ISSN 1648-9098
Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2013 3 (31). 142–151

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR LOJALUMO STIPRINIMAS PLĖTOJANT KOMPETENCIJAS

Vladimiras Gražulis[1], Elžbieta Markuckienė[2]
[1] Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva
vladimirasg@takas.lt
[2] Švietimo ir mokslo ministerija, A. Volano g. 2, LT-01516 Vilnius, Lietuva
e.markuckiene@inbox.lt

Anotacija

Straipsnio autorių vykdomi tyrimai patvirtina kai kurių specialistų teiginius, kad dažnas darbuotojas ne visada turi realių galimybių tobulinti savo kompetenciją pagal keliamus reikalavimus, nėra orientuotas į kokybę ir rezultatą. Tokia situacija lemia mažėjantį visuomenės pasitikėjimą viešajame sektoriuje dirbančiais darbuotojais, smunka valstybės tarnautojo profesijos prestižas. Straipsnyje aptariamos kai kuriose ES šalyse sėkmingai taikomos kompetencijų modelio praktikos, orientuotos į darbuotojų kompetencijų plėtrą, stiprinančios darbuotojų motyvaciją ir lojalumą.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, žmogiškųjų išteklių valdymas, kompetencija, kompetencijų modelis.

Įvadas

Darbuotojų kompetencijų problematika pradėta domėtis dar aštuntojo dešimtmečio viduryje, D. McClellandui (1973) paskelbus straipsnį „Tikrinama kompetencija – ne žinios“ („Testing for Competence Rather than Intelligence“), kuriame pasiūlyta sąvoką „kompetencija“ vartoti vietoje sąvokos „įgūdis“, nes ji yra platesnė ir apima ir asmens elgesio, ir techninius gebėjimus (Stevens, 2012). Mokslininkas pastebėjo, kad tradiciniai vertinimo ir atrankos metodai, tokie kaip testai, egzaminavimas, charakteristikos, iš tikrųjų neatspindi, kaip žmogus ateityje dirbs. O nuo vadovo funkcijas vykdančių asmenų kompetentingumo priklauso organizacijos sėkmė (Juknevičienė, 2006). Pastaraisiais dešimtmečiais daugelio išsivysčiusių šalių (Kanados, Didžiosios Britanijos, Olandijos ir kt.) mokslo atstovai ir praktikai rimtai domisi darbuotojų kompetencijų plėtra. Šiuos klausimus periodiškai analizuoja ir Lietuvos specialistai (Sudnickas ir Ališauskienė, 2011; Sudnickas, 2012; Lepeška, 2011). Vilniaus ir Notingemo universitetų mokslininkų (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009) parengtose Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairėse Lietuvai rekomenduojama didinti žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumą diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. Kaip viena iš priemonių yra siūlomas rezultatais pagrįstas darbo užmokestis, susijęs su kitomis priemonėmis (ypač kompetencijų plėtra). Tačiau tyrimai rodo, kad Lietuvos organizacijose žmogiškųjų išteklių valdymas retai kada pasižymi aukštais vertinimais, nes vadovų lyderystės gebėjimai ir darbuotojų ugdymo kompetencijos nevisiškai atitinka dabarties poreikius, be to, dažnas darbuotojas yra menkai motyvuotas dirbti su atsidavimu. Kad Lietuvos darbuotojai yra vieni iš nelojaliausių Europoje, buvo nustatyta apklausų bendrovės TNS LT atliktame darbuotojų lojalumo tyrime – Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas yra 47 balai: atsiliekama nuo Europos vidurkio, siekiančio 58 balus, ir nuo bendro Baltijos valstybių indekso, kuris yra 62 balai (TNS LT, 2012). Problemos analizė suteikia galimybę identifikuoti dažniausiai pasitaikančias šią probleminę situaciją lemiančias vadovų klaidas: pavaldinių socializacijos stoka, jų poreikio plėtoti kompetenciją ignoravimas, nepakankamas pastangų vertinimas, netinkamas valdymo stilius, nepakankamas darbuotojų informavimas apie organizacijos ateities perspektyvas ir kita. Daugelio organizacijų praktika rodo, kad ne visada darbuotojams pavyksta įgyvendinti asmeninius lūkesčius. Dažniausiai taip atsitinka dėl vadovų nepakankamo, kai kada net skeptiško dėmesio šiai darbo su personalu sričiai (naujam darbuotojui neskiriamas mentorius, nesudaromos ugdymo programos, galiausiai netinkamai vadovaujama) (Gražulis, 2012). Taigi kalbant apie organizacijos siekius ugdyti atsidavusį ir lojalų darbuotoją būtina kryptingai nagrinėti, kaip socializacijos procesai, taikomos motyvavimo priemonės, ugdomos kompetencijos, vadovų ir darbuotojų pastangos siekti bendrų (organizacijos) tikslų atitinka organizacijoms keliamus reikalavimus.

