotinas tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas.	*Tarnautoj3*
		• Kompetencijų modelis yra geras kompetencijų valdymo instrumentas.	*Tarnautoj4*
		• Kompetencijų modelis yra tinkamas instrumentas, nes valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymui suteikia kryptingumą.	*Tarnautoj5*

	11. Kompetencijų modelis kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas	• Kompetencijų modelis sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindą. Tai yra instrumentas, kurį pasitelkus organizuojamos žmogiškųjų išteklių veiklos.	*Tarnautoj5*
	12. Kompetencijų modelis kaip instrumentas, skirtas pirmiausiai vadovybei	• Kompetencijų modelis – tai instrumentas, kuris visų pirma yra skirtas vadovybei. Vadovai vykdo pirminį žmogiškųjų išteklių valdymo darbą. Personalo padalinio paskirtis – išaiškinti žmogiškiesiems ištekliams šio instrumento naudą, kad jie pritartų tokio modelio diegimui.	*Tarnautoj1*
IV. Pagrindiniai iššūkiai, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje	13. Politinė valia	• Pagrindinis iššūkis yra politinė valia, kad politikai ištarę A, pasakytų ir B. Nes anksčiau kompetencijų modelio diegimas buvo kaip ir prioritetas, o dabar politikai jau neįtraukia jo į naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas.	*Tarnautoj2*
		• Be palaikymo politiniame lygmenyje sunku tikėtis, kad kompetencijų modelis būtų įdiegtas visoje sistemoje, t. y. Lietuvos valstybės tarnyboje.	*Tarnautoj2*
	14. Naujovių nebijojimas	• Esminis iššūkis - nebijoti naujovių. Dabar valstybės tarnyba yra stagnacijos etape, reikia sukrėtimo, kuris vestų į efektyvumo siekimą per valstybės tarnautojų kompetencijų didinimą.	*Tarnautoj3*
	15. Subjektų, atsakingų už diegimą, kompetencija	• Pagrindinis iššūkis yra pakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia kompetencijų modelį.	*Tarnautoj5*
	16. Įstaigų vadovybės parama kompetencijų modelio diegimui	• Todėl manau, kad pagrindinis iššūkis, diegiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje, yra valstybės tarnybos įstaigų vadovų pasiruošimas suteikti visokeriopą paramą kompetencijų modelio diegimui ir nuolatiniam naudojimui.	*Tarnautoj1*
	17. Įvairių iššūkių visuma	• Pats kompetencijų modelio diegimas jau yra savotiškas iššūkis (šypsosi). Iššūkių kelia daug kas: valdžios parama, teisinis reglamentavimas, patirties stoka ir kt.	*Tarnautoj4*
V. Kompetencijų modelio diegimą Lietuvos valstybės tarnyboje skatinantys veiksniai	18. Sisteminis požiūris į kompetencijų modelio diegimą	• Iš principo kompetencijų modelio diegimą reikėtų laikyti būtinu dalyku visoje sistemoje (turiu omenyje visos šalies valstybės tarnyboje), o ne fragmentiniu reiškiniu, diegiamu atskirose institucijose ir įstaigose.	*Tarnautoj1*
		• Reikia sisteminių pokyčių, o ne tik kurios nors vienos įstaigos pastangų...	*Tarnautoj4*
	19. Aiškus teisinis reglamentavimas	• Kompetencijų modelis turi būti būtinas dalykas ir aiškiai reglamentuotas įstatymais.	*Tarnautoj1*
		• Reikia pakankamo teisinio reglamentavimo, kad valstybės tarnybos institucijos ir įstaigos būtų labiau suinteresuotos diegti kompetencijų modelį.	*Tarnautoj5*
		• Padėtų, kaip minėta, pakankamas teisinis reglamentavimas. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos įstatymu.	*Tarnautoj5*
	20. Diegimas pagal metodinę medžiagą	• [Valstybės tarnybos kompetencijų modelio] metodika jau seniai parengta. Reikia, kad įstaigos būtų aktyvesnės, pas save diegdamos kompetencijų modelį pagal minėtą metodiką.	*Tarnautoj2*
	21. Realus įgyvendinimas	• Reikia imtis realių praktinių veiksmų.	*Tarnautoj3*
		• Reikia įgyvendinti modelį, o ne jį sukurti ir palikti likimo valiai.	*Tarnautoj3*
		• Galima parengti puikų modelį, galima puikiai apibrėžti kompetencijas įstaigoje, bet jei kompetencijų modelis bus „gyvas“ tik popieriuje, jei jis nefunkcionuos, iš to nebus jokios apčiuopiamos naudos.	*Tarnautoj3*
		• Kompetencijų modelio įdiegti neužtenka, reikia, kad jis realiai funkcionuotų, o nebūtų „popierinis“.	*Tarnautoj4*
	22. Gerosios praktikos sklaida	• Tikiu, kad diegiant bet tokias naujoves yra <...> naudinga gerosios praktikos sklaida. Reikia labiau viešinti kompetencijų modelio diegimo gerąją praktiką.	*Tarnautoj4*
	23. Bendradarbiavimas	• Reikia daugiau bendradarbiavimo ir koordinavimo tarp suinteresuotų įstaigų.	*Tarnautoj4*

