

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

LINA LUNECKIENĖ

DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS  
ORGANIZACIJOJE „MOKILIZINGAS“

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas**  
prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS  
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS  
ORGANIZACIJOJE „MOKILIZINGAS“

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų programos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas

prof. dr. Tadas Sudnickas

2017-11-

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2017 -.....-.....

Atliko

\_\_\_\_\_ Lina Luneckienė

2017-11-

VILNIUS  
2017

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	4
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	5
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS</b> .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	13
1.1. Kompetencijų samprata, struktūra ir rūšys .....	13
1.2. Kompetencijų modeliai .....	20
1.3. Darbuotojų kompetencijų identifikavimas ir ugdymas organizacijoje .....	26
1.4. Kompetencijų svarba ir reikšmė organizacijoje .....	34
1.5. Darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje .....	40
<b>2. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE UAB „MOKILIZINGAS“</b> .....	48
2.1. Organizacijos „Mokilizingas“ charakteristika .....	48
2.2. Darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje „Mokilizingas“ .....	50
<b>3. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE UAB „MOKILIZINGAS“ TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	55
3.1. Tyrimo metodika .....	55
3.2. Tyrimo rezultatų analizė .....	62
3.3. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelis organizacijoje „Mokilizingas“ .....	80
<b>IŠVADOS</b> .....	83
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	85
<b>LITERATŪRA</b> .....	86
<b>ANOTACIJA</b> .....	92
<b>ANOTATION</b> .....	93
<b>SANTRAUKA</b> .....	94
<b>SUMMARY</b> .....	95
<b>PRIEDAI</b> .....	96

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kompetencijos sampratų įvairovė .....	15
2 lentelė. Kompetencijos lygiai veikloje .....	17
3 lentelė. Pagrindinių kompetencijų rūšys .....	18
4 lentelė. Papildomų darbuotojams reikiamų kompetencijų rūšys .....	19
5 lentelė. Kompetencijos modelio koncepcijos praktinis panaudojimas .....	25
6 lentelė. Pagrindinės kompetencijos, kurias reikalinga nuolatos ugdyti ir tobulinti .....	30
7 lentelė. Kompetencijų valdymo sistema .....	44
8 lentelė. Pagrindiniai darbuotojų kompetencijų valdymo principai .....	45
9 lentelė. Kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje UAB „Mokilizingas“ .....	52
10 lentelė. Tyrimo instrumento – anketinės apklausos klausimų pagrindimas .....	58

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos struktūra .....	16
2 pav. Kompetencijos modelio struktūra ..	21
3 pav. Esminių darbuotojų kompetencijų modelis .....	22
4 pav. Vadovo kompetencijų modelis .....	22
5 pav. Organizacijos, siekiančios integruotų žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis..	23
6 pav. Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis .....	24
7 pav. Organizacijos kompetencijų prigimtis .	27
8 pav. Kompetencijų identifikavimas pagal atskiras pareigų grupes .....	28
9 pav. Kompetencijų ugdymo sistemos modelis .....	31
10 pav. Kompetencijų ugdymo būdai ..	32
11 pav. Kolektyvinės kompetencijos formavimas .....	35
12 pav. Kelias į profesinį kompetentingumą bei organizacijos tobulinimą .....	39
13 pav. Kompetencijų valdymo proceso veiklos ..	42
14 pav. Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai ..	44
15 pav. UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kaitos dinamika 2012-2017 m. ....	49
16 pav. Magistro darbo rengimo ir tyrimo atlikimo schema .....	57
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ..	61
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	61
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .	61
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje UAB „Mokilizingas“ ..	61
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas UAB „Mokilizingas“ ..	62
22 pav. Organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojams darbe reikalingiausios kompetencijos .....	62
23 pav. Turimų kompetencijų reikalingų profesinės veiklos atlikimui vertinimas UAB „Mokilizingas“ ..	63
24 pav. Trūkstamų kompetencijų reikalingų profesinės veiklos atlikimui vertinimas UAB „Mokilizingas“ ..	64
25 pav. Organizacijoje „Mokilizingas“ suformuoto kompetencijų modelio egzistavimas .....	65
26 pav. Egzistuojančio suformuoto kompetencijų modelio organizacijoje „Mokilizingas“ pobūdis .....	65
27 pav. Naudingiausias kompetencijų modelis organizacijai „Mokilizingas, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas .....	66
28 pav. Darbuotojų turimų kompetencijų praktinis panaudojimas organizacijos „Mokilizingas“ veikloje .....	67
29 pav. Kompetencijų identifikavimo proceso vykdymas organizacijoje „Mokilizingas“ ..	68
30 pav. Kriterijai, pagal kuriuos yra vertinamos organizacijoje „Mokilizingas“ identifikuotos darbuotojų kompetencijos (jeigu kompetencijos yra identifikuojamos).....	68
31 pav. Darbuotojų poreikiai, kuriais remiantis organizacijoje „Mokilizingas“ yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas .....	69
32 pav. Kompetencijų ugdymo procese sistemingumas (apimantis visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis) organizacijoje „Mokilizingas“ .....	70
33 pav. Kompetencijų ugdymo būdai organizacijoje „Mokilizingas“ .....	71
34 pav. Kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesų organizacijoje „Mokilizingas“ vertinimas.....	72

35 pav. Egzistuojanti suformuota kompetencijų valdymo sistema organizacijoje „Mokilizingas“ ..	73
36 pav. Darbuotojų supažindinimas (žodinis/ raštiškas) su kompetencijų valdymo sistema (jeigu ji yra egzistuojanti).....	73
37 pav. Kompetencijų valdymo proceso veiklų užtikrinimas organizacijoje „Mokilizingas“ ..	74
38 pav. Kompetencijų valdymo sistemos (nors ji nėra apibrėžta kaip tokia) egzistavimas organizacijoje „Mokilizingas“ ..	75
39 pav. Kompetencijų valdymo veiksniai, egzistuojantis organizacijos „Mokilizingas“ veikloje ..	76
40 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo principai, įgyvendinami organizacijoje „Mokilizingas“ ..	77
41 pav. Kompetencijų valdymo proceso svarbos vertinimas organizacijoje „Mokilizingas“ ..	78
42 pav. Kompetencijų valdymo sistemos poreikio ir svarbos organizacijos „Mokilizingas“ veikloje vertinimas ..	79
43 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelis organizacijos „Mokilizingas“ veikloje ..	81
44 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelio įgyvendinimo organizacijos „Mokilizingas“ veikloje užtikrinimas ..	82

## **PRIEDAI**

1 priedas. Anketinės apklausos klausimynas.....	96
2 priedas. Tyrimo instrumento – anketinės apklausos klausimų pagrindimas .....	102
3 priedas. Tyrimo rezultatai .....	104
4 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą .....	109

## IVADAS

Intensyvus technologinių sprendimų tobulinimas, informacinės visuomenės masto augimas, globalizacijos procesų intensyvėjimas kelia vis didesnius reikalavimus organizacijų veiklos kokybei ir efektyvumui. Intensyviu socialinės, ekonominės ir politinės raidos laikotarpiu visuomenė tikisi iš organizacijų kompetentingų sprendimų, užtikrinančių efektyvų šiuolaikinių verslo procesų funkcionavimą. Pažangios technologijos yra reikšmingos organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti, todėl dabartiniu metu modernios technologijos ir įranga laikomi esminiais darbo našumo didinimo veiksniais. Tačiau technologijų funkcionalumas vis dar yra priklausomas nuo žmogiškųjų išteklių, jų plėtojamo suvokimo, turimų žinių, įgūdžių, gebėjimų, kas rodo darbuotojo kompetentingumą. Dėl pastarosios priežasties būtent darbuotojai išlieka vienu pagrindinių ir svarbiausių veiksnių sėkmingai veikiančių organizacijų veikloje. Todėl kiekvienoje organizacijoje turi būti vertinamas darbuotojų kompetentingumas ir formuojama kompetencijų valdymo sistema, formuojanti galimybes pasiekti užsibrėžtų strateginių ir taktinių tikslų.

**Temos aktualumas.** Darbo aplinkos ir veiklos funkcijų kaita kelia naujus reikalavimus darbuotojams. Jie turi gebėti tikslingai veikti ne pastovioje, o kintančioje aplinkoje, prisiimdami atsakomybę už savo vykdomas veiklas. Todėl dabartiniu metu organizacijos siekia taikyti specifinius kompetencijų ugdymo ir lavinimo modelius, tikslingai suvaldyti darbuotojų turimas kompetencijas, kurios funkcionuoja kaip alternatyva siekiant kryptingo darbuotojų gebėjimų vystymo bei ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tokios tendencijos susiformavo dėl to, kad kompetentingi darbuotojai yra vienas svarbiausių organizacijos konkurencingumą užtikrinančių veiksnių.

Darbuotojų kompetencijos ir tikslingas jų valdymas turi reikšmingą poveikį organizacijos veiklai ir jos funkcionavimui tam tikros veiklos srityje<sup>1</sup>. Sparčiai kintanti verslo aplinka didina žmogiškųjų išteklių kompetentingumo poreikį, nuolatinį kompetencijų identifikavimo ir ugdymo lauką, jų valdymo sistemos sukūrimą ir plėtojimą<sup>2</sup>. Savo veiklą siekianti tikslingai plėtoti organizacija nuolatinės kaitos sąlygomis privalo suprasti artėjančių pokyčių svarbą, išmokti kurti bei taikyti, lanksčiai įgyvendinti įvairias organizacines strategijas. Todėl organizacijos vadovas turi įvertinti ne tik pačios organizacijos pajėgumus, bet ir organizacijoje esantį intelektualinį kapitalą bei jo turimas kompetencijas ir jas sėkmingai valdyti<sup>3</sup>. Darbuotojų turimų kompetencijų neatitikimas profesinės veiklos kontekstui sumažina organizacijos galimybes sėkmingai veikti stiprėjančios konkurencijos ir globalizacijos lauke<sup>4</sup>. Tuo tarpu nuolatiniai

---

<sup>1</sup> Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):692-693.

<sup>2</sup> Bilal Sukkar, Willy Sher, Anthony Williams, „An integrated approach to BIM competency assessment, acquisition and application“, *Automation in construction* 35(2013):176.

<sup>3</sup> Irena Mačerinskienė, Ilona Bartuševičienė, „Įmonės intelektualinio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai“, *Business systems and economics* 2(2)(2012):95-96.

<sup>4</sup> Susana Pérez-López, Joaquin Alegre, „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“, *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012):646.



pokyčiai, inovatyvios idėjos gali būti suformuotos tik veikiant kompetentingiems darbuotojams<sup>5</sup>. Todėl darbuotojų kompetencijų valdymas yra labai svarbus ir reikšmingas veiksnys organizacijų veikloje. Parengtas kompetencijų modelis ir jų valdymo strategija įgalina darbuotojus geriau suprasti organizacijos poreikius bei priderinti profesinį užimtumą prie jų. Kompetencijų valdymas sudaro sąlygas įvertinti, kokio pobūdžio problemas gali sukelti tam tikrų kompetencijų stoka ar jų nebuvimas. Dar vienas svarbus aspektas yra tai, kad kompetencijų identifikavimas, ugdymas ir tikslingas valdymas organizacijai padeda ne tik sukurti pridėtinę vertę rinkoje, bet ir patenkinti darbuotojų lūkesčius.

Šiandienos konkurencingame verslo pasaulyje, tvarus konkurencingumas yra pranašumas ir esminis veiksnys siekiant įgyvendinti organizacijos siektinus tikslus bei veiklos strategiją. Darbuotojų kompetencijos, jų identifikavimas, vystymas ir tikslingas valdymas sudaro sąlygas įgyti konkurencinį pranašumą. Šis tyrimas yra aktualus, nes organizacijoje „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Visa tai sukelia prieštaravimus tarp organizacijos veiklos ir realių darbuotojų turimų kompetencijų bei jų panaudojimo organizacijos pridėtinės vertės kūrimui. Tyrimo reikšmingumą lemia tai, kad kompetencijų tematika, nors yra nuolatos nagrinėjama Lietuvos ir užsienio tyrėjų darbuose, tačiau atskirų verslo sričių organizacijų darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumams vis dar yra skiriamas nepakankamas dėmesys.

**Temos iširtumas.** Darbuotojų kompetencijų ugdymo svarba moksliniu lygmeniu dažniausiai analizuojama psichologiniu, žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais. Šių mokslinių tyrimų kontekste kompetencijų samprata, struktūra ir rūšys įvairiais aspektais yra nagrinėjamos tiek Lietuvos tiek užsienio tyrėjų darbuose (Antinienė, Lekavičienė, 2012; Butkevičienė, Vaidelytė, 2009; Čiužas, Monkevičius, 2013; Eidukevičūtė, Petronėlė, 2014; Gedvilienė ir kt., 2015; Kodama et al., 2013; Kong et al., 2012 ; Maskaliūnienė, Kaminskienė, 2012; Morris et al., 2013; Pérez-López, Alegre, 2012; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010; Sukkar et al., 2013; Zubrickienė, Adomaitienė, 2016). Skirtingus kompetencijų modelius pristatė ir juos iš esmės analizavo atskleisdami jų teigiamas/ neigiamas puses M.J.D. Askherzari, M.N. Aeen (2012), R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009), R. Rekašienė, T. Sudnickas (2014), A. Sengupta et al. (2013), R.R. Sharma (2017), A. Survila, A. Valickas (2015). Darbuotojų kompetencijų identifikavimo aspektus tyrinėjo R. Česynienė ir kt. (2014), G. Gedvilienė, V. Bortkevičienė (2012), J. Martinkienė (2014), J. Raudeliūnaitė, I. Račinskaja (2014), B. Sukkar et al. (2013), V.V. Thai (2012). Kompetencijų svarbą ir reikšmę organizacijų veikloje iš esmės nagrinėja ir vertina tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai (Česynienė ir kt., 2015; Diskienė, ir kt., 2014; Dries, 2013; A. Ellinger et al., 2012; Girnienė, 2014; Hanapi et al., 2014; Hwang, Ng, 2013; Jokūbauskienė, 2016; 2014; Mačerinskienė, Bartuševičienė, 2012; Mickevičienė, 2011; Mistarihi et al., 2012; Skačkauskienė, Katinienė, 2015; Šimanskienė, Ramanauskas, 2014; Tamaševičius, 2015; Thai, 2012; Vaitkevičius, 2016; Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016; Vveinhardt,

---

<sup>5</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):143.

Žilaitytė, 2014). Kompetencijos organizacijoje ne tik turi vystytis savaime, bet taip pat turi būti nuolatos ugdomos. Kompetencijų ugdymo organizacijose tyrimus ir jų vertinimus atliko Z.O. Atkočiūnienė, J. Juškaitė (2012), A. Azevedo et al. (2012), D. Beinoravičius ir kt. (2015), E. Danilevičius (2013), N. Dries (2013), V. Gražulis, E. Markuckienė (2013), L. Gruppen et al. (2012), J. Melnikova, K. Trakšelys (2016), T.L. Michaelis, S.K. Markham (2017), M. Morris et al. (2013), M. Young, K. Conboy (2013), R. Želvys, A. Azkholova (2016). Svarbiausią tiriamos tematikos kryptį – kompetencijų valdymo ypatumus tyrinėjo D. Ahrens, S. Schulte (2016), A. Bortnikas (2017), D. Diskienė ir kt. (2014), K. Keršienė, A. Savanevičienė (2009), A. Raipa (2013), S.M. Takey, M.M. de Carvalho (2015), K. Tripathi, M. Agrawal (2014), P. Trivellas, Ch. Drimoussis (2013). Dauguma autorių visapusiškai paliečia kompetencijų tematiką, fragmentiškai analizuoja kompetencijos sampratą, rūšis, modelius, ugdymo, identifikavimo, svarbos bei valdymo aspektus.

Mokslinės literatūros kompetencijų tematika yra ganėtinai daug tiek Lietuvos, tiek ir užsienio tyrėjų darbuose. Vis dėlto, kompleksinio tyrimo, kuriame būtų nagrinėjami tik kompetencijų valdymo ypatumai bei tokio valdymo poreikis ir efektyvumas, stokojama. Dažnu atveju tokio pobūdžio tyrimuose yra tik fragmentiškai analizuojami darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai.

**Problema.** Organizacijų veiklos praktikoje neretai susiduriama su problema, jog vadovai retai kada skiria ypatingą dėmesį darbuotojų kompetencijų valdymui, retai kada įvertina žmogiškųjų išteklių gebėjimų ir kompetencijų svarbą, diversifikuoja ją. Tuo tarpu organizacijos veiklos kontekste darbuotojų kompetencijos turi būti ugdomos ir vertinamos kompleksiškai, siekiant tikslingo kompetencijų panaudojimo organizacijoje turi būti suformuotas tinkamas jų valdymo laukas. Tokios tendencijos išryškėja dėl priežasties, kad kompetencijos tiesiogiai prisideda prie organizacijos veiklos rezultatyvumo ir augimo konkurencingoje rinkoje.