Lyderystės raišką valstybės tarnyboje nagrinėjo E. Butkevičienė, E. Vaidelytė, G. Žvaliauskas (2009); valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teorinius ir teisinius aspektus – J. Juralevičienė (2003); valstybės tarnybos valdymo modernizavimo ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimus – V. Smalskys (2011), V. Smalskys ir E. Skietrys (2008), V. Juknevičienė (2006); darbuotojų socializacijos

problematiką – V. Gražulis ir kt. (2012); valstybės tarnautojų motyvavimo klausimus kėlė J. Palidauskaitė (2008). Publikacijose daromos išvados, kad neigiami valstybės tarnybos aspektai yra „neadekvatus darbo užmokestis, neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus, prastas vadovavimas, karjeros galimybės, atgalinio ryšio apie atliktą darbą nebuvimas, per didelis biurokratizmas“ (Palidauskaitė, 2008, p. 17), „atsižvelgiant į problemas, susijusias su personalo kaita ir reikiamų finansinių išteklių trūkumu, žmogiškųjų išteklių plėtra yra efektyvus įrankis keičiant elgseną, skatinant įgūdžių įgijimą, atnaujinant abipusius santykius tarp organizacijų ir jose dirbančių žmonių“ (Juknevičienė, 2006, p. 101). Pasigilinus į Lietuvos organizacijose vyraujančią praktiką, matyti, jog minėti organizacijos aplinkos veiksniai dažniau yra nutylimi negu keliami ir sprendžiami, todėl apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje žmogiškieji ištekliai valdomi nepakankamai efektyviai, dėl to kyla įtampa tarp darbuotojo ir kliento – darbuotojas nejaučia motyvacijos dirbti, kelti kvalifikaciją, būti orientuotas į kokybę ir rezultatą, ši situacija turi įtakos piliečių požiūriui į valstybės tarnautojus – dėl to mažėja visuomenės pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis, krenta valstybės tarnautojo profesijos prestižas, jauni žmonės nesuinteresuoti valstybės tarnautojo darbu. Akivaizdu, kad siekiant nuolatinio veiklos tobulinimo, orientacijos į rezultatą ir klientą svarbu turėti stiprų intelektinį kapitalą – darbuotojus, kurie būtų kompetentingi, gebėtų inicijuoti reikiamus pokyčius, valdyti riziką ir būtų lojalūs organizacijai. O norint modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir padidinti darbuotojų motyvaciją, kompetenciją ir lojalumą reikia sprendimų, apimančių visą valdymo sistemą.

Tyrimo tikslas – aptarti užsienyje taikomus kompetencijų modelius ir remiantis atliktų tyrimų rezultatais nustatyti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo Lietuvos organizacijose didinimo galimybes plėtojant kompetencijas.

Tyrimo objektas – kompetencijų plėtros poveikis darbuotojų motyvacijai ir lojalumui.

Tyrimo uždaviniai:

- apžvelgti užsienio šalių patirtį diegiant kompetencijų modelį;
- aptarti, kokia kompetencijų modelio taikymo situacija yra Lietuvoje, kokios kompetencijos yra svarbiausios siekiant tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą;
- ištirti, ar darbuotojai yra motyvuoti tobulėti, pateikti situacijos vertinimus, kaip kompetencijų modelio diegimas prisidėtų prie motyvacijos ir lojalumo didinimo, siekiant efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius.

Tyrimo metodai: mokslo šaltinių lyginamoji analizė ir sintezė, respondentų anketinė apklausa, rezultatų apibendrinimas ir grafinis atvaizdavimas.

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas – mokslinių koncepcijų apžvalga

Šiuo metu sąvoka „kompetencija“ mokslinėje literatūroje paprastai vartojama siekiant apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. T. R. Athey ir M. S. Orth (1999) kompetenciją apibūdina kaip pamatuojamų veiklos dimensijų rinkinį, apimantį asmens įgytas žinias, įgūdžius, požiūrį ir elgesį, taip pat komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, kurie susiję su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikia organizacijai didelį konkurencinį pranašumą, H. C. Chen ir S. S. Naquin (2006) nurodo, kad kompetencija yra pagrindinės su darbu susijusios charakteristikos (pvz., įgūdžiai, žinios, požiūris, įsitikinimai, savybės

1 lentelė

Požiūris į kompetencijų sąvoką skirtingose Europos šalyse

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

Šaltinis: parengta autorių pagal projekto Užsienio šalyse taikomų... (2010) tyrimo ataskaitą.

ir motyvai), užtikrinančios sėkmingą darbinę veiklą („sėkminga“ suprantama kaip susieta su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu). M. A. Campion, A. A. Fink, B. J. Ruggeberg, L. Carr, G. M. Phillips ir R. B. Odman (2011) teigia, kad kompetencija – tai rinkinys žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų, kurios būtinos efektyviai veiklai. Apskritai vertinant kompetenciją svarbu suprasti, jog ji nuolat kinta, o tai darbuotojams suteikia galimybę lanksčiau prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. J. Holt, kurį cituoja N. Bankauskienė (2009), teigia: „Kadangi nežinome, ko labiausiai reikės ateityje, būtų beprasmiška stengtis išmokyti to iš anksto. Veikiau reikėtų stengtis išugdyti žmones, kurie taip pamėgtų mokytis ir taip puikiai sugebėtų tai daryti, kad galėtų išmokti visko, ko tik prireiks“. Vakarykštės kompetencijos rytoj jau gali būti nebe tokios aktualios, todėl kalbant apie „ateities kompetencijas“ akcentuotinas lankstumas, orientacija į paslaugas ir savęs tobulinimas (vystymas) (Beeck ir Hondeghem, 2010). Užsienio šalių, žmogiškųjų išteklių valdymą grindžiančių kompetencijomis, patirtis rodo, kad, priklausomai nuo akcentų, apibrėžiami įvairūs požiūriai į kompetencijų sąvokas (1 lentelė).