VI. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos tarnautojų kompetencijų tobulinimo poreikis	24. Kompetencijų identifikavimo ir ugdymo poreikis	• Bet kuriame darbe visuomet reikalingos kelios esminės kompetencijos, be kurių to darbo nebūtų įmanoma veiksmingai vykdyti.	*Tarnautoj1*
		• Todėl reikia nusistatyti tas kelias kompetencijas, kurių konkrečiame darbe ar pareigose reikia konkrečiam valstybės tarnautojui, ir jas palaikyti, o jeigu reikia, ir ugdyti(s).	*Tarnautoj1*
		• Įdiegus kompetencijų modelį, galima rasti balansą tarp kompetencijų poreikio, ugdymo ir realios padėties.	*Tarnautoj4*
		• Būtina identifikuoti tokių kompetencijų ugdymo poreikį ir jas nuolat ugdyti. Tam tikra prasme tai nesibaigiantis procesas.	*Tarnautoj5*
	25. Įvairių valstybės tarnautojų kompetencijų poreikis (pagal pareigų pobūdį)	• Reikia tų kompetencijų, kurios nurodytos <...> [Valstybės tarnybos kompetencijų modelio] metodikoje.	*Tarnautoj2*
		• Pagal poreikį reikia specifinių ir profesinių kompetencijų. Jeigu tai vadovas, reikia lyderystės ir vadovybės kompetencijų. Be abejo, reikia turėti ir bendrųjų kompetencijų bagažą, kaip pagrindą kitoms kompetencijoms formuoti.	*Tarnautoj3*
		• Tarnautojams reikia ir bendrųjų, ir specifinių-profesinių, ir lyderystės kompetencijų.	*Tarnautoj4*
		• Reikia tų kompetencijų, kurios priklauso pagal pareigų pobūdį ir atliekamas funkcijas.	*Tarnautoj5*
VII. Kompetencijų modelio netaikymo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje priežastys	26. Aiškios sistemos nebuvimas	• Nėra aiškios sistemos, kaip tai padaryti. Vienos įstaigos kuria savo kompetencijų modelius, kitose remiasi valstybės pateikta metodika. Kai nėra aiškumo, tai nerizikuojama kažką daryti.	*Tarnautoj1*
	27. Reikiamų kompetencijų turėjimas	• ...mūsų tarnautojai turi reikiamas kompetencijas.	*Tarnautoj3*
	28. Vadovybės sprendimas	• Sunku pasakyti. Tai aukščiausios vadovybės reikalas. Jeigu nediegia, vadinasi, tam nėra būtinybės. Gal stokojama įgūdžių, bijoma rizikuoti...	*Tarnautoj4*
VIII. Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje poreikis	29. Nėra poreikio	• Sunku pasakyti, ar tikrai reikėtų... Bent jau artimiausiu laiku.	*Tarnautoj1*
		• Kol kas nėra poreikio diegti tokį modelį, nes mūsų tarnautojai turi reikiamas kompetencijas.	*Tarnautoj3*
		• Kaip minėjau, nėra poreikio diegti tokį modelį...	*Tarnautoj3*
	30. Yra poreikis	• Kad [valstybės tarnautojų] kompetencijų nebūtų stokojama, vėl grįžtame prie to pačio, reikia įdiegti kompetencijų modelį...	*Tarnautoj2*
	31. Ateities vizija	• Galvojama apie tai, bet tai kol kas yra tik vizija.	*Tarnautoj2*
		• Dabar netaikomas, ateityje - galbūt.	*Tarnautoj5*
IX. Galima kompetencijų modelio nauda VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje	32. Kompetencijų valdymas/didinimas	• ...kompetencijų modelis padėtų išlaikyti mūsų tarnautojams kompetencijas, adekvačias kompetencijų reikalavimams.	*Tarnautoj1*
		• [Kompetencijų modelio diegimas prisidėtų prie VSDFV Užsienio išmokų tarnybos modernizavimo] per kompetencijų didinimo prizmę.	*Tarnautoj1*
		• ... kompetencijų modelis būtų naudingas kiekvienam mūsų tarnautojui, kadangi padėtų pagerinti kiekvieno iš jų kompetencijas ir sudarytų sąlygas kokybiškiau atlikti savo tiesioginę veiklą.	*Tarnautoj3*
		• Kompetencijų modelis turėtų naudos, jeigu padėtų mūsų įstaigai turėti tokius darbuotojus, kokų reikia, tokias kompetencijas, kokių reikia, formuoti tokį darbuotojų elgesį, kokio reikia mūsų tarnybai.	*Tarnautoj2*
		• Padėtų geriau įvertinti mūsų tarnautojų turimas kompetencijas ir numatyti kompetencijų poreikį ateityje. Tai leistų nustatyti, kokių kompetencijų perteklius arba stygius gali susidaryti mūsų tarnyboje, todėl būtų galima efektyviau valdyti kompetencijas.	*Tarnautoj4*
		• Neabejoju, kad didžiausia kompetencijų modelio generuojama nauda būtų rėmimasis šiuo modeliu „inventorizuojant“ Užsienio išmokų tarnybos veiklai būtinas kompetencijas ir išsiaiškinant, kurios iš jų yra iš tikrųjų svarbiausios, todėl tobulintinos.	*Tarnautoj5*