UAB „Mokilizingas“ yra finansines paslaugas teikianti įmonė, veikianti aktyvioje, rizikingoje ir nuolatos kintančioje rinkoje. Būtent pastarojoje yra labai svarbu išnaudoti įmonės turimus ir valdomus žmogiškuosius išteklius bei jų turimas kompetencijas. Visgi pastebėtina, kad organizacijos vadovybė savo veikoje neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų kompetencijų valdymui. Tuo tarpu siekiant didinti organizacijos konkurencingumą yra būtina išnaudoti joje dirbančių darbuotojų kompetencijas, kurios galėtų sukurti jai pridėtinę vertę. Dabartiniu metu organizacijoje UAB „Mokilizingas“ nėra suformuoto darbuotojų kompetencijų valdymo modelio. Todėl įmonėje kyla probleminės situacijos dėl tikslingo darbuotojų kompetencijų panaudojimo įmonės pridėtinė vertės kūrimui bei trikdo darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes. *Darbe keliamo problema* – nepakankamas darbuotojų turimų kompetencijų išnaudojimas ir nepakankamas valdymas nesuformuoja organizacijai galimybių užimti konkurencingesnę poziciją finansinių paslaugų teikimo rinkoje.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje „Mokilizingas“.

**Tyrimo hipotezė.** UAB „Mokilizingas“ dėl nesuformuoto darbuotojų kompetencijų valdymo modelio nepakankamai išnaudoja turimų žmogiškųjų išteklių kompetencijas.

**Darbo tikslas** – atskleisti organizacijos UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos probleminius aspektus, formuojančius neigiamą poveikį organizacijos veikimui rinkoje dėl nepakankamai išnaudojamų darbuotojų turimų kompetencijų ir ryšium su nustatytomis koreguotinomis kompetencijų valdymo sritimis parengti darbuotojų kompetencijų valdymo modelį.

Darbo tikslui pasiekti iškelti tokie **darbo uždaviniai**:

1. Atsižvelgiant į Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius, apibrėžti baigiamojo darbo atveju naudojamą kompetencijų sampratą, kompetencijų rūšis, modelius, ugdymo ypatumus pagrįsti kompetencijų valdymo reikšmę organizacijoje.

2. Apibūdinti UAB „Mokilizingas“ kompetencijų valdymo ypatumus ir išskirti probleminius šio reiškinio aspektus organizacijoje.

3. Atlikti darbuotojų kompetencijų valdymo analizę organizacijoje UAB „Mokilizingas“ įvertinant kompetencijų modelio egzistavimą, kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus, kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje.

4. Nustatyti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo probleminius aspektus.

5. Parengti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo modelį, siekiant padidinti darbuotojų turimų kompetencijų potencialo panaudojimą organizacijos veikloje.

**Tyrimo metodai.** Rengiant magistro darbą *teorinėje ir analitinėje darbo dalyse* naudoti mokslinės literatūros ir šaltinių analizės, dokumentų analizės, lyginamosios analizės ir sisteminimo metodai. Išskirtų darbo metodų pagrindu buvo renkama ir sisteminama teorinė Lietuvos ir užsienio autorių teikiama informacija apie darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus. Lyginamosios analizės pagrindu buvo lyginamos autorių išskiriamos sampratos, tiriamo reiškinio ypatumai. Sisteminimo metodo kontekste buvo susisteminta ir apibendrintai pateikta Lietuvos ir užsienio autorių teikiama informacija.

*Empirinėje darbo dalyje* naudoti tyrimo metodai: anketinė apklausa, aprašomoji statistika, lyginamoji analizė. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodu apklausti organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojai. Tyrimo metu gauti rezultatai susumuoti ir apibendrintai pateikti grafikuose. Lyginamosios analizės metodu palyginti Lietuvos ir užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatai su magistro darbe atlikto tyrimo rezultatais.

**Darbo praktinė reikšmė.** Darbe susisteminta Lietuvos ir užsienio tyrėjų teikiama informacija bei atlikti tyrimai apie darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus. Remiantis teorinėje darbo dalyje išdėstyta informacija parengtas klausimynas, siekiant atskleisti probleminius darbuotojų kompetencijų valdymo aspektus organizacijoje UAB „Mokilizingas“. Atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacijoje nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų turimoms kompetencijoms ir jų valdymui, dėl ko neišnaudojamas visas darbuotojų turimas potencialas.

Organizacijoje „Mokilizingas“ nėra suformuoto darbuotojų kompetencijų valdymo modelio, todėl šis darbas yra inovatyvus ir reikalingas pačiai organizacijai. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, organizacijai teikiamas magistro darbe suformuotas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis. Taip pat teikiami pasiūlymai kompetencijų valdymo situacijos gerinimui įmonėje. Atliktas tyrimas gali būti tęsiamas ir plečiamas, siekiant tikslingo darbuotojų kompetencijų valdymo įgyvendinimo organizacijoje, kas ir pagrindžia tiriamos tematikos praktikę reikšmę bei darbo naujumą. Magistro darbas taip pat gali būti naudingas visiems besidomintiems darbuotojų kompetencijomis, žmogiškųjų išteklių valdymu, įmonės pridėtinės vertės kūrimu išnaudojant darbuotojų turimą intelektualinį potencialą.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro lentelių, paveikslų, priedų sąrašai, įvadas, trys dėstomosios dalys (teorinė, analitinė, empirinė).

Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiami darbuotojų kompetencijų valdymo teoriniai aspektai. Teorinėje darbo dalyje pristatomos Lietuvos ir užsienio autorių parengtos publikacijos bei atlikti tyrimai tiriamą temą. Pristatoma kompetencijų samprata, struktūra, rūšys, modeliai. Atskleidžiami darbuotojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo aspektai, kompetencijų svarba ir reikšmė, darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje. Apsibrėžiamos apibendrintos pagrindinės darbe naudojamos sąvokos.

Antrojoje darbo dalyje pristatoma tiriamą organizaciją UAB „Mokilizingas“. Analizuojama organizacijos veikla ir darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje.

Trečiojoje darbo dalyje pristatoma parengta tyrimo metodika bei kiekybinio tyrimo metu gauti rezultatai. Šioje darbo dalyje identifikuojami praktiniai darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai. Atlikto tyrimo rezultatai lyginami su Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais. Darbo dalies pabaigoje pristatomas darbo autorės suformuotas UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo modelis pagal atlikto tyrimo rezultatus.

Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis), priedai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 85 puslapiai (be priedų), 44 paveikslai, 10 lentelių, 4 priedai. Darbas parengtas pagal pateikiamą literatūros sąrašą, kurį sudaro 74 pozicijos, iš kurių 52 lietuvių kalba ir 22 anglų kalba.

# 1. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Žmogiškųjų išteklių vadybos tyrinėtojai atskleidė, kad asmens veiklos ir karjeros sėkmė jau nebėra priklausoma tik nuo įgyto išsilavinimo, papildomai įgytų kvalifikacijų, turimų akademinų žinių ar formalių dokumentų<sup>6</sup>. Vis dažniau akcentuojama darbuotojų kompetencijų ir jų valdymo reikšmė bei svarba organizacijose<sup>7</sup>, siekiančiose sėkmingai plėtoti savo veiklą, rengti inovatyvius projektus bei užimti didesnę rinkos dalį.

Kiekvienai aktyviai veikiančiai organizacijai yra svarbu gauti pelną bei užtikrinti plėtojamos veiklos efektyvumą. Šių tikslų įgyvendinimui neužtenka vien tik vertinti išorinius organizacijos veiklai įtaką darančius veiksnius. Vienu svarbiausių dalykų šiame kontekste yra darbuotojai ir jų turimos kompetencijos, apimančios žinias, gebėjimus ir įgūdžius<sup>8</sup>. Akcentuotina ir tai, kad šiame kontekste kompetencijos taip pat yra nuolatos kintančios, kas didina jų identifikavimo bei ugdymo poreikius. Dėl to jų valdymas ir tikslingas suvaldymas, siekiant numatyti ateities veiklą yra privalomas kiekvienos organizacijos žmogiškųjų išteklių strategijos tikslas ir uždavinys<sup>9</sup>. Kintantys vartotojų lūkesčiai, galimybės rinkoje keičia ir pačias kompetencijas, kai darbuotojai vis dažniau turi būti multifunkcionalūs ir gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų.

Pirmojoje teorinėje darbo dalyje yra atskleidžiami ir analizuojami darbuotojų kompetencijų valdymo teoriniai aspektai. Pristatoma kompetencijos samprata, struktūra, rūšys, modeliai. Analizuojami darbuotojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo ypatumai, atskleidžiama kompetencijų reikšmė ir svarba organizacijų veikloje. Visa tai apima kompetencijų valdymo kontekstą ir jo ypatumus, siekiant užtikrinti tikslingą turimo žmogiškojo kapitalo panaudojimą organizacijos veikloje.

## 1.1. Kompetencijų samprata, struktūra ir rūšys

Dabartiniu metu vis daugiau organizacijų suvokia, kad sėkmingai jų veiklai ir egzistavimui rinkoje nepakanka tik technologinių išteklių. Vis svarbesnis tampa žmogiškojo kapitalo vaidmuo, sukuriantis organizacijoms pridėtinę vertę. Todėl dažnu atveju verslo subjektai vertina kiekvieno savo darbuotojo kompetencijas ir siekia jas išnaudoti bendrų tikslų pasiekimui. Analizuojant tiriamą tematiką, pirmiausia svarbu apibrėžti kompetencijos sampratą, jos struktūrą ir rūšis.

---

<sup>6</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):590-591.

<sup>7</sup> Michael Morris, Justin Webb, Jun Fu, Sujata Singhal, „A competency – based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights“, *Journal of Small Business Management* 51(3)(2013):358.

<sup>8</sup> Susana Pérez-López, Joaquin Alegre, „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“, *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012):646.

<sup>9</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):143-144.

Žodis „kompetencija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*competentia*“, reiškiančio „yra įgaliotas spręsti ir taip pat turi teisę kalbėti“. Dar senovės romėnai naudojo šį terminą siekdami pabrėžti savo karių išskirtinumą ir gebėjimus<sup>10</sup>. Paprastoji žodžio „kompetencija“ reikšmė yra „... gebėjimas ką nors gerai ar sėkmingai atlikti“<sup>11</sup>. Todėl kompetencijos sampratos aiškinimui yra naudojami įvairūs terminai, t.y. „gebėjimas“ (angl. *capacity*), „savybė“ (angl. *attribute*), „gabumas“ (angl. *ability*), „įgūdis“ (angl. *skill*)<sup>12</sup>. Tai yra tam tikra emocinio intelekto išraiška<sup>13</sup>. Visa tai rodo, kad kompetencijos apibrėžtis yra plataus masto.

Skirtingose Europos šalyse kompetencijos samprata nėra tapati. Kaip antai Olandijoje kompetencijos yra tapatinamos su elgesio charakteristikomis arba apraiškomis, kurias galima stebėti. Didžiojoje Britanijoje – kompetencijomis yra apibūdinami tam tikri darbinės ir profesinės veiklos standartai. Belgijoje – tai nuoseklių įgūdžių, nuostatų ir žinių kombinacija, kuria vertinamas stebimas darbuotojų elgesys ir rengiamos tokio elgesio prognozės, susietos su darbuotojų veiklos efektyvumu<sup>14</sup>. Kanadoje – tai yra žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir elgesys, kuriuos darbuotojas taiko atliekant veiksmus, tiesiogiai susietus su gaunamais rezultatais ir svarbūs verslo strategijos įgyvendinimui<sup>15</sup>. JAV – tai esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos), tampančios kompetencijos sudedamąja dalimi, kai priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu<sup>16</sup>. Visose apibrėžtyse išryškėja tai, kad kompetencijos yra tam tikras netiesioginis ir tiesioginis elgesys, turimos žinios, įgūdžiai, elgesio kontekstas, suteikiantis tam tikrą potencialą sėkmingos veiklos įgyvendinimui<sup>17</sup>. Šioje sampratoje išryškėja faktas, kad kompetencija yra centrinė savaiminio veiksmingumo ašis<sup>18</sup>. Kompetencija iš esmės yra tam tikrų sudedamųjų dalių derinys, kuris yra tiesiogiai susietas su tam tikra organizacijoje vystoma veikla ir efektyviu jos atlikimu<sup>19</sup>. Tai yra kiekvieno individo – darbuotojo išskirtinumas atliekant konkrečias

---

<sup>10</sup> Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 351.

Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):61.

<sup>11</sup> Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1089-1090.

<sup>12</sup> Nijolė Maskaliūnienė, Ligija Kaminskienė, „Bendrosios kompetencijos ir vertėjų rengimas“, *Vertimo studijos* 5(2012):115-116.

<sup>13</sup> Dalia Antinienė, Rosita Lekavičienė, „Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas“, *Psichologija* 45(2012):90.

<sup>14</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):143.

<sup>15</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):61.

<sup>16</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):44.

<sup>17</sup> Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 351.

<sup>18</sup> Ana Azevedo, Gerhard Apfelthaler, Deborah Hurst, „Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements“, *The International Journal of Management Education* 10 (2012): 17.

<sup>19</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektu metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):152-153.

užduotis ir pasiekiant laukiamų rezultatų<sup>20</sup>. Auščiau išdėstyta informacija įgalina teigti, kad kompetencijos sampratų yra daug ir įvairių. Siekiant tikslingai suvokti, kas yra kompetencija ir apibrėžti sampratą, kuri bus naudojama darbe, pristatomos Lietuvos ir užsienio tyrėjų išskiriamos šio reiškinio apibrėžtys (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kompetencijos sampratų įvairovė

Šaltinis	Kompetencijos samprata
Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė 2010:43	Tai plataus diapazono sugebėjimai, vienaip arba kitaip susieti su patirtimi: meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu ir t.t., leidžiančiais konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų.
Nijolė Maskaliūnienė, Ligija Kaminskienė, 2012:115	Tai gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją/ užduotį realioje/ imituojamoje situacijoje. Kompetenciją lemia mokymosi/ studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai.
Mohammad J.D. Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, 2012:61	Tai išmatuojami žmogaus gebėjimai, reikalingi veiksmingiems darbo našumo reikalavimams įgyvendinti. Tai yra savybės, žinios, įgūdžiai, mąstysena, mąstymo modeliai, kurių suderinimas ir panaudojimas sukuria sėkmingus veiklos rezultatus.
Ali M. Mīstarihi et al. 2012:62	Tai pagrindinės individo charakteristikos, kurios keisdamosis viena su kita, sukuria efektyvius rezultatus
Zenona Ona Atkočiūnienė, Judita Juškaitė, (2012):60	Tai yra abstrakcija, neturinti jokios nuorodos į materialų būvį ir priklauso nuo kompetentingų individo veiksmų. Kompetencija nėra būseną, o veiksmas, kylantis iš asmeninių išteklių (žinių, gebėjimų, kokybės, patirties, kognityviųjų gebėjimų, emocinių išteklių ir t. t.) ir aplinkos išteklių (technologinių, duomenų bazių, knygų, socialinių tinklų ir t.t.) kombinacijos.
Alexander Ellinger et al. 2012:250	Tai grandis tarp organizacijos vidaus ir išorės, kurios dėka sukuriamą pridėtinę vertę organizacijai.
Michael Morris et al., 2013:353	Tai žinios, įgūdžiai, požiūriai, vertybės ir elgesys, kuriuos panaudodamas žmogus gali sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą ar užduotį
Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, 2013:143	Tai darbuotojo gebėjimai, susieti ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmenine patirtimi bei elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. Tai yra pamatuojamų veiklos dimensijų rinkinys, apimantis komandinio darbo ir organizacinius gebėjimus, susietus su aukšta veiklos atlikimo kokybe ir suteikiantis organizacijai didelį konkurencinį pranašumą.
Michael Young, Kieran Conboy, 2013:1089	Tai pagrindinė žmogui būdinga ypatybė, kuri gali būti motyvas, bruožas, įgūdis, savęs įvaizdžio, socialinio vaidmens ar žinių kontekstas, kurį jis naudoja savo veikloje.
Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, 2013:693	Tai asmens veikla, susieta su elgsenos veiksniais, siekiant atlikti paskirtą veiklą tikslingai, panaudojant turimus gebėjimus išsikeltų reikalavimų įgyvendinimui.
Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, 2014:590-591	Tai esminė individo charakteristika, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusi su atliekama puikia veikla (R. Boyatzi). Tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje (Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer).
Kaushiki Tripathi et al. 2014: 351	Tai tam tikros charakteristikos, kurių pagrindu suformuojami aukščiausios kokybės rezultatai.
Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2015:785	Tai gebėjimas mobilizuoti, integruoti ir perduoti turimas žinias, įgūdžius ir išteklius, siekiant našiai atlikti darbo užduotis, teikiančias ekonominę ir socialinę naudą organizacijai ir darbuotojui.
Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, (2016):23	Tai darbo atlikimo standartams priklausomas atitikmuo, įgūdžių, žinių derinys, susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingais konkrečiais rodikliais; apimanti esmines individo savybes (charakteristikas), tampančias kompetencijos sudedamąją dalimi, kai jos priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyviu darbo atlikimu.
Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, 2016:150	Pagal holistinę teoriją – tai ne tik kvalifikacijos sudėtinė dalis, bet ir holistinė asmens galimybių raiška, akcentuojant individo asmenines savybes, vertybines nuostatas bei gebėjimą realizuoti sukauptą potencialą ir patirtį veikloje.
Timothy L. Michaelis, Stephen K. Markham, 2017:37	Tai įgūdžių, žinių ir savybių visuma, leidžianti asmeniui sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį ar veiklą.

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos ir užsienio tyrėjų teikiamą informaciją. Išsamus naudotų autorių sąrašas pateikiamas darbo skyriuje „Literatūra“

<sup>20</sup> Bilal Sukkar, Willy Sher, Anthony Williams, „An integrated approach to BIM competency assessment, acquisition and application“, *Automation in construction* 35(2013):176.