Kai kurių šalių kompetencijos sąvokos analizė leidžia teigti, kad kompetencijos apibrėžtyje turėtų būti vertintinos tokios dimensijos kaip pageidautinų žinių rinkinys, įgūdžiai, motyvai dirbti, požiūriai ir asmeninės charakteristikos, kurios, sudarydamos darnią visumą, leidžia asmeniui, jomis naudojantis, pasiekti užsibrėžtų profesinių (organizacijos) tikslų.

Pastaruoju metu mokslinių tyrimų objektu vis dažniau tampa kompetencijų modelių konstravimas ir taikymas (Campino, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, Odman, 2011; Vazirani, 2011; Sudnickas ir Ališauskienė, 2011; Lepeška, 2011), jų tikslas – nustatyti reikalavimą asmeniui turėti tam tikrus žinių,

2 lentelė

Europos šalyse naudojamų kompetencijų modelių palyginimas

Valstybės tarnyba	**Didžioji Britanija**	**Olandija**	**Belgija**	**Švedija**
	Decentralizuota	Centralizuota	Centralizuota	Decentralizuota
Kompetencijų modelio pavadinimas	Bendrasis profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis	Bendrasis valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Kompetencijų modelis 5 + 1	Centralizuoto modelio nėra
Tikslas	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu.	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos procesu, mokymo bei tobulinimo procesu ir netiesiogiai su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu.	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo bei tobulinimo, atlygio sistemomis ir yra esminis elementas, sujungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į bendrą nuoseklią visumą.	Švedijoje pastebima tendencija pereiti nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašų prie grupių (komandų) ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo.
Kompetencijos	4 atskiros, bet tarpusavyje susijusios dalys: lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai ir patirtis platesnė patirtis. Valstybės tarnautojams svarbios 4 kompetencijos: valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas.	35 bendrosios kompetencijos (pvz., drąsa, iniciatyvumas, lankstumas) ir 3 valdymo kompetencijos (pvz., į žmones orientuotas valdymas). Techninės kompetencijos, reikalingos konkrečiam darbui atlikti, paliekamos 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.

Šaltinis: parengta autorių pagal projekto Užsienio šalyse taikomų... (2010) tyrimo ataskaitą.

gebėjimų ir asmeninių savybių rinkinius, kurie padėtų jam motyvuotai atlikti pavestą užduotį.

Olandijos, Belgijos, Didžiosios Britanijos, Švedijos praktikoje kompetencijų modelio mokslinė koncepcija (Horton, 2010; Beeck ir Hondeghem, 2010; Leisink, 2010) sėkmingai taikoma jau daugiau nei dešimtmetį. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje ją padarė patrauklesnę darbo rinkoje, padėjo pereiti prie didesnio karjeros lankstumo, taip pat lėmė kultūrinius įstaigų pokyčius (Beeck ir Hondeghem, 2010). Taigi galima sutikti su J. Palidauskaite, teigiančia, kad „Vakarų šalys suvokia profesionalios valstybės tarnybos svarbą, todėl keičiasi požiūris į motyvaciją: imamasi priemonių, skatinančių efektyvesnę darbuotojų veiklą, išlaidos motyvavimo priemonėms traktuojamos kaip būtinos keliant žmogiškojo potencialo galimybes“ (Palidauskaitė, 2008, p. 16).

Pažymėtina, kad daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai (2 lentelė) pirmiausia siejami su gebėjimais atrinkti tinkamus darbuotojus ir jų veiklos vertinimu, taip pat prisideda prie tarnautojų mokymo ir tobulinimo, jų karjeros planavimo. Daugeliu atvejų taikomas bendras kompetencijų modelis, kuriame įvardytos konkrečios kompetencijos, privalomos visiems tarnautojams, bet į modelį paprastai neįtraukiamos kompetencijos, reikalingos specifiniams įstaigos poreikiams, tai paliekama pačių įstaigų atsakomybei.