	33. Efektyvesnė, kokybiškesnė tarnybos veikla	• Leistų mūsų organizacijai dirbti efektyviau.	*Tarnautoj1*
		• Kompetencijų modelis būtų tinkama priemonė, siekiant pagrindinis įstaigos tikslo – užtikrinti aukštą Užsienio išmokų tarnybos veiklos kokybę. Iš to išloštų ir piliečiai, kuri yra mūsų teikiamų paslaugų gavėjai.	*Tarnautoj2*
		• Kompetetingi tarnautojai galbūt dirbtų geriau, profesionaliau.	*Tarnautoj1*
		• Tai padėtų modernizuoti mūsų tarnybos veiklą, atsižvelgiant į kintančią aplinką.	*Tarnautoj1*
		• Kompetencijų modelio diegimas leistų Užsienio išmokų tarnybos klientams teikti aukštesnės kokybės paslaugas. Tai svarbus argumentas modernizavimo naudai.	*Tarnautoj5*
	34. Universali nauda	• Padidintų viešųjų paslaugų teikimo kokybę, užtikrintų geresnius tarnybos veiklos rezultatus, žmogiškųjų išteklių valdymą padarytų veiksmingesniu.	*Tarnautoj2*
	35. Sisteminė nauda	• Kaip rodo praktika, visos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės duoda teigiamą poveikį tik tuomet, kai turi bendrą pagrindą, funkcionuoja sistemiškai. Šiuo pagrindu turi būti kompetencijų modelis.	*Tarnautoj4*
	36. Sąsaja su valstybės tarnautojų vertybėmis	• Kompetencijų modelyje svarbu, kad kompetencija būtų susieta su vertybėmis, kad tokiu būdu būtų išreikštas ir tarnautojų elgsenos faktorius.	*Tarnautoj2*
X. VSDFV Užsienio išmokų tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, į kurias turėtų būti integruotos kompetencijos	37. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (visos veiklos)	• Būtų naudingas tuo atveju, jeigu sujungtų visas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.	*Tarnautoj4*
		• Neišskirčiau kokios nors vienos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, nes reikia modelį integruoti į visą sistemą, o ne kurį nors vieną elementą... Tik tuomet būtų galima tikėtis sisteminio efekto iš kompetencijų modelio.	*Tarnautoj4*
	38. Veiklos vertinimas	• Būtų gerai susieti su vertinimo veikla. Kompetencijos turėtų tapti tarnybinės veiklos vertinimo kriterijumi.	*Tarnautoj1*
		• Vertinant kompetencijas, būtų identifikuojama, kiek tarnautojo kompetencijos atitinka suformuluotus kompetencijų reikalavimus.	*Tarnautoj1*
		• Tai labai praverstų, identifikuojant tarnautojo kompetencijos tobulinimo poreikį Užsienio išmokų tarnyboje ir planuojant jo mokymą, ugdymą, karjerą šioje įstaigoje.	*Tarnautoj1*
	39. Mokymas	• ...Užsienio išmokų tarnyba, atsižvelgdama į kompetencijų modelį įtrauktas kompetencijas, kasmet savo tarnautojams galėtų identifikuoti tobulintinas kompetencijas ir suformuluoti jas kaip mokymo ir ugdymo tikslą. Tai pakeltų mokymo kaip personalo veiklos efektyvumo lygį įstaigoje.	*Tarnautoj2*
	40. Karjeros planavimas	• ...kompetencijų modelis gali būti integruotas į šioje įstaigoje dirbančių tarnautojų karjeros planavimo procesą.	*Tarnautoj3*
		• ...kai į naujas pareigas pretenduoja įstaigoje dirbantis tarnautojas, kurio turimų kompetencijų bagažas yra nepakankamas naujoms pareigoms atlikti. Tuomet, nustačius naujų kompetencijų tobulinimo poreikį ir paruošus ugdymo planą, tarnautoją po mokymo proceso būtų galima paskirti į naujas pareigas.	*Tarnautoj3*
	41. Atranka	• Geriausia integruoti į atrankos veiklą. Kompetencijos turėtų būti naudojamos, kaip sudėtinis atrankos kriterijus.	*Tarnautoj5*
		• Vykdant konkursą įstaigoje, priklausomai nuo pareigų, pirmiausiai turi būti vertinamos kandidatų specifinės ir profesinės kompetencijos, papildomai gali būti vertinamos bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos.	*Tarnautoj5*
		• Nuo to, kiek bus atrinktas kompetentingas darbuotojas, priklausys jo darbo rezultatai ir tarnybos teikiamų paslaugų kokybė. Nereikės investuoti arba reikės mažiau investuoti į tokio darbuotojo kompetencijos didinimą. Taip būtų taupomi finansiniai ir laiko ištekliai.	*Tarnautoj5*