Analizuojant išskirtas kompetencijų sampratas (žr. 1 lentelę) galima teigti, kad jos labai panašios, papildančios viena kitą bei tuo pačiu skirtingos. Pagrindiniai jose išryškėjantys aspektai yra tai, kad kompetencijos yra individo žinių, įgūdžių, savybių, gebėjimų, elgesio visuma, sukurianti pridėtinę vertę organizacijai. Apibendrinant išskirtas Lietuvos ir užsienio autorių kompetencijų sampratas, darbe bus vadovaujama apjungta apibrėžtimi, kad „kompetencija – tai darbuotojų žinios, savybės (charakteristikos), gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi profesinėje veikloje, siekiant tikslingai atlikti jiems priskirtas užduotis, sukuriant pridėtinę vertę organizacijos veikloje“. Magistro darbe vadovaujama pastarąja samprata.

Apibrėžus kompetencijų sampratą akcentuotina ir tai, kad kompetencijos atsiranda tik tada, kai yra įgyjama pakankamai patirties, padedančios įveikti konkrečias praktines situacijas. Tokie sprendimai turi būti pagrįsti turima patirtimi ir gebėjimu atsakyti už atliktus veiksmus<sup>21</sup>. Kompetencijos pasižymi tam tikrais principais<sup>22</sup>:

- kompetencijos charakteristikų analizės kontekste yra svarbus dėmesio į darbuotojų veiklos naudą ir jos rezultatyvumą sutelkimas, o ne į įgimtus gabumus, intelektą arba išsimokslinimą;
- kompetencijos valdymo kontekste turi būti įvertinta reali darbuotojų elgsena;
- kompetenciją apibūdinantys elementai turi atitikti darbuotojų vaidmenis, kurie turi būti identifikuojami ir išmatuojami ir turi būti būdingi apskritai, nežiūrint atskirų veiklos sričių specifikos.

Kiekviena kompetencija turi tam tikrą struktūrą,<sup>23</sup> kurioje išryškėja sudedamosios kompetencijos dalys, kurios yra pasiekiamos per gabumų, gebėjimų lavinimą, įgūdžių formavimą, žinių įgijimą. Kompetencijos struktūra pristatoma 1 paveiksle.



1 pav. Kompetencijos struktūra

Sudaryta darbo autorės pagal Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):156.

<sup>21</sup> Julija Eidukevičiūtė, Nijolė Petronėlė Večkienė, „Profesinio identiteto formavimasis socialinio darbo praktikoje: komunikacijos kompetencijos aktualizavimas“, *Tiltai* 4(2014):46.

<sup>22</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):44.

<sup>23</sup> Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“, *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):47.



Kompetenciją sudaro penkios pagrindinės sudedamosios dalys (žr. 1 paveikslą) – motyvai, savybės, įgūdžiai, žinios ir jų taikymas veikloje, pastebimas individo elgesys. Kiekvienas darbuotojas pasižymi savo asmenybiniais ypatumais, kuriuos visuomet daugiau ar mažiau reikalinga plėtoti. O visos šios struktūrinės dalys formuoja darbuotojų kompetentingumą ir užtikrina tikslingos veiklos įgyvendinimą organizacijoje.

Įvertinus kompetencijos struktūrą akcentuotina, kad profesinėje veikloje yra išskiriami keturi kompetencijos lygiai joje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kompetencijos lygiai veikloje

Kompetencijos lygis	Apibūdinimas
I veiklos lygis: darbo operacinis atlikimas	Reikalinga, kad darbuotojas gebėtų meistriškai panaudoti savo turimas kompetencijas, kurios tiksliai atitiktų jo darbo vietai keliamus reikalavimus.
II veiklos lygis: darbo tobulinimas	Reikalingos pridėtosios kompetencijos, kurios grindžiamos ne tik išmokta elgsena, bet ir reikiamomis žiniomis, išmanymu.
III veiklos lygis: darbo vidinių ir išorinių sąlygų keitimas	Reikalingos integruotos kompetencijos, apjungiančios elgseną ir žinias, kas sukurtų tarpę reikiamos veiklos įgyvendinimui.
IV veiklos lygis: naujo darbo kūrimas ir kvalifikacijos perkėlimas į naują veiklos situaciją	Reikalinga holistinė kompetencija, lemianti visuminį požiūrį į ugdymą

Sudaryta darbo autorės pagal Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektu metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):158.

Darbuotojų kompetencijos turi atitikti tam tikrus lygius, kurie yra keliami jų profesinei veiklai (žr. 2 lentelę). Skiriami keturi pagrindiniai kompetencijų lygiai, t.y. darbo operacinis atlikimas, darbo tobulinimas, darbo vidinių ir išorinių sąlygų keitimas, naujo darbo kūrimas ar turimos kvalifikacijos perkėlimas į naujas veiklas. Visi kompetencijos lygiai apima tam tikrą darbuotojo kompetentingumą, kai darbuotojas turi ne tik vadovautis esamais gebėjimais, žiniomis, bet ir siekti įgyti naujų, pranašesnių gebėjimų, skatinančių jį tikslingai atlikti profesinę veiklą.

Geriausios veiklos rezultatai visuomet yra pasiekiami tada, kai tai yra bendras organizacijos ir joje veikiančių darbuotojų tikslas. Tokiu būdu yra patenkinami abipusiai interesai bei pasiekama didesnio efektyvumo<sup>24</sup>. Geriausias viso to rezultatas yra stimuliacijos, pokyčių ir efektyvumo maksimumas, apimantis individualius talentus, darbo vietos reikalavimus (tikslai, vaidmenys, funkcijos) ir organizacinę aplinką<sup>25</sup>, kurioje išryškėja pagrindiniai penki skiriami kompetencijų tipai: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai<sup>26</sup>. Todėl visų rūšių kompetencijos yra svarbios darbuotojams, orientuotiems į atliekamos veiklos kokybę ir tikslingą rezultatą<sup>27</sup>. Skiriamos pagrindinės kompetencijos, kurios pristatomos 3 lentelėje.

<sup>24</sup> Ali M. Mistarihi, Mahmmed S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):69.

<sup>25</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):45.

<sup>26</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):591.

<sup>27</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63.

3 lentelė. Pagrindinių kompetencijų rūšys

Autorius/ -iai	Kompetencijos-/ų rūšis ir ypatumai
Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, 2014:594; Ali M. Mistarihi et al., 2012:62. Ilona Zubrickienė ir kt. 2016:161-163; Darijus Beinoravičius ir kt. 2015:629	<b>BENDROSIOS KOMPETENCIJOS</b> Vertės organizacijai kūrimas; organizuotumas; patikimumas ir atsakingumas; analizė ir pagrindimas; komunikacija; aukšto lygio gebėjimai; loginis mąstymas; kūrybiškumas; informacijos valdymas; baziniai, gyvenimiškieji, įsidarbinimo, socialiniai, pilietiniai, plačios apimties, vadovavimo, verslo organizavimo gebėjimai; vertės visuomenei kūrimas; analizė ir pagrindimas; komunikacija.
Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, 2013:694.	<b>ELGESIO KOMPETENCIJA</b> Lyderystė; įsipareigojimai; motyvacija; savęs valdymas; gebėjimas tikslingai veikti; atvirumas; kūrybiškumas; orientacija į rezultatus; efektyvumas; konsultacijos; derybos; konfliktų ir krizių valdymas; patikimumas; vertybių puoselėjimas; etiškas elgesys.
Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, 2014:594-595. Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, 2014:352. Ali M. Mistarihi et al., 2012:62. Eglė Butkevičienė ir kt., 2009:76; Panagiotis Trivellas et al., 2013:695.	<b>VADYBINĖ IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA</b> Strateginis požiūris; lyderystės pavyzdys kitiems; gebėjimas valdyti darbus ir plėtoti sąveiką su kitais; problemų sprendimas; tikslinga komunikacija; vadovavimo įgūdžiai; planavimo, organizavimo gebėjimai; kontrolės formavimas; vadovavimas; koordinavimas; skatinimas; aktyvinimas; tarpusavio ryšių puoselėjimas; komandinis darbas; asmeninis tobulėjimas; ateities perspektyvų vertinimas; veiklos koordinavimas ir kontrolė; adaptyvumas; tikslingas užduočių įgyvendinimas; stabilumas.
Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, 2014:595. Ali M. Mistarihi et al., 2012:62. Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2015:786. Beinoravičius, Darijus ir kt. 2015:629	<b>SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS</b> Įžvalgumas; informacijos valdymas; orientacija į klientą; reikiamų ryšių tinklo kūrimas; derybų valdymas; tarpkultūrinė komunikacija; konfliktų valdymas; kontrolės ir priežiūros proceso valdymas; įtaka; atskiros veiklos profesinės srities išmanymas; nuolatinis tobulėjimas; įžvalgumas; informacijos valdymas; orientacija į klientą; ryšių tinklo kūrimas; derybų valdymas; tarpkultūrinė komunikacija; konfliktų valdymas; kontrolės ir priežiūros proceso valdymas; įtaka.
Jurgita Martinkienė, 2014:37-38 Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2015:786. Beinoravičius, Darijus ir kt. 2015:629	<b>PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b> Darbas su informacija, organizavimas; kūrybiškumas ir naujovių diegimas; motyvavimas; orientacija į šiuolaikines žinias; problemų sprendimas; vadovavimas; planavimas; darbas su personalu; rezultatų siekimas; pokyčių valdymas; derybos; konfliktų valdymas; veiklos įvertinimas; organizacinis sąmoningumas; kokybės užtikrinimas; tikslo nustatymas; delegavimas; strateginis mąstymas; verslumas; konceptualus mąstymas; vizionavimas; rizikos valdymas; pagal tam tikros veiklos specifiką, įtvirtintos organizacijos veiklos dokumentuose.
Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, 2016:159-160. Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2015:786. Jurgita Martinkienė, 2014:39	<b>ASMENINĖS KOMPETENCIJOS</b> Gebėjimas suprasti, analizuoti, vertinti tobulėjimo pokyčius; įgūdžių, susietų su asmenine gerove, darbu ir šeima plėtojimas; nepriklausomybė; savarankiškumas; kritinis mąstymas; pasitikėjimas savimi; atsakingumas; profesinės ir etinės vertybės; lyderystė; komunikacija; atvirumas; tarpusavio santykių palaikymas; komandos formavimas; holistinis požiūris; analitinis ir konceptualus mąstymas; nuolatinė informacijos paieška; pasitikėjimas savimi; lankstumas savikontrolė; pasiekimų įvertimas; iniciatyva; kruopštumas; atsakingumas; sąžiningumas; verslo etika; ryžtingumas; lojalumas; savęs valdymas; asmeninių tikslų siekimas; streso valdymas.
Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, 2016:159-160. Jurgita Martinkienė, 2014:38	<b>SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS</b> Gebėjimas bendraujant valdyti situacijas; gaunamos naudos suvokimas; solidarumo ugdytas; socialinė atsakomybė; gebėjimas ir noras mokytis; komandos formavimas ir tobulinimas; rašytinė ir žodinė komunikacija; efektyvūs santykiai; laiko valdymas; orientacija į klientą; mokymasis mokytis; įtikinantis bendravimas; klausymo įgūdžiai; empatija; kultūrinis sąmoningumas.

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos ir užsienio tyrėjų teikiamą informaciją. Išsamus naudotų autorių sąrašas pateikiamas darbo skyriuje „Literatūra“

Pagrindinės darbuotojams reikalingos kompetencijos yra bendrosios, elgesio, vadybinė ir lyderystės, specifinės, profesinės, asmeninės, socialinės kompetencijos (žr. 3 lentelę). Dalis šių kompetencijų jau iš esmės yra įgyjamos gyvenimiškoje patirtyje ir studijų metu. Tai yra kompetencijos, formuojančios individo žinias, gebėjimus, įgūdžius ir elgseną.

Kompetencijos pagal jų rūšis taip pat skirstomos į reikalingas tam tikrose veiklose (pvz. projektų įgyvendinimas) ar einamose pareigose (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Papildomų darbuotojams reikiamų kompetencijų rūšys

<b>Autorius/ -iai</b>	<b>Kompetencijos/-ų rūšis ir ypatumai</b>
Michael Morris, Justin Webb, Jun Fu, Sujata Singbal, 2013:358. Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2015:786.	<b>VERSLUMO KOMPETENCIJA</b> Savarankiškumas; gebėjimas naudotis inovacijomis; galimybių atpažinimas ir vertinimas; rizikos valdymas; vizijų ir idėjų generavimas; atkaklumas; kūrybiškas problemų sprendimas; išteklių panaudojimas; partizaniniai įgūdžiai; vertės kūrimas; gebėjimas išlaikyti dėmesį; atsparumas; pelningumo siekimas; strateginis pozicionavimas; santykių su klientais palaikymas; klientų pasitenkinimo vertinimas; tęstinis valdymo tobulinimas.
Kaushiki Tripathi et al. 2014:352; Mohammad J.A. Askherzari et al. 2012:63.	<b>FUNKCINĖ KOMPETENCIJA</b> Funkcinis darbo pajėgumas; rinkos tyrimai; finansinė analizė; tikslingas darbo funkcijų įgyvendinimas; funkcionalumo išmanymas.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126.	<b>GALIMYBIŲ KOMPETENCIJA</b> Bendras supratimas; tarptautinė orientacija; rinkos orientacija.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126.	<b>SANTYKIŲ KOMPETENCIJOS</b> Komunikacija; derėjimasis; tinklaveika; įtaigumas; komandinis darbas.
Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, 2016:159-160.	<b>DALYKO KOMPETENCIJOS</b> Norai ir gebėjimai, remiantis turimomis žiniomis ir įgūdžiais tikslingai atlikti paskirtas užduotis; kylančių problemų sprendimas; orientacija į rezultatus ir jų vertinimas.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126.	<b>KONCEPTUALI KOMPETENCIJA</b> Konceptualus mąstymas; problemų analizė; vizija ir sprendimas.
Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, 2009:79	<b>KONTROLĖS KOMPETENCIJA</b> Kontrolės funkcijų įgyvendinimas; gebėjimas vertinti riziką; procesų ir sistemų kontrolė.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126. Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, 2009:78	<b>ORGANIZAVIMO KOMPETENCIJOS</b> Žmogiškųjų išteklių valdymas ir vystymas; vadovavimas; planavimas ir organizavimas; efektyvumo, produktyvumo skatinimas; atsakomybės sričių žinojimas; tvarkos skatinimas; užduočių vykdymas; užduočių pavidimas kitiems.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126.	<b>STRATEGINĖ KOMPETENCIJA</b> Mokymosi orientacija; valdymo kontrolė; orientavimasis į rezultatą; strateginė orientacija;
Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, 2009:78	<b>VADOVAVIMO KOMPETENCIJA</b> Tarpusavio komunikacija; orientacija į bendravimą ir bendradarbiavimą; draugiškumas, nuoširdumas su kolegomis; išmanumas.
Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, 2013:41.	<b>KOMANDINIO DARBO KOMPETENCIJOS</b> Atsiskleidimas kitiems komandos nariams; pagalba kitiems; pasitikėjimas ir pagarba; bendro tikslo siekimas; tikslų ir uždavinių žinojimas; komandos pastangų telkimas; veiksmingo mikroklimato kūrimas.
Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, 2009:77	<b>PLANAVIMO KOMPETENCIJA</b> Gebėjimas planuoti; gebėjimas žinoti ir suvokti organizacijos viziją ir misiją, strategiją; detalus darbų planavimas.
Genutė Gedvilienė ir kt. 2015:126.	<b>ĮSIPAREIGOJIMO KOMPETENCIJA</b> Savivalda; vertės išaiškinimas; vizija

Sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos ir užsienio tyrėjų teikiamą informaciją. Išsamus naudotų autorių sąrašas pateikiamas darbo skyriuje „Literatūra“

Be pagrindinių skiriamų kompetencijų rūšių yra ir papildomos. Pastarųjų yra daug, kurios kiekvienu atveju gali būti įgyjamos atliekant tam tikras veiklas, užduotis, funkcijas (žr. 4 lentelę). Tai yra verslumo, funkcinė, galimybių, santykių, dalyko, konceptuali, kontrolės, organizavimo, strateginė, vadovavimo, komandinio darbo, planavimo, įsipareigojimo kompetencijos. Kiekviena išskirta kompetencija yra pritaikoma konkrečiose situacijose, užimant atitinkamas pareigas. Kuo aukštesnės darbuotojo pareigos, tuo kompetentingesnis jis turi būti, kad gebėtų ne tik tikslingai įgyvendinti jam priskirtas funkcijas, bet ir būtų paskata darbuotojams siekti profesinio tobulėjimo.