Analizuojant kitų šalių patirtį pastebėta, kad diegiant kompetencijų modelį neišvengiamai susiduriama ir su problemomis. Dažniausiai įvardijami sunkumai nustatant bendrą modelio sistemą ir atskirai pareigybei reikalingas kompetencijas, taip pat nepakankamas vadovų vykdomų permainų palaikymas ir kt. (Horton, 2010). Tarp sudėtingų praktinių situacijų įvardijami skirtingi kartų poreikiai. Net tose valstybėse, kuriose jau naudojamas kompetencijų modelis, valstybės tarnyboje neretai prarandama nemažai jaunų specialistų dėl nepakankamo sistemos lankstumo, galimybių jiems tobulėti trūkumo, socializacijos ir motyvavimo sistemų netobulumo, o vyresnioji valstybės tarnautojų karta paprastai jau yra įsitvirtinusi darbo vietoje, gerai išmano darbą, jiems svarbesnės garantijos ir poreikis realizuoti sukauptas žinias, jaustis vertinamiems už patirtį, todėl jų motyvai dirbti yra kitokie nei jaunų, mažiau patyrusių darbuotojų (Leisink, 2010). Į skirtingus įvairių amžiaus grupių darbuotojų motyvus dirbti dėmesį atkreipė ir kiti tyrėjai, pvz., S. Robbins (2006), J. C. Meister (2010). Jie siūlė darbuotojų interesus vertinti atsižvelgiant į asmens demografines charakteristikas. R. Dačiulytė (2012), nagrinėdama darbuotojų tobulėjimo mokantis aktualumą, pažymi, kad svarbu skirti reikiamą dėmesį konkrečias darbo funkcijas padedančių atlikti specialiųjų gebėjimų, tarp jų – lyderystės, vadybos ir valdymo, profesinės etikos ir kt., ugdymui. R. Dačiulytės (2012) teigimu, kvalifikacijos tobulinimo sistemai Lietuvoje būdingi tokie organizavimo trūkumai: fragmentiškumas, menka mokymosi mokytis kompetencijų plėtra ir kt. Todėl manytume, jog galima pritarti R. Balvočiūtės ir S. Skunčikienės (2007) pozicijai, kad, siekdama nuolatinio keitimosi ir mokymosi, kiekviena organizacija „turi sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus“ (Balvočiūtė ir Skunčinienė, 2007, p. 24).

Anot T. Misiukonio (2012), patys vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir didesnėms saviraiškoms galimybėms, dažnai dar ir baiminasi, kad ugdydami savo darbuotojus išmokys juos spręsti problemas, priimti sprendimus ir jie taps labiau autonomiški, taigi vadovas praras savo ekspertinę galią. Dėl šių priežasčių, autoriaus tvirtinimu, vadovas gali pasijusti nebereikalingas, nebepateisinantis savo buvimo įmonėje. Galima pritarti T. Misiukonio (2012) nuomonei, kad klaidinga manyti, jog darbuotojo tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką, priešingai – darbuotojas, įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo ir autonomijos, gali geriau atlikti užduotis, kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, o tai organizaciją darys dar pranašesnę. Taigi kompetencijų plėtra turėtų apimti visą organizaciją nuo vadovų iki specialistų lygmens, visas darbuotojų amžiaus grupes, taip pat asmens raidos etapus.

S. Beeck ir A. Hondeghem (2010) akcentuoja būtinumą aiškiai apibrėžti kompetencijų ir veiklos proceso kokybinio valdymo mechanizmą, nes formaliai darbuotojas gali investuoti į tobulėjimą, tačiau jo veiklos rezultatai liks nepakitę, tokiu atveju sudėtinga įvertinti, ar pakilo darbuotojo kompetencija. M. Butler ir S. Fleming (2002) kelia klausimą, kaip darbuotojai turėtų būti orientuoti: ar siekti minimalių, ar maksimalių konkrečios kompetencijos reikalavimų.

Kaip minėta, Lietuvoje kompetencijų modeliu domisi T. Sudnickas ir A. Ališauskienė (2011), V. Lepeška (2011), bet, deja, kompetencijų modelio mokslinė koncepcija kol kas nėra pakankamai išgryninta, o jo diegimo srityje Lietuva žengia tik pirmuosius žingsnius. Šiuo metu įgyvendinamas projektas „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ (2010) yra svarbi iniciatyva, siekiant pasinaudoti Europos šalių, taikančių kompetencijų modelį savo praktikoje, patirtimi. Kartu, anot projekto autorių, iki šiol lieka nepakankamai aišku, kaip kompetencijų modelio praktinis taikymas paveiks žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimą ir ar leis institucijoms užtikrinti efektyvesnę veiklą, geresnį klientų poreikių tenkinimą, operatyvesnį kylančių problemų sprendimą, taip pat sunku nustatyti, ar nekils pasipriešinimas diegiamoms naujovėms, ar projektui pasibaigus išliks iniciatyva tęsti pradėtą veiklą.

Modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, tenka spręsti tokius strategiškai svarbius klausimus kaip darbuotojo motyvacija dirbti, vadovo gebėjimai tinkamai vadovauti, nes, kaip teigia M. Blaškova ir V. Gražulis (2009), vadovo valdymo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems. P. Drucker (2004), polemizuodamas su kai kuriais organizacijų vadybos klasikinės teorijos specialistais dėl veiklos efektyvumo vertinimų, griežtai laikėsi pozicijos, kad žmonių nebereikia „valdyti“, „uždavinys yra vadovauti žmonėms, juos vesti, o tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias“ (Drucker, 2004, p. 35). J. Reeve (2009) teigimu, žmonės, kuriems daromas spaudimas ir kurie nuolat kontroliuojami, tampa emociškai atbukę ir jų psichologiniai poreikiai yra labiau užslopinti. Pernelyg kontroliuojami darbuotojai dažniausiai turi gerokai mažesnę vidinę motyvaciją dirbti, o praradę interesą dirbti asmenys paprastai dirba iš pareigos arba siekdami išvengti bausmės. Anot I. Bakanauskienės (2008), Lietuvoje vadovai daug dėmesio savo darbuotojams neskiria, jos teigimu, yra susiformavusi nuomonė, jog sprendimų priėmimas – tik vadovų funkcija, o darbuotojas turi žinoti tik tiek, kiek reikia jo darbui atlikti. Iki šiol tik nedidelė dalis vadovų investuoja į darbuotojų tobulinimą, siekia pažadinti jų poreikį matyti savo perspektyvą organizacijoje. Tokia situacija lemia paslėptą darbuotojo ir darbdavio konfliktą, kuris neretai baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo. V. Gražulio (2012) vykdomi tyrimai leidžia teigti, kad silpnoji vadovų savybė – teorinių vadybos žinių spragos, nes daugiausia dėmesio skiriantys verslui plėtoti vadovai iki šiol menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija ir jos tobulinimu. Autoriaus įsitikinimu, vadybos proceso trūkumai daro neigiamą poveikį naujų darbuotojų socializacijai, šis procesas nėra sisteminis ir, deja, neretai iškraipo visą individo ir organizacijos santykių sistemą, menkai motyvuoja personalą įsipareigoti organizacijai ir ilgainiui tapti jai lojalų, todėl viso to pasekmės – kas trečias darbuotojas pasirengęs keisti darbovietę (Gražulis ir kt., 2012). Kita vertus, tik realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrų organizacijos tikslų, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis (Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009).