XI. Kompetencijų modelio diegimą VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje skatinantys veiksniai	42. Poreikio identifikavimas	• Padėtų poreikio identifikavimas, kuris leistų suvokti, <...> kokio kompetencijų modelio reikia valstybės tarnyboje. Ne visos įstaigos tam jaučia poreikį.	*Tarnautoj3*
	43. Vadovybės parama	• Padėtų vadovybės parama šiam procesui...	*Tarnautoj1*
		• Paskatintų vadovybės rodomas noras ir motyvacija pas save įsidiegti kompetencijų modelį.	*Tarnautoj2*
	44. Reikiamų finansinių išteklių turėjimas	• Reikiamų finansinių išteklių turėjimas taip pat yra ne paskutinėje vietoje...	*Tarnautoj2*
	45. Tarnautojų motyvacija	• Skatinantys veiksniai yra mūsų tarnautojų motyvacija ir poreikis ugdyti savo kompetencijas, siekti profesinio meistriškumo aukštumų.	*Tarnautoj4*
	46. Kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė	• Taip pat kompetencijų modelio diegimo priežiūra ir kontrolė. Kaip sakiau, to reikia, kad tai nebūtų „popierinis“ modelis.	*Tarnautoj4*
XII. Kompetencijų modelio diegimo VSDFV Užsienio išmokų tarnyboje trukdžiai	47. Netinkamas personalo pasiruošimas pokyčiams/ pasipriešinimas/baimė dėl pokyčių	• ...trukdytų netinkamas tarnautojų pasiruošimas, galbūt personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui.	*Tarnautoj1*
		• Galbūt <...> personalo baimė dėl pokyčių.	*Tarnautoj2*
		• Personalo pasipriešinimas kompetencijų modelio diegimui gali riboti jo sėkmę.	*Tarnautoj4*
	48. Vadovybės neryžtingumas, paramos stoka	• Galbūt tos pačios vadovybės neryžtingumas imtis reikiamų veiksmų...	*Tarnautoj2*
		• Nepakankama vadovybės parama personalui gali tokį pasipriešinimą išprovokuoti.	*Tarnautoj4*
	49. Atsakingų subjektų patirties stygius	• Trukdytų patirties stygius, subjektų, atsakingų už kompetencijų modelio diegimą, įgūdžių stygius.	*Tarnautoj3*
		• ...nepakankama kompetencija tų subjektų, kurie diegia, valdo ir prižiūri kompetencijų modelį.	*Tarnautoj5*
	50. Kompetencijų modelio atotrūkis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos	• Jeigu kompetencijų modelis nebus reikiamu lygiu susaistytas su personalo valdymo sistema, jis nefunkcionuos taip, kaip reikia.	*Tarnautoj4*