Reziumuojant išdėstyta, kompetencijos sampratų yra daug ir įvairių. Jos apibrėžtys dažnai yra susietos tuo, kad kompetencijos apima individo žinias, gebėjimus, įgūdžius, elgseną, savybes. Apibendrinus

teikiamas kompetencijų sampratas, darbe vadovaujamosi apibendrinta apibrėžtimi, kad *kompetencija – tai darbuotojų žinios, savybės (charakteristikos), gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi profesinėje veikloje, siekiant tikslingai atlikti jiems priskirtas užduotis, sukuriant pridėtinę vertę organizacijos veikloje*. Kompetencijos sudedamosios dalys – motyvai, savybės, įgūdžiai, žinios ir jų taikymas veikloje, pastebimas individo elgesys. Kiekviena kompetencija pasižymi tam tikrais principais (charakteristikos, valdymas, kompetenciją apibūdinantys elementai), kurių kontekste pasireiškia darbuotojų gebėjimų vertinimo galimybės. Kompetencijų principai yra svarbūs atskiruose atliekamos veiklos kontekstuose. Skiriamos pagrindinės darbuotojams reikalingos kompetencijos yra bendrosios, elgesio, vadybinė ir lyderystės, specifinės, profesinės, asmeninės, socialinės. Priklausomai nuo atliekamos veiklos darbuotojai turi įgyti papildomų kompetencijų, kurių pagrindinėmis skiriamos verslumo, funkcinė, galimybių, santykių, dalyko, konceptuali, kontrolės, organizavimo, strateginė, vadovavimo, komandinio darbo, planavimo, įsipareigojimo kompetencijos.

Atskleidus kompetencijų sampratą, struktūrą, principus, lygius bei rūšis kitame darbo skyriuje analizuojami kompetencijų modeliai.

## 1.2. Kompetencijų modeliai

Naujosios viešosios vadybos plitimas suformavo kompetencijų modelių diegimo poreikius įvairiose pasaulio šalyse, pvz. JAV, Didžiojoje Britanijoje, Australijoje, Kanadoje ir Naujojoje Zelandijoje pasiekimai šioje srityje<sup>28</sup>. Dėl nuolatos globalioje rinkoje vykstančių pokyčių vis dažniau tiek verslo, tiek ir viešasis sektorius naujai pervertina darbuotojų kompetencijų svarbą ir poreikį organizacijų veikloje.

Organizacijos, siekdamos savo veiklos tobulinimo, organizacijos transformacijos, žmogiškųjų išteklių galimybių vystymo savo veikloje vadovujasi kompetencijų modeliais. Pastarųjų naudojimas ir įgyvendinimas gerina strateginę organizacijos vystymąsi, didina darbo našumą, gerina profesinės veiklos atitikimą darbiui keliamiems reikalavimams<sup>29</sup>. Todėl darbuotojai pagal savo individualius gebėjimus, profesinės veiklos situacijas ir bendras iniciatyvas, pasinaudodami kolektyviniais ištekiais<sup>30</sup> turi būti vertinami pagal suformuotus kompetencijų modelius, atitinkančius darbuotojų vykdomą veiklą bei turimą potencialą veikti atitinkamose veiklos srityse bei situacijose.

*Kompetencijų modelis* – tai tam tikrų darbuotojų žinių ir gebėjimų sąrašas, pagal kurį stebima darbuotojų veikla, jų pasiekimai. Modelis padeda išplėtoti tas kompetencijų sritis, kuriose darbuotojams

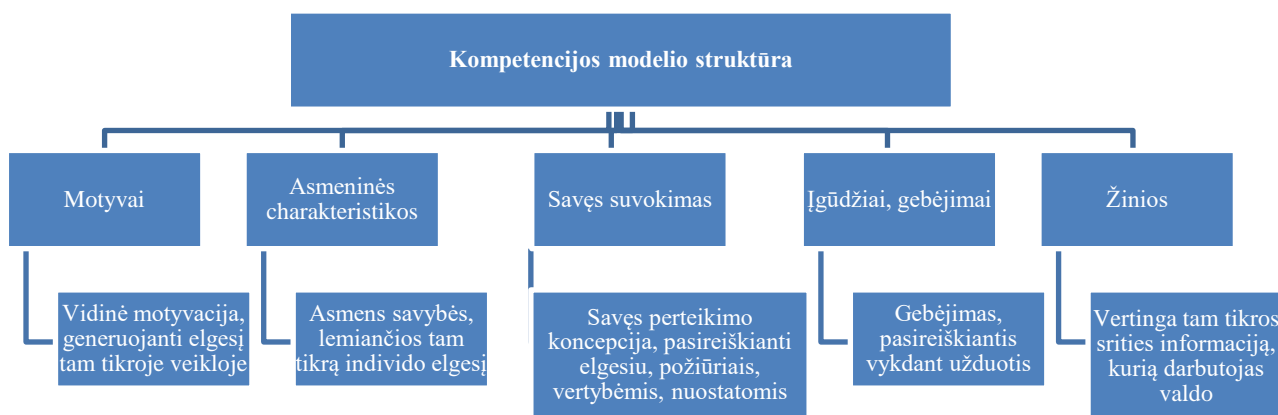
<sup>28</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):591.

<sup>29</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63-64.

<sup>30</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, Vidmantas Tūtlys, Vihelmina Vaičiūnienė, Egidijus Stancikas, Dalia Staniulevičienė, Vita Krivickienė, Raimundas Vaitkevičius, Paulius Gedvilas, *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: VDU, 2015), 32.

reikalingas tobulėjimas, kad jų atliekama veikla pasiektų geresnius rezultatus<sup>31</sup>. Kompetencijų modelis – tai „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinys, reikalingus puikiai veiklai“<sup>32</sup>. Kompetencijų modeliai nėra tik tam tikras nurodymas, kaip efektyviai veikti. Modeliuose dažniausiai yra pateikiama patirtis, žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kurie yra arba gali būti naudingi organizacijos veiklos ir plėtros kontekste<sup>33</sup>. Kompetencijų modeliai yra susieti su darbuotojų veiklos vertinimu, karjeros planavimu, ugdomaisiais procesais, tikslingu priskirtų užduočių įgyvendinimu bei organizacijos ir darbuotojų veiklos visumos sukūrimu<sup>34</sup>. Bendrai vertinant kompetencijų modelis yra tam tikros suformuotos ir įtvirtintos taisyklės, kuriomis vadovaujantis savo pareigas atlieka darbuotojai.

Kompetencijos modelis susideda iš tam tikrų komponentų, kurie pristatomi 2 paveiksle.



2 pav. Kompetencijos modelio struktūra

Sudaryta darbo autorės pagal Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):153.

Kompetencijos modelį sudaro penkios pagrindinės sudedamosios dalys (žr. 2 paveikslą). Tai yra motyvai, asmeninės charakteristikos, savęs suvokimas, įgūdžiai ir gebėjimai, žinios. Kiekviena kompetencijos sudedamoji dalis yra svarbi formuojant kompetencijų modelius organizacijoje. Suformuoti kompetencijos modeliai gali būti įvairūs, pvz. priklausomi nuo darbuotojų pareigų organizacijos veikos kontekste, organizacijos plėtros ir pan.

Visoms organizacijoms ir jose dirbantiems darbuotojams yra svarbios pagrindinės (esminės) kompetencijos, kurios pristatomos 3 paveiksle.

<sup>31</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63-64.

<sup>32</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):591.

<sup>33</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):42-43.

<sup>34</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):144.

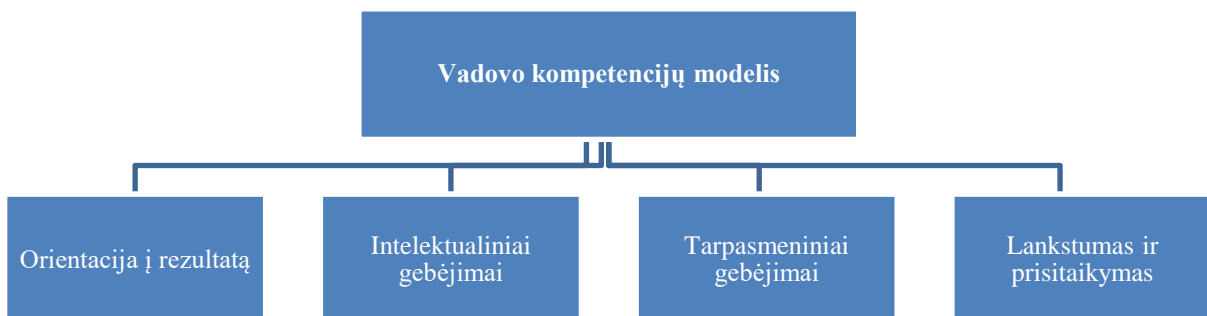


3 pav. Esminių darbuotojų kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Saulė Jokūbauskienė, „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“, *Informacijos mokslai* 67(2014):47; Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):697.

Darbuotojų esminėms kompetencijoms (žr. 3 paveikslą) priskiriami talentai, profesiniai ir pagrindiniai gebėjimai. Pastarieji yra išsiugdomi, tuo tarpu talentas dažniausiai yra įgimtas, tik jo pasireiškimas priklauso nuo individo asmeninių charakteristikų bei situacijų, kuriose jo talentas gali atsiskleisti. Esminių darbuotojų kompetencijų modelyje atskleidžiama tai, kad kiekvienas darbuotojas turi turėti bazinius gebėjimus, įgalinančius jį veikti profesinėje veikloje.

Apibrėžus esminių darbuotojų kompetencijų modelį, svarbu paanalizuoti ir vadovo kompetencijų modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Vadovo kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):47.

Vadovo kompetencijų modelyje (žr. 4 paveikslą) akcentuojamos keturios pagrindinės kompetencijos, t.y. orientacija į rezultatą, intelektualiniai ir tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas. Visos šios kompetencijos yra būtinos vadovui, siekiant tinkamai įgyvendinti vadovaujamą veiklą, suformuoti tinkamą darbuotojų veiklos kontekstą, gebėti jam vadovauti, priimti reikiamus sprendimus, koordinuoti darbuotojus, generuoti idėjas ir priimti teisingus bei efektyvius sprendimus

Lyginant esminių darbuotojų kompetencijų (žr. 3 paveikslą) ir vadovo kompetencijų (žr. 4 pav.) modelius pastebėtina, kad jos iš esmės skiriasi. Esminės darbuotojų kompetencijos yra pagrindinės būtinos tam tikrai profesinei veiklai atlikti. Tuo tarpu vadovo kompetencijos yra orientuotos į vadovavimo kontekstą, įtakos darbuotojams formavimą, užsibrėžtų organizacijos tikslų siekimą.

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo savo veiklos kontekstą, siekia įgyvendinti savo veiklos tikslus bei uždavinius. Perspektyviai ir tikslingai veikianti organizacija dažnu atveju siekia žinių, nuolatinės plėtros ir tobulėjimo. Priklausomai nuo pastarųjų faktų, tokios organizacijos yra apibrėžiamos kaip siekiančios integruotų žinių ir veiklos tobulinimo. Tokių organizacijų kompetencijų modelis pristatomas 5 paveiksle.

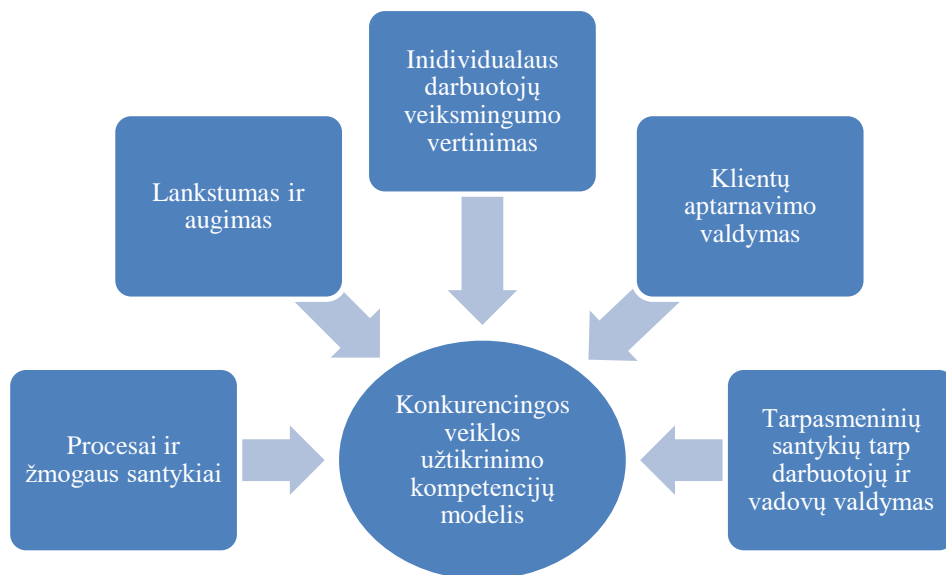


5 pav. Organizacijos, siekiančios integruotų žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Robertas Jucevičius, Julija Ilonienė, „Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva“, *Ekonomika ir vadyba* 14 (2009):792

Organizacijos, siekiančios žinių ir tobulinimo kompetencijų modelis (žr. 5 paveikslą) apima informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, intelektiškumo, multikultūrinę, veiklos efektyvumo, komunikacinę, antrepreneriškumo, tobulėjimo ir tobulinimo, pristatymo ir transformacijos kompetencijas. Pastarosios kompetencijos atskleidžia tai, kad organizacija nėra linkusi tiesiog veikti, o yra linkusi ieškoti naujovių, įgyti trūkstamos ir naujos informacijos bei žinių, siekiant patobulinti organizacijos veiklą bei įgyti pranašumą rinkoje.

Apžvelgiant kompetencijų modelius susietus su darbuotojų kompetencijų valdymu, labai svarbiu išlieka konkurencingos veiklos užtikrinimas. Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis pristatomas 6 paveiksle.



6 pav. Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):694-695.

Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelyje (žr. 6 paveikslą) išryškėja tai, kad organizacijoje svarbios įvairiapusės kompetencijos ir visi darbuotojai su savo turimais gebėjimais, žiniomis, įgūdžiais ir charakteristikomis. Pagrindinės išskiriamos kompetencijos yra procesai ir žmogaus santykiai, lankstumas ir augimas, individualaus darbuotojų veiksmingumo vertinimas, klientų aptarnavimo valdymas, tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų valdymas. Pastarasis modelis nors ir neišskiria, bet pabrėžia kompetencijų valdymo poreikį, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos konkurencingumą rinkoje.

Lyginant organizacijos, siekiančios žinių ir tobulinimo (žr. 5 paveikslą) bei konkurencingos veiklos kompetencijų užtikrinimo (žr. 6 paveikslą) modelius galima pastebėti, kad pirmuoju atveju kompetencijos yra orientuotos į žinių gavimą ir tobulinimą, o antruoju – konkurenciją rinkoje. Visgi, darbo autorės nuomone, aktualesnis ir daugiau apimantis yra konkurencingos veiklos užtikrinimo modelis. Magistro darbe siekiant tikslingai atskleisti tiriamą tematiką, bus vadovaujama organizacijos, siekiančios žinių ir tobulinimo bei konkurencingos veiklos kompetencijų užtikrinimo modeliais.

Apžvelgus tiriamos temos nagrinėjimui svarbius kompetencijų modelius, akcentuotina, kad organizacijų veikloje pagal jų veiklos pobūdį ir poreikius, formuojant kompetencijų modelius yra skiriamos pagrindinės ir paviršutiniškos kompetencijos. Pagrindinės yra tos, kurios yra panaudojamos, o paviršutiniškos tos, kurios nėra tokios svarbios ir aktualios organizacijos veiklos tikslų pasiekimui<sup>35</sup>. Organizacijose taikomi kompetencijų modeliai yra siejami su darbuotojų gebėjimais, reikalingais tam tikros

<sup>35</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):154.



veiklos įgyvendinimui ir darbuotojų profesinių galimybių formavimui<sup>36</sup>. Todėl kiekvienu atveju, formuojant kompetencijų modelį organizacijoje turi būti įvertinamas tiek jos veiklos kontekstas, tiek ir konkrečios užduotys, kurių įgyvendinimui reikalingi kompetentingi darbuotojai<sup>37</sup>. Visgi, nežiūrint į tai, kiekvienas kompetencijos modelis yra naudingas darbuotojų trūkstumų įgūdžių, žinių ir gebėjimų analizei bei ugdymo proceso suformavimui<sup>38</sup>. Kiekvieno kompetencijos modelio, nepriklausomai nuo to, koku juo vadovaujasi organizacija savo veikoje, turi būti praktiškai įgyvendinami tam tikri veiksmai, pristatomi 5 lentelėje.

5 lentelė. Kompetencijos modelio koncepcijos praktinis panaudojimas

Koncepcija	Praktinis panaudojimas
Praktinė priemonė	Praktinės priemonės, padedančios įvertinti ir plėtoti intelekto kompetencijas, siejant jas su konkrečiais vadovo veiklos rezultatais, suformavimas ir įgyvendinimas.
Analizės būdas	Analizės būdas, padedantis sudaryti vadovo kompetencijų „derinius“, „schemas“, orientuotas į „idealą“, aktualų esant skirtingoms ekonominėms sąlygoms, veikiant skirtingai organizacinei kultūrai ir t.t.
Įrankis	Įrankis, reikalingas vadovo potencialo vertinimo centruose (angl. <i>assessment center</i> ), padedantis prognozuoti vadovavimo potencialą bei kurti individualius kompetencijų plėtros planus.
Pamatinė koncepcija	Pamatinė koncepcija, svarbiausia kuriant darbuotojų ir vadovų kompetencijų ugdymo ir tobulinimo programas, orientuotas į organizacijos efektyvumo didinimą
Instrumentas	Instrumentas, reikalingas darbuotojų ir vadovo savianalizei ir geresniam savęs bei turimų kompetencijų pažinimui.

Sudaryta darbo autorės pagal Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):58.