Mūsų tyrimai darbuotojų socializacijos tema parodo, kad 4 iš 5 pavaldinių pageidautų didesnių vadovų pastangų suteikti daugiau galimybių tobulinti darbuotojų įgūdžius, kompetencijas, ugdytis, plėtoti darnius tarpusavio santykius, daugiau dėmesio skirti vyresnio amžiaus darbuotojams ir kt. Pažymėtina, kad tokie vertinimai dažniausiai yra netinkamos naujų darbuotojų socializacijos pasekmė (Gražulis, 2012). Kad daugeliui vadovų stinga gebėjimo ugdyti savo darbuotojus, patvirtino ir 2011 m. konsultantų bendrovės „BPO House“ Ministro Pirmininko tarnyboje atliktas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimas. Šiuo tyrimu nustatyta, kad vadovų silpniausios kompetencijos – gebėjimas ugdyti darbuotojus ir lyderystė (įvertintos atitinkamai 3,5 ir 3,8 iš 5 balų) (Sudnickas ir Ališauskienė, 2011, p. 531).

Įvairūs tyrimai rodo, kad yra sąsajų tarp kompetencijų, kurias respondentai laiko svarbiomis darbe (Valstybės tarnautojų kompetencijų... 2010), ir veiksnių, kuriuos, remiantis B. Kaye (2006), darbuotojai išskiria kaip labiausiai motyvuojančius (3 lentelė).

Respondentų darbo motyvaciją lemia saviraiškos galimybės (įdomus, prasmingas darbas, tobulėjimas), o

3 lentelė

Kompetencijų ir motyvacijos sąsajos

Lietuvos valstybės tarnautojams svarbios kompetencijos	Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasilikimą organizacijoje
Žinios ir patirtis	Įdomus darbas ir iššūkiai
Profesionalumas	Karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybės
Gebėjimas komunikuoti	Pripažinimas, įvertinimas ir pagarba
Organizuotumas	Pakankamas atlyginimas
Vertybių laikymasis	Prasmingas darbas ir galimybė ką nors pasiekti
Problemų sprendimo gebėjimai	Puiki darbo atmosfera ir kultūra
Bendradarbiavimas	Darbas su nuostabiais žmonėmis
Vadovavimo gebėjimai	Vadovybės palaikymas – geras viršininkas
Asmeninis efektyvumas	Socialinės garantijos

Šaltinis: parengta autorių pagal projekto Valstybės tarnautojų kompetencijų... (2010) tyrimo ataskaitą ir Kaye, B., ir Jordan-Evans, Sh. (2006).

tai glaudžiai siejasi su asmeninio efektyvumo ir profesionalumo kompetencijomis, taip pat motyvaciją veikia organizacijos klimatas, geri tarpusavio santykiai, vadovo palaikymas. Šie motyvuojantys veiksniai sietini su bendradarbiavimo, vertybių laikymosi, vadovavimo kompetencijomis. Atsižvelgiant į šių sąsajų egzistavimą, galima pritarti T. Sudnicko (2012) pozicijai, kad „tinkamai parengtas pareigybės kompetencijų modelis ir pagal tą modelį adekvačiai įvertintos darbuotojo kompetencijos priežasties ir pasekmės ryšiai susiję su efektyvia veikla. Taigi darbuotojo kompetencijos galėtų būti kaip labai informatyvūs rodikliai, kurie galėtų būti organiškai įtraukti į bendrą organizacijos efektyvumo matavimo sistemą ir atspindėti individo lygmens efektyvumą“ (Sudnickas, 2012, p. 357).

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo mokslinių koncepcijų apžvalga leidžia teigti, kad jų modeliavimas ir įgyvendinimas praktikoje padeda modernizuoti visą valdymo sistemą ir skatina organizacijos darbuotojus būti jai lojalius.