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

11 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas (N=44)

Charakteristikos		Atsakiusiųjų skaičius	
		N	Proc.
Lytis:	Vyrai	4	10,00
	Moterys	40	90,00
Amžius:	Iki 30 m.	10	22,73
	31-40 m.	14	31,82
	41-50 m.	10	22,73
	51-60 m.	8	18,18
	61 m. ir daugiau	2	4,55
Tarnybos stažas valstybės tarnyboje	Nepilni metai	2	4,55
	1-2 metai	6	13,64
	3-5 metai	11	25,00
	6-10 metų	17	38,64
	11 metų ir daugiau	8	18,18
Pareigų pobūdis įstaigoje:	Vadovai	6	13,64
	Tarnautojai (pavaldiniai)	38	86,36

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos duomenis.

12 priedas

Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų detalizacija

Kompetencijų grupė	Kompetencijų grupei priskirtina kompetencija	Kompetencijos detalizacija
1. Bendrosios kompetencijos	Vertės visuomenei kūrimas	Valstybės tarnautojas suvokia valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
	Organizuotumas	Valstybės tarnautojas planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.
	Patikimumas ir atsakingumas	Valstybės tarnautojas vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą.
	Analizė ir pagrindimas	Valstybės tarnautojas geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtines dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, paruošti pagrįstus sprendimus.
	Komunikacija	Valstybės tarnautojas geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.
2. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos	Strateginis požiūris	Valstybės tarnautojas tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.
	Veiklos valdymas	Valstybės tarnautojas nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą.
	Lyderystė	Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.
3. Specifinės ir profesinės kompetencijos: a) specifinės kompetencijos	Politinis įžvalgumas	Valstybės tarnautojas teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą.
	Informacijos valdymas	Valstybės tarnautojas geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.
	Orientacija į klientą	Valstybės tarnautojas su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, gerina aptarnavimo kokybę.
	Ryšių tinklo kūrimas	Valstybės tarnautojas kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
	Derybų valdymas	Valstybės tarnautojas geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas.
	Tarpkultūrinė komunikacija	Valstybės tarnautojas supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje.
	Konfliktų valdymas	Valstybės tarnautojas geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus.
	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	Valstybės tarnautojas geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatoms ir keliamiems reikalavimams.
	Įtaka	Valstybės tarnautojas geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškomis priemonėmis.
b) profesinės kompetencijos	Aprašomos konkrečiose įstaigose, atsižvelgiant į jų veikos specifiką	

Sudaryta darbo autorės pagal „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ (2014, 23-24); R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 594-595); D. Beinoravičius ir kt. (2015, 629); R. Rekašienė (2014, 4-5).

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 - 12 -

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),
Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo instituto. Viešojo administravimo (nuo 2017) programos
studentė Ingrida Bikuvienė
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.

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

_____ _____

(parašas) *(vardas, pavardė)*