Siekiant suformuoti ir praktiškai įgyvendinti organizacijos kompetencijų modelį, jam turi būti aiškiai numatyti tam tikri veiksniai – praktinės priemonės, analizės, būdai, įrankiai, pamatinės koncepcijos ir instrumentai (žr. 5 lentelę) kurių dėka bus pasiekti užsibrėžti tikslai – kompetentingas užduočių atlikimas ir tikslų pasiekimas. Todėl formuojant kompetencijų modelį yra labai svarbu aiškiai apsibrėžti ir įtvirtinti tam tikrus veiksnius, suformuojančius terpę praktiniam kompetencijų modelio panaudojimui.

Reziumuojant išdėstyta, tinkamai parengti ir naudojami kompetencijų modeliai yra neatskiriama kiekvienos organizacijos sėkmingos veiklos dalis. Kompetencijų modelių yra daug ir įvairių. Darbe vadovaujamosi samprata, kad *kompetencijų modelis yra tam tikras pamatinis darbuotojų žinių ir gebėjimų sąrašas, pagal kurį yra vykdoma veikla, atliekamos paskirtos užduotys, skiriami vaidmenys darbuotojams*. Kompetencijų modelio taikymo svarbą pagrindžia tai, kad pagal pastaruosius yra vertinama darbuotojų vykdoma veikla ir turimas intelektualinis potencialas veikti atitinkamose veiklos srityse bei situacijose. Kompetencijų modelį sudaro motyvai, asmeninės charakteristikos, savęs suvokimas, įgūdžiai ir gebėjimai, žinios. Darbe išskirti keturi pagrindiniai kompetencijų modeliai – esminių darbuotojų kompetencijų, vadovų kompetencijų, organizacijos, siekiančios žinių ir tobulinimo kompetencijų bei konkurencingos

<sup>36</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):149.

<sup>37</sup> Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“, *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):41-42.

<sup>38</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63-64.

veiklos užtikrinimo. Išskirti kompetencijų modeliai yra vertinami kaip aktualiausi tiriamoje tematikoje. Šiais modeliais ir vadovaujamosi atskleidžiant darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus.

Pristačius kompetencijų modelius kitame darbo skyriuje apžvelgiami darbuotojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo organizacijoje teoriniai aspektai.

### 1.3. Darbuotojų kompetencijų identifikavimas ir ugdymas organizacijoje

Apžvelgus kompetencijų sampratą, struktūrą, rūšis, modelius labai svarbiu aspektu yra ir pats darbuotojų kompetencijų identifikavimo faktas. Nagrinėjant organizacijų veiklą, jos darbuotojų ir vadovų kompetencijas, svarbu ne tik jas teoriškai išmanyti, bet ir gebėti jas identifikuoti. Greta identifikacijos proceso yra ugdomasis procesas. Atskleidus darbuotojų trūkstamas ar per mažai išplėtotas kompetencijas, turi būti formuojamos jų ugdymo galimybės.

Kompetentingi darbuotojai yra tokie, kurie geba panaudoti savo turimas kompetencijas jiems priskirtoms užduotims atlikti<sup>39</sup>, nes pastarosios apima tam tikrą darbuotojo veiklos lygį. Siekiant organizacijos veiklos efektyvumo ir konkurencingumo rinkoje svarbios kompetencijos, darančios įtaką tam tikros veiklos rezultatams<sup>40</sup>. *Kompetencijų identifikavimas* – tai procesas, kurio metu identifikuojamos svarbiausios žmogiškųjų išteklių esamos ir trūkstamos kompetencijos, orientuojantis į kompetencijos ugdymo formavimo būtinumą<sup>41</sup>. Identifikavimo proceso metu darbuotojai turi būti testuojami ir vertinami pagal specialias metodikas, suteikiančias grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų turimas kompetencijas, esamų charakteristikų efektyvų panaudojimą organizacijos veikloje<sup>42</sup>. Todėl identifikuojant darbuotojų kompetencijas organizacijoje reikalinga suformuoti tam tikrus kriterijus, kurie įgalintų spręsti, ar kompetencijos<sup>43</sup>:

- išplaukia iš disponuojamų išteklių, gebėjimų ir išorinių įmonės atžvilgiu aplinkybių;
- yra tvarios laike ir erdvėje, gali turėti ilgalaikį poveikį;
- yra tikrai būtinos, užtikrinant įmonės gebėjimą konkuruoti;
- gali būti pritaikytos kitose veiklos srityse, t.y. difuzija;
- yra integralios, t.y. turimų kompetencijų fragmentai gali būti apjungti į naujas kompetencijas.

<sup>39</sup> Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1089-1090.

<sup>40</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):153.

<sup>41</sup> Rūta Adamonienė, Laima Ruibytė, „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24) (2010):6.

<sup>42</sup> Radha R. Sharma, „A competency mode for management education for sustainability“, *Vision: The Journal of Business Perspective* 21(2)(2017):31.

<sup>43</sup> Monika Mickevičienė, „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“, *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):17.

Visa tai rodo, kad kompetencijos turi būti ne tik identifikuojamos, bet ir vertinamos, kaip naudingos ar mažiau naudingos organizacijos veiklos. Toks poreikis yra kiekvienoje veikiančioje organizacijoje, nes tai yra sudedamoji organizacijos susiformavimo ir veiklos įgyvendinimo dalis. Tuo tarpu organizacijos kompetencijų prigimtis apima tam tikrus veiksmus, formuojančius organizacijos pasirengimą tikslingai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos kompetencijų prigimtis

Sudaryta darbo autorės pagal Monika Mickevičienė „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“, *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):14.

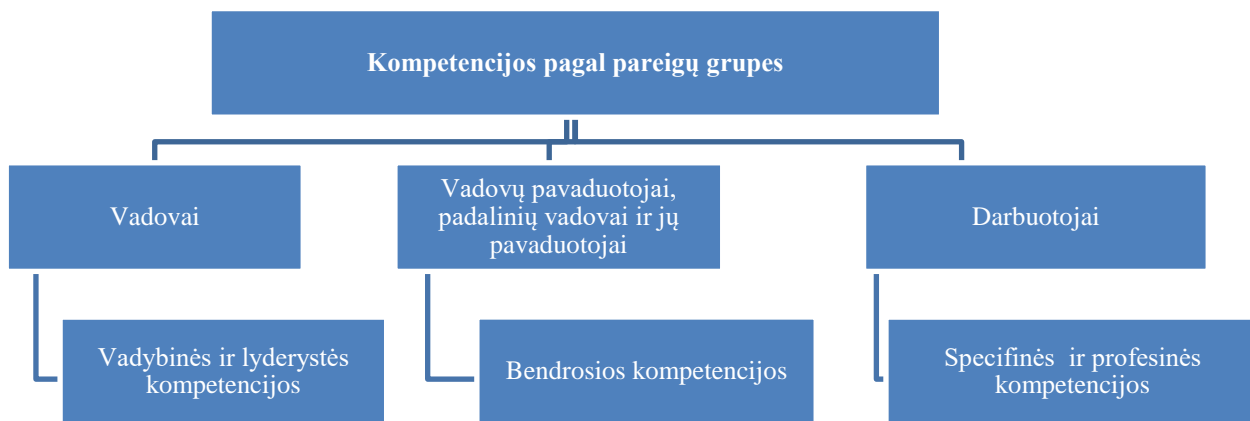
Organizacijos kompetencijų prigimtis (žr. 7 paveikslą) prasideda nuo jos turimų išteklių ir dinaminių gebėjimų, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susieti. Abu kartu pastarieji veiksniai sukuria kompetencijas organizacijoje. Tai rodo, kad kompetencijos formuojasi organizacijoje, kurioje yra apjungiami visi turimi išteklių, siekiant įgyvendinti organizacijos veiklos tikslus bei pasiekti jos išskirtinumo rinkoje.

Tuo tarpu organizacijos, kurios nepakankamai dėmesio skiria darbuotojų kompetencijoms gali būti vertinamos kaip nelanksčios. Taip yra dėl priežasties, kad organizacijų lankstumą ir veiklos efektyvumą gali riboti ne tik trūkstamos technologijos, finansiniai resursai ir pan., bet ir darbuotojų kompetencijų lygis<sup>44</sup>. Todėl identifikuojant darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas reikalinga atlikti testavimus bei vertinti darbuotojų atliekamą veiklą. Siekiant išvengti aktyvios darbuotojų rotacijos identifikavus jų turimas kompetencijas, pritaikyti jas atskirose veiklos srityse bei sudaryti galimybes tobulinti trūkstamas<sup>45</sup>. Kaip elgsenos dalis kompetencijos jas identifikuojant gali būti skaidomos į atskiras dalis, kurios yra reikalingos norint stebėti ir vertinti jų poreikį bei teikiamą naudą, siekiant įvertinti tam tikras situacijas bei parinkti reikiamus veiklos metodus<sup>46</sup>. Aktualiausios kompetencijos pagal pareigų grupes pristatomos 8 paveiksle.

<sup>44</sup> Virginijus Tamaševičius, „Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą“, *Informacijos mokslai* 71(2015):103-104.

<sup>45</sup> Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):273.

<sup>46</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):156.



8 pav. Kompetencijų identifikavimas pagal atskiras pareigų grupes

Sudaryta darbo autorės pagal Beinoravičius, Darijus, Vainiūtė, Milda, Billeišis, Mantas. „Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 14(4)(2015):628.

Kompetencijų identifikavimas pagal atskiras pareigų grupes (žr. 8 paveikslą) yra svarbus dėl priežasties, kad kiekvienos pareigų grupės darbuotojas turėtų pagrindines jam reikiamas kompetencijas. Vadovas – vadybinės ir lyderystės kompetencijos, vadovų pavaduotojai, padalinių vadovai ir jų pavaduotojai – bendrosios kompetencijos, darbuotojai – specifines ir profesines kompetencijas. Identifikavus darbuotojų turimas kompetencijas galima juos nukreipti į tinkamą veiklą, išnaudoti jų turimą potencialą kryptingai veikti bei išsiaiškinti trūkstamas kompetencijas ir sudaryti sąlygas žmogiškiems ištekliams jas plėtoti.

Pats kompetencijų identifikavimo procesas nėra paprastas. Tam, kad būtų tiksliai nustatyta, kokių kompetencijų darbuotojams trūksta, reikalinga, kad organizacijoje būtų sukurtas kompetencijų modelis, kuriuo vadovaujantis gali būti atliekami testavimai, skiriamos tam tikros situacijos ar problemos, kurias darbuotojai turi išspręsti, teikiamos užduotys, kuriose reikalinga generuoti idėjas ir pan.<sup>47</sup>. Identifikavimo proceso sudėtingumas pasireiškia tame, kad kompetencijos yra neapčiuopiamos, todėl ir jų nustatymas yra išskirtinis procesas. Visgi, identifikavus esminius organizacijai reikalingus žmogiškuosius išteklius ir trūkstamas kompetencijas, organizacijoje gali būti suformuotas kompetencijų plėtojimo bei ugdymo planas.

Organizacijoms, siekiančioms išlaikyti turimas pozicijas rinkoje ar jas sustiprinti, reikia operatyviai reaguoti į aplinkos pokyčius. Todėl kiekvienu atveju svarbią reikšmę šiame procese turi darbuotojų kompetentingumo lygis<sup>48</sup>. Organizacijoje dirbantys darbuotojai turi įnešti ne tik savo indėlį į jos veiklą, bet ir pati organizacija turi nuolatos domėtis darbuotojų turimomis kompetencijomis, suteikti darbuotojams galimybes tobulėti<sup>49</sup>. Formuodama kompetencijų ugdymo procesus, organizacija atlieka vidines investicijas. O pastarosios dažnu atveju tampa jų veiklos sėkmės

<sup>47</sup> Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1091.

<sup>48</sup> Viktoras Vaitkevičius, „Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 76(2016):124.

<sup>49</sup> Vinh V. Thai, „Competency requirements for professionals in logistics and supply chain management“, *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(2) (2012): 110.

pagrindu<sup>50</sup>. Todėl kompetencijų identifikavimas ir nuolatinis ugdymas turi būti neatskiriama kiekvienos organizacijos veiklos dalis.

Šiandienos konkurencingoje ir pasaulinėje aplinkoje kompetentingi darbuotojai jau yra įvardinami kaip lemiamas veiksnys organizacijos išlikimui. Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo to, kaip organizacija išnaudoja žmogaus sugebėjimus, bet ir nuo to, kaip ugdomos darbuotojų kompetencijos<sup>51</sup>. Kiekviena profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kompetencijų. Todėl siekiant suformuoti teigiamą terpę darbuotojų turimų kompetencijų atsiskleidimui ir trūkstamų susiformavimui<sup>52</sup>, reikalingas nuolatinis kompetencijų ugdymo įgyvendinimas organizacijose. *Kompetencijų ugdymas* – tai procesas, kurio metu vykdomas mokymas. Pastarasis apibrėžiamas kaip „organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas“. Tai yra personalo poreikio vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas<sup>53</sup>, suformuojantis teigiamą patirtį darbuotojams ir sukuriantis pridėtinę vertę organizacijai<sup>54</sup>. Darbuotojų kompetencijų ugdymo(si) tikslas – žinių perteikimas ir meta- kognityvinių gebėjimų plėtojimas, t.y. gebėjimas įgytas kompetencijas perkelti į profesinę veiklą bei tinkamai jas pritaikyti. Tai yra platesnio pobūdžio procesas nei tiesiog darbuotojo rengimas ir jo kvalifikacijos tobulinimas. Nes šiame procese kompetencijos (kaip ugdymo(si) rezultatas) yra siejamos su kompetentingumu, t.y. įgytų kompetencijų perkėlimu į profesinę veiklą bei jų tinkamu pritaikymu<sup>55</sup>. Tuo tarpu atliktais tyrimais (Česnyienė ir kt., 2015) nustatyta, kad organizacijų veikoje nepakankamas dėmesys yra skiriamas kompetencijų identifikavimu ir ugdymui, dėl ko pasitaiko atvejai, kad ne visi darbuotojai yra tinkamai pasiruošę veikloje kylantiems iššūkiams<sup>56</sup>. Tai rodo nuolatinį poreikį organizacijoms domėtis žmogiškųjų išteklių gebėjimais, įgūdžiais bei turimomis žiniomis ir pagal galimybes formuoti ugdomąjį procesą, įgalinantį ne tik įgyti naujos informacijos, bet ir gerinantį darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes.

Nuolatinis dėmesys, formuojant kompetencijų ugdymo procesą organizacijoje turi būti nukreiptas į<sup>57</sup>:

---

<sup>50</sup> Virginijus Tamaševičius, „Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą“, *Informacijos mokslai* 71(2015):103-104.

<sup>51</sup> Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 350.

<sup>52</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, „Profesinio rengimo socialinių partnerių kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“, *Tiltai* 2(2012):99-100. Irena Mačerinskienė, Ilona Bartuševičienė, „Įmonės intelektualio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai“, *Business systems and economics* 2(2)(2012):95-96.

Monika Mickevičienė, „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“, *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):17.

<sup>53</sup> Jurgita Martinkienė, „Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris“, *Vadyba* 2(25)(2014):36.

<sup>54</sup> Hwang, Bon-Gang, Ng, Wei Jian. „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):274.

<sup>55</sup> Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):26.

<sup>56</sup> Rima Česnyienė, Asta Stankevičienė, Neringa Jurgaitytė, „Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste“, *Informacijos mokslai* 71(2015):94.

<sup>57</sup> Ali M. Mistarihi, Mahmmed S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):66.

-darbuotojų asmeninius požymius ir gebėjimus (prisitaikymas, lankstumas, kantrybė, savęs motyvacija);

- įgūdžius. Darbuotojų turimų ir stokojamų įgūdžių rinkinys, kurį panaudojant būtų pasiekti organizacijos ir darbuotojų užsibrėžti tikslai;

- patirtį. Darbuotojų turima patirtis turi būti priderinta ir panaudota tai veiklai, kurioje darbuotojas gali geriausiai atsiskleisti;

- žinias, mokymus, kvalifikaciją. Darbuotojams turi būti sudarytos galimybės įgyti ar pagilinti turimas žinias bei įgūdžius, kad galėtų nuolatos kelti savo turimą kvalifikaciją.

Teisingas ugdomojo proceso nukreipimas skatina geresnius mokymosi rezultatus, kas savalaikiai išryškėja ir organizacijos veiklos kontekste. Ugdymo procesas įgalina pagerinti darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius bei tikslingiau siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Kompetencijų ugdymo procesas turi apimti žinias (teorinės, aplinkos, veiklos), patirtį (žinojimą, kaip atlikti tam tikras veiklas, empirinę ir kognityvinę patirtį), gabumų plėtojimą (elgsenos gebėjimai - lankstumas, aktyvumas, tarpusavio santykių palaikymas ir kt.), psichologinius ir fiziologinius išteklius (gebėjimas kontroliuoti emocijas, kurių gali atsirasti rizikuojant ar atsiradus kliūčių, arba pranašumo ir pagalbos turėjimas sprendžiant problemas)<sup>58</sup>. Tokio pobūdžio ugdymo procesas gali suformuoti teigiamą terpę vystyti trūkstamas ar nepakankamai išplėtotas kompetencijas. Pagrindinės kompetencijas, kurias reikalinga nuolatos ugdyti ir tobulinti pristatomos 6 lentelėje.