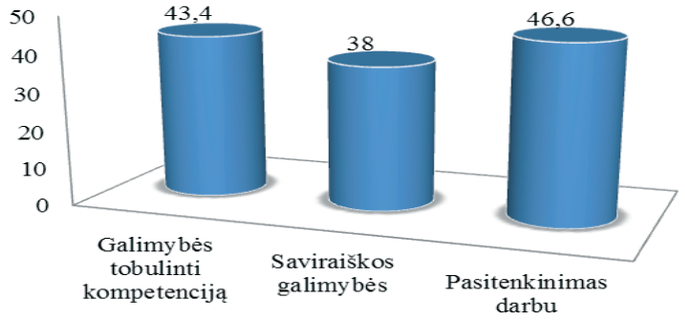
Darbuotojų kompetencijų plėtros galimybės didinant motyvaciją ir lojalumą: Lietuvos organizacijų patirtis

2009–2013 m. straipsnio autoriai atliko tyrimus, kurių tikslas – įvertinti darbuotojų kompetencijų plėtros tendencijas Lietuvos organizacijose. Apklausta 897 respondentų iš viešojo ir privataus sektoriaus bei akademinės bendruomenės. Respondentams elektroniniu paštu buvo išsiųsta apklausos anketa, atliktas duomenų apdorojimas ir analizė. Anketoje respondentams buvo pateikti klausimų blokai, apibūdinantys darbuotojų poziciją dėl galimybių tobulėti, jų motyvacinius poreikius, vadovo pastangas ugdant darbuotojus ir respondentų nuomonę apie tobulintinas sritis, siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Klausimų buvo uždarųjų – tiriamieji galėjo pasirinkti visus teiginius, kuriems pritaria, ir atvirųjų – respondentai galėjo išreikšti savo nuomonę ir pasiūlymus.

Šiame straipsnyje nagrinėjant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą (2 skyrius), pažymėtina, kad esant nepakankamoms saviraiškos ir tobulėjimo galimybėms mažėja darbuotojų motyvacija ir suinteresuotumas dirbti. Mūsų vykdomi tyrimai (1 pav.) rodo, kad respondentų saviraiškos galimybės, kompetencijų plėtra, pasitenkinimas darbu vertinamas nuo 38 iki 46,6 iš 100 proc.

Esant tokiai situacijai, sunku tikėtis, kad nuo dviejų trečdalių iki pusės visų darbuotojų galėtų tapti lojalūs organizacijai. Tačiau akivaizdu, kad vadovai nėra linkę spręsti šios problemos ir darbuotojų tobulėjimą dažniausiai palieka pačių darbuotojų iniciatyvai.

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašyta nurodyti, kokie žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementai Lietuvos organizacijose turi būti tobulinami labiausiai. 4 lentelėje pateikti respondentų siūlymai, į ką vadovams būtina kreipti dėmesį gerinant žmogiškųjų išteklių valdymo procesą.

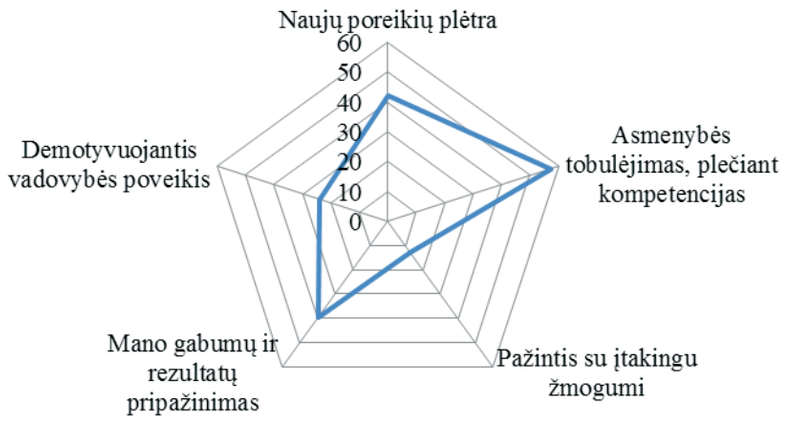


1 pav. Respondentų vertinimai apie galimybes tobulėti (proc.)

4 lentelė

Respondentų siūlymai dėl labiausiai tobulintinų elementų gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos organizacijose

	Proc.
Įdarbinant pateikti daugiau tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą	84,2
Skirti daugiau dėmesio darnių darbuotojų tarpusavio santykių ugdymui	75,6
Suteikti daugiau įgūdžių, kompetencijų tobulinimo, saviugdos galimybių darbuotojams	74,8
Teikti darbuotojams pagalbą, kad jie galėtų geriau prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros	56,5



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo motyvacijos svarbą (proc.)

Kaip matyti, respondentai siūlo užtikrinti sėkmingą komunikaciją, skirti daugiau dėmesio darnių tarpusavio santykių ugdymui, suteikti daugiau galimybių tobulinti kompetencijas, nuolat teikti pagalbą darbuotojams, kad jie jaustųsi visaverčiais kolektyvo nariais. Analogiški rezultatai pateikiami ir kitų autorių tyrimuose, pvz., E. Tracevičiūtės (2012) tyrimas, atliktas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje, parodė, kad keturi penktadaliai respondentų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą vertina kaip vykstantį nepakankamai nuosekliai, o tai lemia jų nusivylimą ir abejingumą.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių gali labiausiai keistis asmeninė individo motyvacija dirbti (2 pav.). Gauti rezultatai akivaizdžiai rodo, kad beveik du trečdalius respondentų labiausiai motyvuoja jų tobulėjimas siekiant aukštesnės kompetencijos (57,2 proc.), nuolatinė naujų poreikių plėtra (42 proc.), suteiktos galimybės reikšti savo gebėjimus ir tai, kaip vadovai pripažįsta jų darbo rezultatus (39,8 proc.). Tyrimas leidžia teigti, kad mažiausiai motyvuojančiais veiksniais laikytinos respondentų pažintys su įvairiais įtakingais žmonėmis (12,6 proc.). Motyvaciją silpnina vadovų negebėjimas ugdyti darbuotojų, jų siekio plėtoti kompetencijas ir saviraiškos poreikio ignoravimas. Tokį vadovų elgesį darbuotojai vertina kaip poveikį, demotyvuojantį dirbti su atsidavimu (23,8 proc.).