6 lentelė. Pagrindinės kompetencijos, kurias reikalinga nuolatos ugdyti ir tobulinti

Kompetencijos	Apibūdinimas
Profesinės kompetencijos	Rizikos vertinimas ir valdymas, planavimo ir pasirengimo principai, veiklos valdymas, kontrolė ir sprendimų priėmimas, stresinių situacijų valdymas, derybos, analitinis, globalus mąstymas.
Vadybinės kompetencijos	Vizijos ir ekstremalių situacijų valdymo filosofijos turėjimas, gebėjimas įgyti bei išlaikyti žmonių pasitikėjimą, pasitelkti riboto racionalumo strategijas, intenciją, kūrybinį mąstymą, gebėjimas priimti sprendimus laiku ir „valdyti netikėtumą“, lankstumas, gebėjimas efektyviai komunikuoti, dirbti formaliose ir neformaliose komandose bei tinkluose, bendradarbiauti, peržengti formalias biurokratinės ribas ir kliūtis, kai situacija to reikalauja.
Komandinio darbo kompetencijos	Bendradarbiavimas, ryšių su klientais/ partneriais/ žiniasklaida ir pan. palaikymas atsakomybė ir motyvacija, gebėjimas atlikti kompleksines užduotis.

Sudaryta darbo autorės pagal Arvydas Survila, Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešojoji politika ir administravimas* 14(2)(2015):275-276.

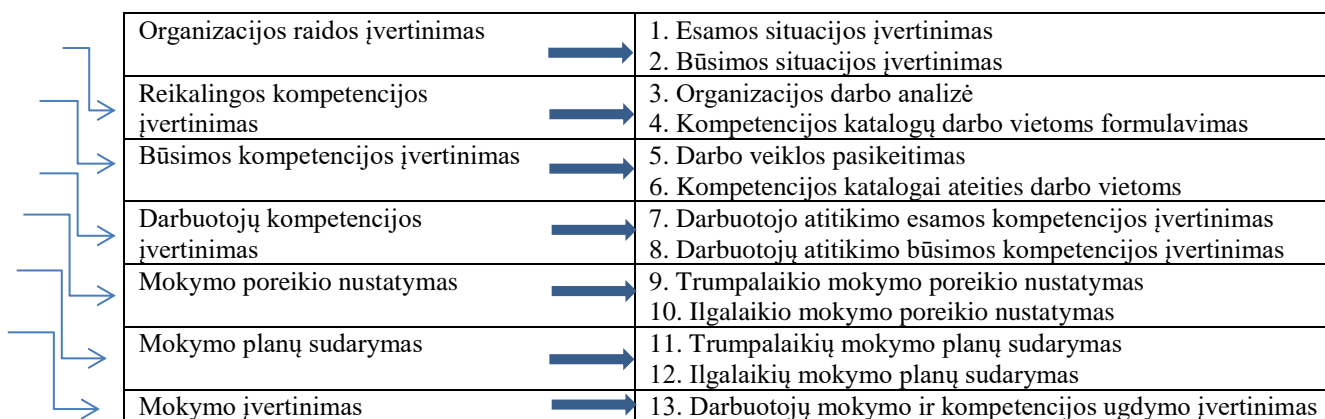
Saulė Jokūbauskienė, „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“, *Informacijos mokslai* 67(2014):55.

Pagrindinės kompetencijos, kurios yra reikalingos ir turi būti ugdomos nepriklausomai nuo organizacijos veiklos srities yra profesinės, vadybinės, komandinio darbo (žr. 6 lentelę). Tai yra tos kompetencijos, kurios yra tiesiogiai susietos su organizacijos veikla ir darbuotojo atliekamų užduočių, funkcijų rezultatyvumu, priskirtų vaidmenų išpildymu.

<sup>58</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektu metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):153.

Kokybiškas kompetencijų ugdymo procesas turi būti paremtas žinių ir įgūdžių plėtojimu, kad ugdomasis procesas taptų efektyvios bei imlios organizacijos veiksmu<sup>59</sup>. Kompetencijų ugdymas yra efektyviausias būdas užtikrinti jas, kad iš darbuotojo būtų galimybė gauti tai, ką jis geriausiai nusimano ir išmano<sup>60</sup>. Tokiu būdu yra sukuriama ne tik galimybė darbuotojams tobulėti, bet ir skatinamas darbuotojų tarpusavio bendravimas bei dalinimasis turima informacija, žiniomis bei įgūdžiais<sup>61</sup>. Organizacija, kuri formuoja kompetencijų ugdymo procesą pasižymi aktyviai tobulėjančios ir besimokančios organizacijos bruožais. Visa tai sudaro sąlygas organizacijai pasiekti strateginių tikslų, įgyvendinti užsibrėžtą misiją ir viziją<sup>62</sup>. Darbuotojas, įgijęs galimybę mokytis organizacijoje, suvokia savo profesinio tobulėjimo galimybes. Kompetencijų ugdymo procese įgyta patirtis įgalina įgyvendinti daugiau praktinių situacijų, jas sisteminti, formuluoti reikiamas išvalgas<sup>63</sup>. Pastarosios tendencijos dar kartą pagrindžia faktą, kad kompetencijų ugdymo procesas yra visuminis ir naudingas tiek pačiai organizacijai, tiek ir jos darbuotojams.

Todėl darbuotojų kompetencijų ugdymas ir su tuo susietas jų vystymas tampa esminiu faktoriumi tobulinant organizacinių pokyčių valdymą, keičiantis ir transformuojantis nusistovėjusioms įvairios veiklos tradicijoms<sup>64</sup>. Bendras kompetencijų ugdymo sistemos modelis pristatomas 9 paveiksle.



9 pav. Kompetencijų ugdymo sistemos modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Rūta Adamonienė, Laima Ruibytė, „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24) (2010):9.

Kompetencijų ugdymo sistemos modelis (žr. 9 paveikslą) apima 7 pagrindinius etapus – organizacijos raidos įvertinimą, reikalingų kompetencijų įvertinimą, būsimos kompetencijos įvertinimą, darbuotojų kompetencijos įvertinimą, mokymo poreikio nustatymą, mokymo planų sudarymą, mokymo įvertinimą.

<sup>59</sup> Jolita Vveinhardt, Gintarė Žilaitytė, „Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72(2014):114.

<sup>60</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):155.

<sup>61</sup> Saulė Jokūbauskienė, „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“, *Informacijos mokslai* 74(2016):79.

<sup>62</sup> Jolita Vveinhardt, Gintarė Žilaitytė, „Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72(2014):116.

<sup>63</sup> Julija Eidukevičiūtė, Nijolė Petronėlė Večkienė, „Profesinio identiteto formavimasis socialinio darbo praktikoje: komunikacijos kompetencijos aktualizavimas“, *Tiltai* 4(2014):46.

<sup>64</sup> Alvydas Raipa, „Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija“, *Viešoji politika ir administravimas* 12(4)(2013):524-525.



Kiekviename šių etapų yra atliekami tam tikri žingsniai (jų yra 13), kurie padeda sukurti kompetencijų ugdymo sistemą organizacijoje. Kiekviename etape yra įgyvendinami tam tikri uždaviniai, kuriais plėtojamos trūkstamos ar nepakankamai išpildytos kompetencijos. Šiame procese yra atliekamas ir įgytų kompetencijų vertinimas, jų naudos darbuotojams analizė.

Formuojant kompetencijų ugdymo procesą, pastarasis turi būti organizuojamas atsižvelgiant į darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas bei jų profesinę veiklą. Ugdymo procese turi būti organizuojami mokymų kursai, seminarai, praktiniai užsiėmimai (žr. 10 paveikslą), kurių metu darbuotojų įgytų reikiamų žinių įgūdžių, patirties<sup>65</sup>. Dar vienas svarbus veiksnys yra ugdomajame procese dalyvaujantys lektoriai, kurių perteikiama patirtis, teorinės ir praktinės žinios sukuria sąlygas profesiniam tobulėjimui<sup>66</sup>. Sėkmingas ugdomasis procesas suformuoja terpę darbuotojų kompetencijų įgijimui ir plėtotei bei efektyvesnių profesinės veiklos rezultatų siekimui<sup>67</sup>.



10 pav. Kompetencijų ugdymo būdai

Sudaryta darbo autorės pagal Arvydas Survila, Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14(2)(2015):275-276. Timothy L. Michaelis, Stephen K. Markham, „Innovation training. Making innovation a core competency“, *Research – Technology Management* 60(2)(2017):39. Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):38.

Kompetencijų ugdymo būdai (žr. 10 paveikslą) gali būti įvairūs, t.y. seminarai, praktiniai užsiėmimai, komandinė projektinė veikla, savarankiškas mokymasis, vidiniai mokymai, konsultacijos, mokymo kursai. Kiekvienas organizacijoje parenkamas kompetencijų ugdymo būdas suteikia galimybes darbuotojams įgyti reikiamų žinių bei įgūdžių, motyvuoja aktyviau ir sėkmingiau atlikti profesinės veiklos užduotis.

<sup>65</sup> Arvydas Survila, Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14(2)(2015):275.

Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):274.

<sup>66</sup> Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1059.

<sup>67</sup> Rimantas Želvys, Aliya Akzholova, „Challenges of Applying Competence – Based Learning in Higher Education“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 36(2016):17.



Atliktais tyrimais (Česnyienė ir kt., 2014; Danilevičius, 2013; Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016) nustatyta, kad darbuotojai organizacijose yra skatinami mokytis savarankiškai ir per savo veiklą, bendradarbiaujant tarpusavyje vieniems su kitais. Tos organizacijos, kurios yra linkę investuoti į savo darbuotojus, organizuoja tiek vidinius, tiek išorinius mokymus, o mažiau investicijų skiriančios – pačios apsiriboja ugdytojų vaidmenimis, organizuodamos vidinius mokymus, kuriuos veda ir organizuoja aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai<sup>68</sup>. Nedidelėse organizacijose yra itin vertinami organizuojami vidiniai kompetencijų ugdymo mokymai, didesnėse įmonėse – išoriniai mokymai. Didelės organizacijos dažnu atveju turėdamos daugiau galimybių formuoti savo darbuotojų kompetentingumą, dažniau renkasi aktyvesnius išorinius darbuotojų kompetencijų ugdymo mokymus<sup>69</sup>. Bendrai vertinant visi kompetencijų ugdymo procesai yra svarbūs ir reikšmingi, siekiant pagerinti žmogiškųjų išteklių gebėjimus ir įgūdžius, padidinti jų motyvaciją veikti profesinėje veikloje, paskatinti darbuotojų savybes ir charakteristikas atsiskleisti ir pritaikyti jas atliekant profesines užduotis<sup>70</sup>. Tos organizacijos, kurios nėra linkę organizuoti kompetencijų ugdymo procesų savo darbuotojams yra vertinamos kaip nepakankamai pasirengusios priimti žinių ekonomikos iššūkius<sup>71</sup>. Todėl visoms organizacijoms siekiant perspektyviai veikti perpildytoje rinkoje reikalinga rengti darbuotojų kompetencijų ugdymo procesus, juos nukreipiant į aktualiausius darbuotojų poreikius, jų gebėjimų aktyviai veikti formavimą<sup>72</sup>. Siekiant pagerinti organizacijos veiklą, reikalingas darbuotojų turimų ir trūkstamų darbuotojų kompetencijų identifikavimas<sup>73</sup>. Atliktų tyrimų analizės rezultatai dar kartą parodo ir patvirtina kompetencijų ugdymo poreikį ir svarbą.

Reziumuojant išdėstyta, neatskiriama sėkmingos organizacijų veiklos dalis yra kompetencijų identifikavimas ir ugdymas. Darbuotojų kompetencijų identifikavimas įgalina atskleisti darbuotojų esamas ir trūkstamas kompetencijas. Pastarosios analizės kontekstas formuoja reikiamus ugdymo procesus. Organizacijos kompetencijų prigimtis prasideda nuo jos turimų išteklių ir dinaminių gebėjimų, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susieti. Abu kartu pastarieji veiksniai sukuria kompetencijas organizacijoje. Kompetencijų identifikavimas pagal atskiras pareigų grupes yra svarbus dėl priežasties, kad kiekvienos pareigų grupės darbuotojas turėtų pagrindines jam reikiamas kompetencijas kurias galėtų išnaudoti kryptingai atlikdami jiems priskirtas profesines užduotis. Kompetencijų ugdymo procesas padeda formuoti darbuotojų gebėjimus bei profesinio tobulėjimo galimybes. Pagrindinės kompetencijos, kurios yra

---

<sup>68</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):160.

<sup>69</sup> Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):39.

<sup>70</sup> Eugenijus Danilevičius, „Profesinio pašaukimo identifikavimo kompetencijos ugdymas – asmenybės tiesos apie save pažinimo prielaida“ *Logos* 76(2013):97.

<sup>71</sup> Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):39.

<sup>72</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):160.

<sup>73</sup> Danuta Diskienė, Asta Stankevičienė, Renata Korsakienė, „Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai“, *Current Issues of Business & Law* 9(2014): 52.

reikalingos ir turi būti ugdomos nepriklausomai nuo organizacijos veiklos srities yra profesinės, vadybinės, komandinio darbo. Tai yra tos kompetencijos, kurios yra tiesiogiai susietos su organizacijos veikla ir darbuotojo atliekamų užduočių, funkcijų rezultatyvumu, priskirtų vaidmenų išpildymu. Kompetencijų ugdymo sistema turi apimti organizacijos raidos įvertinimą, reikalingų kompetencijų įvertinimą, būsimos kompetencijos įvertinimą, darbuotojų kompetencijos įvertinimą, mokymo poreikio nustatymą, mokymo planų sudarymą, mokymo įvertinimą. Kiekviename šių etapų yra atliekami tam tikri žingsniai, kurie padeda sukurti kompetencijų ugdymo sistemą organizacijoje. Kompetencijų ugdymo būdai gali būti įvairūs, t.y. seminarai, praktiniai užsiėmimai, komandinė projektinė veikla, savarankiškas mokymasis, vidiniai mokymai, konsultacijos, mokymo kursai. Kiekvienas kompetencijų būdas yra reikšmingas ir svarbus tiek patiems darbuotojams, tiek ir organizacijai.

Pristačius darbuotojų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo organizacijoje teorinius aspektus, kitame darbo skyriuje analizuojama kompetencijų svarbą ir reikšmę organizacijoje.

#### **1.4. Kompetencijų svarba ir reikšmė organizacijoje**

Kompetencijos yra neatskiriama kiekvienos organizacijos veiklos dalis. Taip yra dėl priežasties, kad informacinėje ir nuolatos kintančioje aplinkoje išskirtinę reikšmę įgyja individų kompetencija, visuomenės narių orientacija į intelektinius informacijos procesų nulemtus produktus<sup>74</sup>. Darbuotojų kompetencijos turi lemiamą reikšmę organizacijos funkcionavimui<sup>75</sup>. Kiekvieno darbuotojo individualios kompetencijos yra pagrindiniai veiksniai, formuojantys bendrą organizacijos veiklos kontekstą. Tokiu būdu organizacija gali planuoti savo veiklos perspektyvas ir plėtrą<sup>76</sup>. Tai yra kiekvienos sėkmingos veiklos pagrindas ir būtinybė.

Neatskiriama organizacijos veiklos dalis yra kompetentingi darbuotojai. Organizacijos veiklos kontekste yra formuojamas informacijos perteikimas, turimų technologijų panaudojimas, produktų paklausa ir pasiūla bei veiklos našumas, sukuriamas žmogiškųjų išteklių<sup>77</sup>. Visa tai rodo, kad kompetencijos yra neatskiriama organizacijos veiklos dalis. Ryšium su tuo, kiekvienoje organizacijoje turi būti vertinamos ne tik individualios darbuotojų kompetencijos, bet ir suformuota kolektyvinė kompetencija (žr. 11 paveikslą).

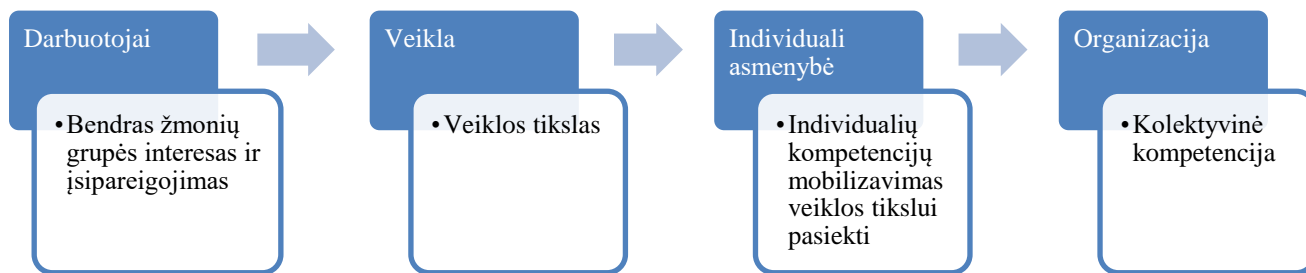
---

<sup>74</sup> Rima Česnyienė, Asta Stankevičienė, Neringa Jurgaitytė, „Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste“, *Informacijos mokslai* 71(2015):85.

<sup>75</sup> Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 350.

<sup>76</sup> Bilal Sukkar, Willy Sher, Anthony Williams, „An integrated approach to BIM competency assessment, acquisition and application“, *Automation in construction* 35(2013):175.

<sup>77</sup> Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O'Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):250.



11 pav. Kolektyvinės kompetencijos formavimas

Sudaryta darbo autorės pagal Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, Vidmantas Tūtlys, Vihelmina Vaičiūnienė, Egidijus Stancikas, Dalia Staniulevičienė, Vita Krivickienė, Raimundas Vaitkevičius, Paulius Gedvilas, *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: VDU, 2015), 40.

Kolektyvinės kompetencijos formavimosi procesas (žr. 11 paveikslą) apima darbuotojai, jų atliekama veikla, individualios asmenybių galimybės bei pati organizacija. Darbuotojai, kurie yra siejami bendrų interesų ir įsipareigojimų yra linkę veikti efektyviau ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų, kurie atsispindi jų veikloje. Organizacijoje turi būti sudarytos sąlygos kiekvienos individualios asmenybės gebėjimų pasireiškimui, kai ir pačioje organizacijoje turi būti rodomas išskirtinis dėmesys kolektyvinei kompetencijai, jos vertinimui ir plėtotei.

Kompetencijomis pagrįsta veikla visuomet formuoja sąlygas geresnių rezultatų siekimui<sup>78</sup>. Nes kompetencijos yra reikalingos organizacijos sėkmės užtikrinimui, strateginių pokyčių įgyvendinimui. Todėl pati organizacija turi susikurti, atskleisti ir plėtotės puoselėjamas vertybes, kurios formuotų kompetencijas vertybiniu požiūriu<sup>79</sup>. Visa tai parodo organizacijos išskirtinumą rinkoje, puoselėjant vieną pagrindinių jos sėkmingos veiklos veiksnių – darbuotojus.

Sėkmingos organizacijos funkcionavimo garantija yra kompetencijos. Jos yra svarbios formuojant visapusišką organizacijos našumą. Tai yra svarbu dėl priežasties, kad tik kompetentingi darbuotojai gali tikslingai atlikti jiems priskirtas užduotis, organizuoti, planuoti, koordinuoti tiek savo pačių, tiek ir atskirų komandų veiklą<sup>80</sup>. Tinkamai formuodamos personalo politiką, taikydamos naujas žinias, siekdamas išskirtinumo, organizacijos turi suformuoti galimybes darbuotojams plėtoti turimas unikalias kompetencijas<sup>81</sup>, nes būtent pastarosios yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos

<sup>78</sup> Larry Gruppen, Rajesh Magrulkar, Joseph Kolars, „The promise of competency-based education in the health professions for improving global health“, *Human Resources for Health* 10(2012):47.

<sup>79</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63-64.

<sup>80</sup> Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):273.

<sup>81</sup> Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):154.

sėkmę<sup>82</sup>. Tiek atskirų projektų, tiek ir organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo bendro darbuotojų ir organizacijos sutarimu, reikiamų kompetencijų plėtotės ir panaudojimo<sup>83</sup>. Kompetencijos leidžia organizacijos vadovui ir darbuotojams atsiskleisti, plėtoti ir panaudoti savo turimus išteklius, taip gerinant bendros veiklos veiksmingumo kontekstą<sup>84</sup>. Šių tikslų siekimui yra būtinos darbuotojo kompetencijos, sukuriančios sąlygas jų pačių profesiniam tobulėjimui<sup>85</sup> ir bendrų organizacijos tikslų pasiekimui.

Kompetentingi darbuotojai sukuria sąlygas organizacijai priimti sėkmingesnius sprendimus, parengti išskirtinius komercinius pasiūlymus, per trumpą laiką suvaldyti riziką ir savo strategijos įgyvendinimui panaudoti įvairiapusę darbuotojų sukauptą patirtį<sup>86</sup>. Todėl kompetentingumo išraiškos svarba yra neginčijama. Kaip pagrindinės organizacijos veiklos išteklius, darbuotojai jai padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų<sup>87</sup> ir formuoja organizacijai galimybes išplėtoti savo veiklą iki maksimalių rezultatų pasiekimo.

Organizacijos konkurencinis pranašumas pirmiausia susiformuoja ne dėl jos gaminamų bei parduodamų produktų ar paslaugų pasiūlos ir paklausos, bet dėl gebėjimo tinkamai panaudoti turimus resursus, juos paverčiant kompetencijomis, remiančiomis organizacijos strategiją bei įgalinančioms pritaikyti organizacijos veiklą prie kintančių aplinkos sąlygų ir atrasti naujų verslo galimybių<sup>88</sup>. Darbuotojų kompetencijų vystymas organizacijoje daro įtaką bendram veiklos valdymui, formuoja platesnį keliamų atsakomybės reikalavimų organizacijoms spektrą<sup>89</sup>, dėl ko gerėja organizacijos situacija visuomenėje, verslo kontekste, konkurencingoje aplinkoje. Visa tai dar kartą patvirtina, kad darbuotojų kompetencijos formuoja organizacijoms konkurencinį pranašumą.

Kompetencijos yra svarbios organizacijos konkurencingumo išlaikymui ir konkurencinio pranašumo suformavimui<sup>90</sup>. Priklausomai nuo darbuotojų žinių ir gebėjimų gaunami atitinkami atliekamos veiklos rezultatai. Pastaruosiuose atsiskleidžia darbuotojų profesionalumas ir turima patirtis<sup>91</sup>. Būtent išvystyti gebėjimai, tinkamai panaudojamos žinios formuoja išskirtinius veiklos rezultatus ir pačios organizacijos

---

<sup>82</sup> Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“, *Viešoji politika ir administravimas* 30(2009):68.

<sup>83</sup> Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“, *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):40.

<sup>84</sup> Ligita Šimanskienė, Karolis Ramanauskas, „Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai“, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure* 36(2) (2014):419.

<sup>85</sup> Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1059.

<sup>86</sup> Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, „Competency mapping in Project management: An action research study in an engineering company“, *International Journal of Project Management* 53(2015):790.

<sup>87</sup> Ingrida Girnienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):59.

<sup>88</sup> Zenona Ona Atkočiūnienė, Judita Juškaitė, „Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas“, *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika* 7(2012):58-59.

<sup>89</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):161.

<sup>90</sup> Atri Sengupta, Daniel Venkatesh, Arun Sinha, „Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage“, *International Journal of Organizational Analysis* 21(4)(2013):506.

<sup>91</sup> Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):273.

efektyvumą rinkoje<sup>92</sup>. Atliktais tyrimais (Vveinhardt, Žilaitytė, 2014) nustatyta, kad organizacijos, kurios yra linkę vykdyti ir plėtoti inovacinę veiklą, itin daug dėmesio skiria savo darbuotojų kompetencijoms. Taip yra dėl priežasties, kad intelektualinės darbuotojų galimybės sukuria sąlygas kryptingam organizacijos vystymuisi<sup>93</sup>. Kitais tyrimais (Mačerinskienė, Bartusevičienė, 2012) nustatyta, kad skatinant darbuotojų kompetencijų vystymąsi, suaktyvėja inovatyvių procesų diegimas, didėja klientų/ partnerių/ tiekėjų pasitikėjimas organizacijos veikla, kad savalaikiai formuoja organizacijos konkurencinį pranašumą, kuris yra apibrėžiamas, kaip tikslingas ir veiklos sėkmę lemiantis intelektualinio kapitalo išteklių panaudojimas<sup>94</sup>. Efektyviai veikiančios organizacijos sėkmė apima globalų mąstymą, įkvepiančią motyvaciją, aktyvų bendradarbiavimą, kompleksinį darbuotojų ir jų komandų valdymą, gebėjimą priimti prasminę išvalgas<sup>95</sup>, kurių kontekste gerėja tiek pačių darbuotojų, tiek ir organizacijos poreikių patenkinimo rezultatai<sup>96</sup>. Visa tai dar kartą patvirtina faktą, kad darbuotojai yra organizacijos veiklos sėkmės ir konkurencingumo rinkoje užtikrinimo veiksnys.

Tyrimais (Melnikova, Trakšelys, 2016) nustatyta, kad „egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmogaus galėjimo tobulėti, turėti galimybę kilti karjeros laiptais, pašaukimo, profesinės tapatybės, pojūčio, jog darbas yra prasmingas, ir jo darbo rezultatų“<sup>97</sup>. Organizacijų ir darbuotojų veiklos tyrimai rodo, kad darbuotojai veikdami netinkamoje aplinkoje ar būdami per mažai skatinami ir motyvuojami, ne visada geba patenkinti asmeninius lūkesčius, kas iš dalies lemia ir jų įtaką sėkmingų veiklos rezultatų pasiekimui. Šiame procese reikšmingas vaidmuo tenka darbuotojų kompetencijų vystymui ir plėtočiai, kad pastarosios atitiktų tiek paties darbuotojo poreikius, tiek ir organizacijos keliamus reikalavimus<sup>98</sup>. Tai atskleidžia darbuotojų kompetencijų identifikavimo bei ugdymo poreikį, kuris yra tiesiogiai susietas su organizacijos pasiekimais ir pačių darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybėmis.

Kompetencijos yra laikomos labiausiai kritiniais organizacijos veiklos veiksniais, siekiant veiksmingai atlikti priskirtas pareigas bei užduotis. Todėl siekiant tikslingo kompetencijų panaudojimo, jos

---

<sup>92</sup> Ligita Šimanskienė, Karolis Ramanauskas, „Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai“, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure* 36(2) (2014):422.

<sup>93</sup> Jolita Vveinhardt, Gintarė Žilaitytė, „Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72(2014):126-127.

<sup>94</sup> Irena Mačerinskienė, Ilona Bartusevičienė, „Įmonės intelektualinio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai“, *Business systems and economics* 2(2)(2012):96.

<sup>95</sup> Saulė Jokūbauskienė, „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“, *Informacijos mokslai* 67(2014):59.

<sup>96</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, „Profesinio rengimo socialinių partnerių kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“, *Tiltai* 2(2012):106.

<sup>97</sup> Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):342-343.

<sup>98</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):142.

turi būti profiliuojamos<sup>99</sup>, sudarant galimybes darbuotojams jas atskleisti savo profesinėje veikloje<sup>100</sup> ir kartu patiems tobulėti bei pasiekti asmeninių tikslų. Nes būtent kompetencijos palaipsniui vis labiau yra vertinamos kaip žmogiškųjų išteklių vadybos šerdis, tiesiogiai susieta su kiekviena darbuotojų atliekama veiklos funkcija<sup>101</sup>. Tyrimais (Gražulis, Markuckienė, 2013) nustatyta, kad darbuotojams labai svarbus nuolatinis tobulėjimas ir saviraiška, kompetencijų ugdymas, nuo kurio priklauso jų pačių asmenybės tobulėjimas bei motyvacija veikti profesinėje veikloje. Kompetencijų identifikavimas, ugdymas ir valdymas suformuoja tendencijas darbuotojams labiau įsipareigoti organizacijai, skatina didesnę jų kūrybiškumą<sup>102</sup>. Kituose tyrimuose (Jokūbauskienė, 2016) akcentuojama, kad kompetencijų ugdymas ir valdymas formuoja aktyvesnį bendradarbiavimo procesą, kas suformuoja sąlygas darbuotojams vieniems iš kitų įgyti trūkstamų kompetencijų ar labiau išplėtoti turimas<sup>103</sup>. O sėkmingai veikti siekianti organizacija pirmiausia ir turi būti orientuota į savo turimus žmogiškuosius išteklius, skatinti juos veikti taip, kad ta veikla būtų visapusiškai naudinga<sup>104</sup> tiek jiems patiems, tiek ir organizacijai.

Siekiant pagerinti organizacijos veiklą reikalinga, kad darbuotojai gerai išmanytų savo veikos kontekstą ir būtų pakankamai kompetentingi atlikdami savo vaidmenis organizacijoje<sup>105</sup>. Jeigu darbuotojai jaučiasi gerai organizacijoje, jie yra linkę atiduoti visą savo turimą potencialą organizacijai ir pasiekti tiek savo poreikių patenkinimo, tiek ir organizacijos veiklos gerinimo<sup>106</sup>, kas savalaikiai suformuoja ir darbuotojų lojalumą organizacijai, mažinantį galimai neigiamą nuolatinės darbuotojų rotacijos sukeltą poveikį veiklai.

Organizacija, siekianti veikti kaip išskirtinis objektas rinkoje, turi patenkinti aktyviai besikeičiančius jos veiklai keliamus reikalavimus rinkoje<sup>107</sup>, dėl ko svarbu, kad organizacijose būtų numatyta ir vystomas siekis, pasiekti darbuotojų profesinio kompetentingumo ir organizacijos veiklos tobulėjimo (žr. 12 pav.).

---

<sup>99</sup> Ana Azevedo, Gerhard Apfelthaler, Deborah Hurst, „Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements“, *The International Journal of Management Education* 10 (2012):17.

<sup>100</sup> Eugenijus Danilevičius, „Profesinio pašaukimo identifikavimo kompetencijos ugdymas – asmenybės tiesos apie save pažinimo prielaida“ *Logos* 76(2013):96.

<sup>101</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“ *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):597.

<sup>102</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):149.

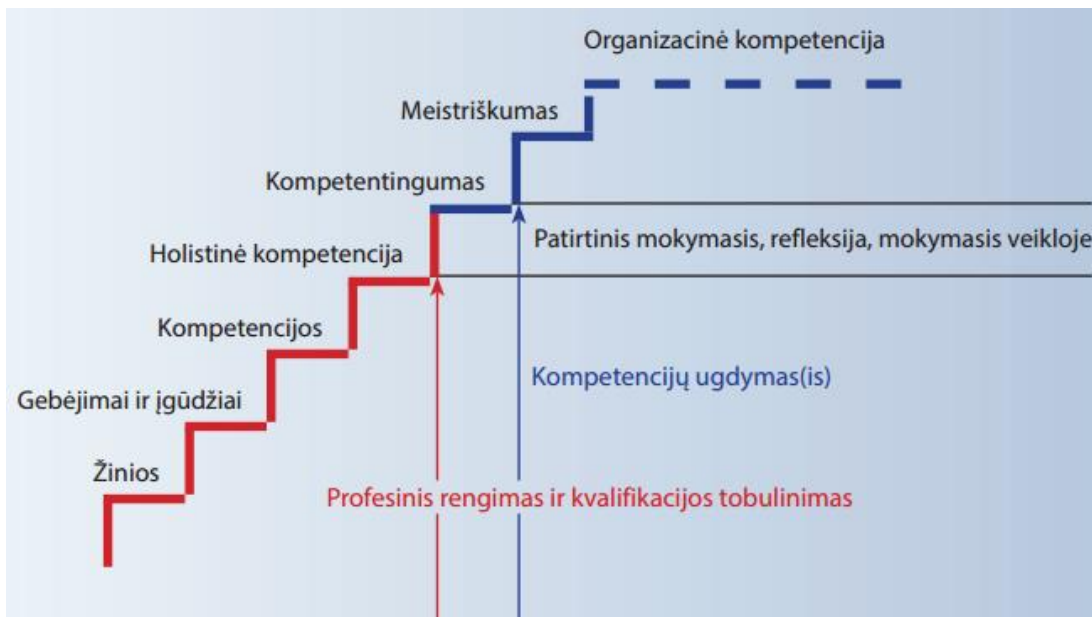
<sup>103</sup> Saulė Jokūbauskienė, „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“, *Informacijos mokslai* 74(2016):76.

<sup>104</sup> Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“ *Informacijos mokslai* 67(2014):32.

<sup>105</sup> Vinh V. Thai, „Competency requirements for professionals in logistics and supply chain management“, *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(2) (2012): 110.

<sup>106</sup> Haiyan Kong, Catherine Cheung, Haiyan Song, „From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency“ *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):77.

<sup>107</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, „Profesinio rengimo socialinių partnerių kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“, *Tiltai* 2(2012):101.



12 pav. Kelias į profesinį kompetentingumą bei organizacijos tobulinimą

Šaltinis: Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):24.

Kelias į profesinį kompetentingumą bei organizacijos tobulėjimą (žr. 12 paveikslą) yra grindžiamas nuolatinio darbuotojų žinių, gebėjimų ir įgūdžių, kompetencijų, meistriškumo tobulinimu. Šiame kontekste dar kartą patvirtinamas darbuotojų profesinio rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų ugdymo poreikis. Pastaruosiuose procesuose yra formuojamas patirtinio mokymosi bei mokymosi veikiant laukas, reflektuojama atlikta veikla, kas sukuria organizacinės kompetencijos vystymosi kompleksą, visapusišką naudą tiek darbuotojams, tiek ir organizacijai.

Reziumuojant išdėstyta, kompetencijos kiekvienos organizacijos veikloje yra neatskiriama ir betarpiškai svarbi jų veiklos dalis, užtikrinanti organizacijai konkurencinį pranašumą, išskirtinumą rinkoje, formuojančios betarpiškai teigiamą ir aktyviai besiplėtojančią jų veiklos kontekstą. Organizacijoje vystomos, plėtojamoms ir tikslingai panaudojamos darbuotojų kompetencijos sukuria konkurencinio pranašumo terpę, darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes, išskiria organizaciją iš kitų rinkoje veikiančių objektų. Tai yra perspektyvios bendros veiklos kūrimo pagrindas, kai darbuotojai tampa lojalesni organizacijai, naudoja savo turimą intelektualinį potencialą bendrų interesų siekimui ir įsipareigojimų įgyvendinimui.

Apžvelgus kompetencijų svarbą ir reikšmę organizacijų veikloje, kitame darbo skyriuje atliekama darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumų organizacijoje analizė.