Kaip matome, organizacijų vadovai menkai atsižvelgia į darbuotojų tobulėjimo reikmes, neretas jų nepakankamai suvokia darbuotojų poreikį būti pripažintiems ir matyti savo perspektyvą organizacijoje. Tokia situacija neabejotinai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir nesukuria ilgalaikio įsipareigojimo, nes sudėtingas įsiliejimas į įstaigos veiklą, nepatenkintas tobulėjimo poreikis, mažos saviraiškos galimybės darbuotoją pastūmėja keisti darbą.

5 lentelė

Svarbiausi veiksniai, skatinantys darbuotojus įsipareigoti organizacijai

Prioriteto Nr.	Veiksniai	Procentinis pasirinkimo dažnis
1.	Kūrybiškumo skatinimas	56,5
2.	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	56,5
3.	Galimybė nuolat didinti kompetenciją	47,8
4.	Įgaliojimų perdavimas	39,1
5.	Skatinimas siekti asmeninių tikslų	30,4

Tyrimu nustatyti veiksniai, kurie labiausiai skatina darbuotojus įsipareigoti organizacijai (5 lentelė). Kaip matyti, darbuotojus labiausiai skatina didesnis kūrybiškumas darbe, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, galimybė didinti kompetenciją ir kt. Todėl, darbuotojams sudarant palankesnes sąlygas aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą ir nuolat tobulėjant, stiprėtų jų motyvacija įsipareigoti organizacijai ir, kaip pasekmė, noras būti jai lojaliems.

Mūsų atlikti tyrimai padėjo išsiaiškinti, kaip respondentai savo ateitį sieja su organizacija. Apklausos rezultatai parodė, kad kas penktas respondentas darbovietėje ketina dirbti ne ilgiau negu metus, kas šeštas numatęs palikti ją per dvejus metus, kas ketvirtas – per 5 metus. Toks darbuotojų nusiteikimas parodo jų menką įsipareigojimą organizacijai ir nepakankamą lojalumą.

Išvados

Apibendrinant užsienio šalių patirtį taikant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą ir tyrimus, atliktus siekiant nustatyti darbuotojų kompetencijų plėtros galimybes didinant motyvaciją ir lojalumą Lietuvos organizacijose, darytinos kelios svarbios išvados:

- daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai pirmiausia siejami su gebėjimais atrinkti tinkamus darbuotojus ir jų veiklos vertinimu, taip pat prisideda prie tarnautojų mokymo ir tobulinimo, jų karjeros planavimo;
- tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams svarbiausia nuolatinis tobulėjimas ir saviraiška, o nuo asmenybės tobulėjimo plėtojant kompetencijas priklauso jų darbo motyvacija;
- įsipareigoti organizacijai darbuotojus labiausiai skatina didesnis kūrybiškumas darbe, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, didinti kompetenciją ir kt., o daugiausiai tobulintini elementai siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos organizacijose – sėkmingos komunikacijos užtikrinimas, didesnis dėmesys darnių tarpusavio santykių ugdymui, didesnės galimybės tobulinti kompetenciją;
- kaip parodė mokslinės literatūros analizė, Lietuvoje kompetencijų modelio mokslinė koncepcija dar nėra išgryninta ir atlikta tik keletas fragmentinių tyrimų. Tačiau pasinaudojant užsienio šalių gerąja patirtimi ir atsižvelgiant į nustatytas Lietuvos organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo spragas siūloma ne tik skatinti darbuotojų kompetencijų plėtrą organizacijų praktikoje, bet ir rengti bei nuosekliai taikyti kompetencijų modelius.

Literatūra

1. Athey, T. R., Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215–226.
2. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
3. Bankauskienė, N. (2009). Darnaus vystymosi švietimo (DVŠ) kompetencijos ugdymo procese (seminaro medžiaga).
4. Balvočiūtė, R., Skunčikienė S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,* 42, 23–37.
5. Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). *Competency management in the Belgian federal goverment.* K. U. Leuven, Public Management Institute.
6. Blaškova, M., Gražulis, V. (2009). *Motivation of Human Potential: Theory and Practice.* Monograph. Publishing Centre of Mykolas Romeris University.
7. Butler, M., Fleming S. (2002). *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service.* Ireland: Institute of Public Administration.
8. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Žvaliauskas G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 36–44.
9. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
10. Chen, H. C., Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 265–282.
11. Dačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas,* 10 (4), 633–641.
12. Drucker, P. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“.
13. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 84–90.
14. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos,* 1 (6), 96–102.
15. Horton, S. (2010). Competency management in the British central government. K. U. Leuven. Public Management Institute.
16. Gražulis, V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos,* 3 (27), 145–155.
17. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė). *Filosofija / Sociologija*, 4, 344–353. Lietuvos mokslų akademija.
18. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012) *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo patencialo vystymo perspektyvos.* Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
19. Kaye, B., Jordan-Evans, Sh. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti.* Vilnius: Alma littera.
20. Leisink, P. (2010). *Competency-based management in the national government of the Netherlands*. K. U. Leuven, Public Management Institute.
21. Lepeška, V. (2011). Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme. Kompetencijų modelis. *Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams: tarptautinė konferencija.* Vilnius.
22. Markuckienė, E. (2013). Personalo motyvavimo sistemos sąsajos su darbuotojų lojalumu. Dviejų organizacijų palyginimas (magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas).
23. Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today.* N. York, Harper Collins.
24. Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdymo praktika vadovams.* Vilnius: Vaga.
25. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7–18.

26. Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. Hoboken (N.J.): John Wiley.
27. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika".
28. Sudnickas, T., Ališauskienė, A. (2011). Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister Of Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (4), 522–533.
29. Smalskys, V. (2011). Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas,* 2, 271–282.
30. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas,* 24, 60–66.
31. Stevens, W. G. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human resource Development Review*, 12 (I), 86–107.
32. TNS LT: Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas. Prieiga per internetą: http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-lietuvoje-kas-penktas-darbuotojas-jauciasi-patenkintas/.
33. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita. Prieiga per internetą: http://www.vtd.lt/index.php?1043511656.
34. Tracevičiūtė, E. (2012). Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvo mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje (magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas).
35. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė: Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka. Prieiga per internetą: http://www.vtd.lt/index.php?1043511656.
36. Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7 (1), 121–131.

Grazulis V., Markuckiene E.

Strengthening employee motivation and loyalty through competency management

Summary

During the last decades, numerous scholars and practitioners in most developed countries (Great Britain, Holland, Sweden, Canada, etc.) have become seriously interested in the development of employee competency. These issues are periodically analysed by Lithuanian specialists as well (Sudnickas and Ališauskienė 2011, Sudnickas 2012, Lepeška 2011). "Guidelines for the modernisation of the public service of Lithuania", drawn up by scholars of Vilnius and Nottingham universities (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009) provides recommendations for Lithuania to enhance the flexibility of human resource management through the launch of result-oriented management. One of the suggested measures is pay related to performance, which is also related to other measures (especially competency management). However, research conducted by the authors confirm the statements of some specialists that very often an employee does not have real possibilities to develop competency in accordance with the requirements for organizations and is not quality- or result-oriented.

Human resource management in Lithuanian organizations is rarely characterised by high evaluations, because leadership skills and employee development competencies of managers do not fully correspond to current needs; besides, many individuals are poorly motivated to work with devotion. The fact that Lithuanian employees are among the most disloyal in Europe is proven by research on loyalty conducted by the market and media research company TNS LT: in Lithuania the index of employee loyalty is 47 points, which is far behind the European average of 58 points, and the common index of the Baltic states, which is 62 points (TNS LT, 2012). The analysis of the problem lets us identify the most frequent mistakes of managers, which determine this problematic situation: a lack of socialization of subordinates, a disregard for the need to raise their competence, an inadequate evaluation of their efforts, inappropriate management style, improper information for employees about the organization's future prospects, etc. The practice of most organisations shows that employees do not always succeed in the implementation of their personal expectations. Very often this happens because the managers lack attention or are sceptical towards this sphere of work with personnel (mentors are not appointed to help new employees, development programmes are not created, and management is inadequate) (Gražulis, 2012). Thus, when talking about the organization's goals to develop a devoted and loyal employee, it is necessary to carry out a purposeful analysis on how the socialization processes, the applied motivation measures, the developed competency, and the efforts of managers and employees to seek common (organizational) goals, correspond to the requirements set for organizations.

With the aim to evaluate the tendencies of the possibilities of employees to develop through the expansion of their work competency in Lithuanian organizations, by means of a survey conducted from 2009 to 2013, the opinions of 897 respondents, representing the public sector, academic and business community were collected. The respondents were presented with a questionnaire containing blocks of questions reflecting the employees' position on the possibilities to develop, their motivational needs, the manager's efforts to develop employees, and the respondents' opinion on the spheres to be developed with the aim of improving human resource management. The obtained results clearly show that almost two-thirds of the respondents are basically motivated by their development when seeking higher competency, constant development of new needs, the possibilities to express their abilities, and the way in which managers evaluate

their performance. This situation definitely has a negative impact on employee motivation and does not create a long-term commitment, because the complicated process of joining the activity of the institution, unsatisfied need to develop, and little possibilities to express oneself, force the employee to change the workplace.

This article draws the conclusions that in Lithuania the scientific concept of competency management (model) is not yet clear and little fragmentary research has been conducted, thus taking into consideration the good practice of foreign countries and the flaws in human resource management in Lithuanian organizations, it is strongly advised to consistently apply competency management (model) in the organizational practice.

Keywords: human resource management, competence, competency model, employee motivation, loyalty.

Straipsnis recenzuotas.
Straipsnis gautas 2013 m. rugsėjo mėn., priimtas 2013 m. spalio mėn.
The article has been reviewed.
Received in September 2013, accepted in October 2013.