## 1.5. Darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje

Kiekvienos organizacijos veikloje yra svarbūs ne tik kompetentingi darbuotojai, bet ir tikslingas jų turimų kompetencijų valdymas. Nuo to, kaip organizacija atsižvelgs į šį procesą, priklauso tiek darbuotojų

atsiskleidimas, tiek ir jų atliekamos veiklos efektyvumas. Darbuotojų kompetencijų valdymo efektyvumas tiesiogiai sietinas su organizacijos strategija, todėl kompetencijų valdymo reikšmė bendruoju požiūriu yra itin svarbus procesas siekiant bendrovės tikslų. Nes būtent kompetencijų valdymas yra vertintinas kaip vertingų, retų, neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių organizacijai užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje.

*Kompetencijų valdymas* – tai procesas, kuriame formuojamas darbuotojų valdymas, siekiant organizacijos tikslų. „Tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai“<sup>108</sup>. Kompetencijų valdymas – tai visuma veiksmų, sukuriančių teigiamus pokyčius organizacijoje, kurie yra reikalingi organizacijai siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų<sup>109</sup>. Valdymo kontekste turi būti nustatytos darbuotojų turimos kompetencijos, kurių teigiama pasekmė – sukuriama galimybė darbuotojams įgyti reikiamų kompetencijų, kad organizacija galėtų užsitikrinti visapusišką konkurencinį pranašumą<sup>110</sup>. Tokio pobūdžio procesas – valdymas organizacijose turi būti vertinamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, kurio dėka užtikrinamas žmogiškųjų išteklių galimybių pasireiškimas, darantis įtaką veiklos efektyvumui ir veiksmingumui<sup>111</sup>. Bendrai vertinant kompetencijų valdymas apima darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių atsiskleidimą, sukuriantį išskirtinę vertę organizacijai.

Pats valdymo procesas yra traktuojamas kaip veiksminga priemonė verslo organizacijų veiklos efektyvumui didinti. Tokį procesą įgyvendinančios organizacijos gali išlaikyti savo unikalumą, suvaldyti turimus tradicinius išteklius. Būtent kompetencijos yra organizacijos unikalumo požymis<sup>112</sup>. Todėl kompetencijų valdymas sudaro sąlygas išskirtinių ir esminių darbuotojų gebėjimų ir žinių atskleidimui bei kaupimui, ką veikloje galima panaudoti mažiausiomis sąnaudomis, kuriant pridėtinę organizacijos vertę rinkoje<sup>113</sup>. Kompetencijų valdymas sukuria sąlygas organizacijai naudingai ir kryptingai panaudoti savo darbuotojų turimą intelektualinį potencialą siekiant maksimalių organizacijos veiklos rezultatų.

Organizacijų sėkmė rinkoje priklauso nuo suformuoto kompetencijų modelio ir jo efektyvaus panaudojimo<sup>114</sup>, nes organizacijoms yra reikalingi tokie darbuotojai, kurie gebėtų teikti ir generuoti

---

<sup>108</sup> Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):339.

<sup>109</sup> Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1092.

<sup>110</sup> Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):65-66.

<sup>111</sup> Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):339.

<sup>112</sup> Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):150-151.

<sup>113</sup> Ilona Skačkauskienė, Audra Katinienė, „Žinių potencialo sampratos formavimas tinklaveikos visuomenėje“, *Verslas XXI amžiuje* 7(2)(2015):166.

<sup>114</sup> Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 350.



inovatyvias idėjas<sup>115</sup>. Organizacijos, siekiančios pagerinti kompetencijų valdymo procesą turi konkretizuoti darbuotojų kompetencijų standartus bei numatyti ilgalaikes jų ugdymo programas. Pastarosios turi apimti vadovų ir darbuotojų asmeninės kultūros kėlimo, tarpusavio santykių valdymo, žinių, gebėjimų ir įgūdžių vystymo aspektus, konfliktų sprendimo tobulinimą, trūkstamų kompetencijų atskleidimą bei plėtojimą<sup>116</sup>. Tai rodo, jog kompetencijų valdymo procese turi būti sudarytos sąlygos darbuotojams plėtoti savo turimas žinias ir įgyti naujų.

Esminis organizacijos unikalumo požymis yra jos darbuotojai, su savo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais<sup>117</sup>. Be žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų plėtotės, kinta organizacijos padėtis rinkoje, kas rodo, jog šiam kontekste yra ypatingai svarbus yra darbuotojų kompetencijų valdymas<sup>118</sup>. Nes dabartiniu metu perpildytoje rinkoje yra reikalinga sukurti konkurencinį pranašumą per žmogiškųjų išteklių prizmę. Šias tendencijas vertinančios organizacijos yra linkę kurti ir plėtoti bendrąsias bei strategines kompetencijas<sup>119</sup>, nes būtent kompetentingi darbuotojai jose yra suvokiami kaip formuojantys patikimą ir kokybišką profesinę veiklą nenuspėjamosiose situacijose, užtikrinančiose, kad įgytos kompetencijos ir sukaupta patirtis profesinėje veikloje<sup>120</sup>. Išskirtinės organizacijos formuoja daugiafunkcines kompetencijų ugdymo programas ir procesus, kurių metu identifikuoja darbuotojų galimybes veikti tam tikrose situacijose<sup>121</sup>. Kompetencijų valdymas yra svarbus įrankis sukurti inovatyvius produktus, procesus, kuriuose darbuotojai gali atskleisti savo turimą potencialą ir sukurti išskirtinę pridėtinę vertę organizacijai<sup>122</sup>. Remiantis išdėstytu galima teigti, kad organizacijose nesant kompetencijų valdymo sistemos, jos negali efektyviai ir iš esmės panaudoti joje veikiančių žmogiškųjų išteklių.

Darbuotojų kompetencijų valdymas yra reikšmingas procesas dėl to, kad tai įgalina vystyti darbuotojų ir vadovų turimas žinias bei gebėjimus. Be to, tikslingai valdant kompetencijas gerėja darbuotojų tarpusavio santykiai, skatinamas emocinio intelekto vystymasis, geriau suvaldomos problemos ir konfliktai<sup>123</sup>. Organizacijos kompetencijų valdymo sistema yra apibrėžiama kaip tam tikrų tarpusavyje susietų

---

<sup>115</sup> Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates` attributes, lecturers` competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1056-1057.

<sup>116</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):159.

<sup>117</sup> Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):150-151.

<sup>118</sup> Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates` attributes, lecturers` competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1056-1057.

<sup>119</sup> Zenona Ona Atkočiūnienė, Judita Juškaitė, „Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas“, *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika* 7(2012):58-59.

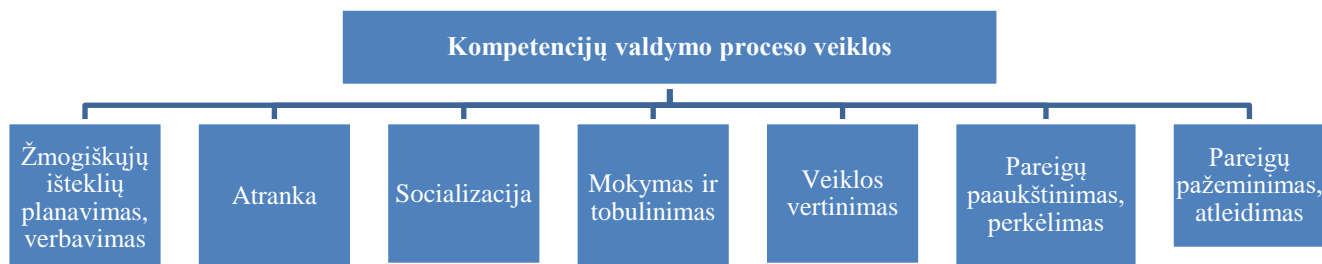
<sup>120</sup> Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):26.

<sup>121</sup> Ali M. Mistarihi, Mahmmad S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):61.

<sup>122</sup> Nicky Dries, „Talent management, from phenomenon to theory“, *Human Resource Management Review* 23 (4)(2013): 271.

<sup>123</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):156-157.

priemonių, reikalingų organizacijos tikslams įgyvendinti, visuma<sup>124</sup>. Kompetencijų valdymo procese organizacijos gali pasiekti savo užsibrėžtų tikslų tik turėdamos apsibrėžę aiškia strategiją, kuri yra derinama su darbuotojų turimomis ir trūkstamomis kompetencijomis, kai nuolatos kintančioje aplinkoje, organizacija turi sudaryti sąlygas darbuotojams prie jos adaptuotis ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų<sup>125</sup>. Darbuotojų kompetencijų valdymo procesas apima septynias pagrindines veiklas (žr. 13 pav.).



13 pav. Kompetencijų valdymo proceso veiklos

Sudaryta darbo autorės pagal Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):340-341.

Darbuotojų kompetencijos valdymo procesas tai nėra tik apibrėžta schema (žr. 13 paveikslą). Šioje schemoje turi būti aiškiai nustatyti darbuotojų planavimo poreikiai, verbavimo pagrindai, atrankų vyksmas, darbuotojų socializacijos, mokymo ir tobulinimo procesai, veiklos vertinimo strategija, darbuotojų galimybių vertinimas juo paaugštinant pareigose ar perkeltiant pagal poreikius į kitas bei atleidimo ar pažeminimo pareigose pagrindai.

Vertinant organizacijų veiklą vis dar pastebimos tendencijos, kad jų veiklos planuose yra skiriama per mažai dėmesio darbuotojų kompetencijų valdymui<sup>126</sup>. O tuo tarpu remiantis kontingencijos teorija, šis procesas yra tiesiogiai susietas su maksimaliu darbuotojų atliekamos veiklos efektyvumu bei jo didinimu, kai darbuotojų kompetencijos atitinka organizacinę aplinką ir darbo vietos pobūdį<sup>127</sup>. Kompetencijų valdymas įgalina organizacijoje išplėtoti parengtą kompetencijų modelį, kuris savalaikiai praplečia darbuotojų galimybes, atskleidamas jų turimus privalumus bei trūkumus, įgalindamas įvertinti probleminius darbuotojų veiklos aspektus<sup>128</sup> bei išspręsti veiklos kontekste kylančias problemas.

<sup>124</sup> Saulė Jokūbauskienė, „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“, *Informacijos mokslai* 74(2016):70.

<sup>125</sup> Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):340-341.

<sup>126</sup> Viktoras Vaitkevičius, „Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 76(2016):136.

<sup>127</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):42-43.

<sup>128</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):66-67.

Darbuotojų kompetencijų valdymas turi sudaryti sąlygas darbuotojams atsiskleisti<sup>129</sup>. Netinkamai valdoma organizacija ir turimų žmogiškųjų išteklių nepanaudojimas sukelia problemines situacijas organizacijų veikloje<sup>130</sup>, dėl ko gali didėti organizacijos veiklos sąnaudos, prasidėti darbuotojų rotacija<sup>131</sup>. Todėl siekdamas kryptingai veikti organizacijos į kompetencijų valdymo formavimą ir įgyvendinimą turi vertinti jį kaip kompleksinį procesą, apimanti aibes tarpusavyje susietų principų<sup>132</sup>. Pastarieji sudaro sąlygas žinių sklaidai organizacijoje, patirties įgijimui ir perdavimui, kas sudaro sąlygas pasiekti ilgalaikių organizacijos veiklos tikslų<sup>133</sup>. Kompetencijų valdymo procese organizacijoje yra rengiamos įvairios darbuotojų įgūdžių, gebėjimų bei žinių plėtojimo programos, formuojančios darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes, lemiančios sėkmingą organizacijos tikslų bei rezultatų siekimą<sup>134</sup>. Tai savalaikiai gerina atskirų ir bendrų darbuotojų funkcijų įgyvendinimą, paspartina įvairius veiklos procesus, geriau panaudojimai organizacijoje turimi išteklių<sup>135</sup>. Be to, darbuotojų kompetencijų valdymas yra labai svarbus dėl to, kad įgalina nuspėti jų elgseną ateityje. Suformuota kompetencijų valdymo strategija sudaro sąlygas numatyti, kaip darbuotojas atliks vieną ar kitą veiklą, kuri gali būti matuojama naudojantis specifiniais kriterijais arba standartais<sup>136</sup>. Kompetencijų valdymo sistema pristatoma 7 lentelėje.

7 lentelė. Kompetencijų valdymo sistema

Valdymo sistemos dalykas	Apibūdinimas
Kompetencijų identifikavimas	Tai yra procesas, kurio metu identifikuojamos kompetencijos, reikalingos tam tikros sėkmingos veiklos atlikimui.
Kompetencijų modelis	Tai kompetencijų aprašymo dokumentas, kuriame suformuotas tam tikrų darbo kategorijų profesinių grupių, padalinių, skyrių ar atskirų darbuotojų veiklos atlikimui reikalingos kompetencijos.
Kompetencijų vertinimas	Tai procesas, kurio metu lyginamos darbuotojų individualios kompetencijos pagal organizacijoje esantį kompetencijų modelį.
Kompetencijomis grįstas valdymas	Tai rinkinys taisyklių, skirtų valdyti organizacijoje esamų žmogiškųjų išteklių kompetencijai, kad darbuotojų veiklos rezultatai būtų efektyvūs ir tikslingai prisidėtų prie organizacijos veiklos rezultatų.
Kompetencijų standartas	Tai standartas, kuriame nustatyti esminiai įgūdžiai ir žinios, kuriuos darbuotojai privalo turėti, kad atitiktų jų veikos lygiui keliamus reikalavimus. Šiame standarte turi būti įtvirtintos funkcijos, kad parengtas kompetencijų modelis būtų panaudotas žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui.
Kompetencijų profilis	Tai dokumentas, kuriame aprašomas rinkinys kompetencijų, susijusių su atskiroms pareigos / darbo / profesinėmis grupėmis ir tikslingu jų funkcionavimu visumoje.

<sup>129</sup> Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):23.

<sup>130</sup> Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“, *Viešoji politika ir administravimas* 30(2009):69.

<sup>131</sup> Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):151.

<sup>132</sup> Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):65-66.

<sup>133</sup> Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):30.

<sup>134</sup> Haiyan Kong, Catherine Cheung, Haiyan Song, „From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency“, *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):77.

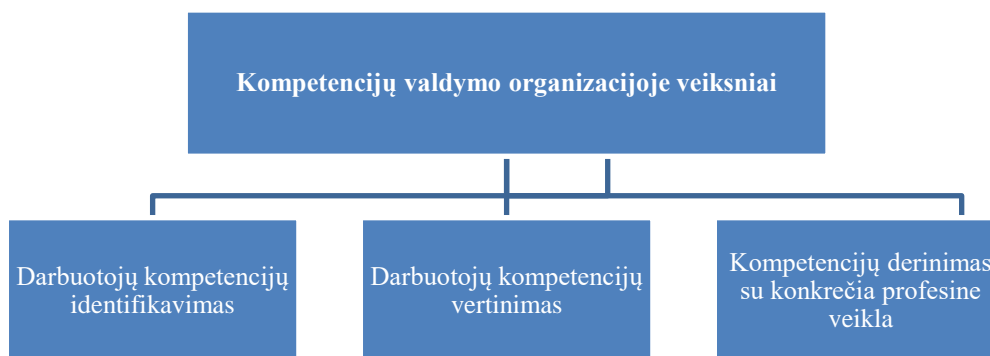
<sup>135</sup> Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O'Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):250.

<sup>136</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):590-591.

Sudaryta darbo autorės pagal Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):62-63.

Kompetencijų valdymo sistema apima 6 pagrindinius dalykus (žr. 7 lentelę). Tai yra kompetencijų identifikavimas, kompetencijų modelio suformavimas, kompetencijų vertinimo sistema, kompetencijomis grįstas valdymas, kompetencijų standartas ir profilis. Visi šie veiksniai kartu formuoja tikslingai veikiančią kompetencijų valdymo sistemą, kurios dėka išskiriami darbuotojų pranašumai ir trūkumai, pagerėja organizacijos veiklos efektyvumas.

Kompetencijų valdymas organizacijoje turi būti orientuotas į tam tikrus veiksnius (žr. 14 pav.).



14 pav. Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai

Sudaryta darbo autorės pagal Atri Sengupta, Daniel Venkatesh, Arun Sinha, „Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage“, *International Journal of Organizational Analysis* 21(4)(2013):506.

Skiriami trys pagrindiniai kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai (žr. 14 paveikslą). Tai yra darbuotojų kompetencijų identifikavimas, jų vertinimas ir derinimas su konkrečia profesine veikla. Toks procesas įgalina organizacijas įvertinti savo darbuotojų turimą potencialą ir jį išplėtoti reikiama linkme.

Darbuotojų kompetencijų valdymas sudaro sąlygas veiklos rezultatų kokybės gerinimui, darbuotojų kūrybiškumo atsiskleidimui, lyderystės skatinimui, problemų sprendimo įgūdžių tobulinimui<sup>137</sup>. Tai yra neatsiejama inovacinės veiklos formavimo dalis, inovacijų kūrimo ir vystymo veiksnys<sup>138</sup>. Atliktais tyrimais (Ellinger et al., 2012) nustatyta, kad kompetencijų valdymas padeda išskirti darbuotojus lyderius ir tuos, kurie yra neturi reikiamų žinių bei gebėjimų savo pareigoms atlikti. Toks atskyrimas įgalina organizaciją pervertinti turimą personalą bei sumažinti išlaidas<sup>139</sup>. Darbuotojų suvaldymas tokiu atveju yra prasmingas, nes atveria galimybes perspektyviems darbuotojams aktyviau veikti bei dar geriau išnaudoti jų turimus gebėjimus ir žinias<sup>140</sup>. Todėl siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas, yra svarbu organizacijose apsibrėžti ir įtvirtinti pagrindinius darbuotojų kompetencijų valdymo principus (žr. 8 lentelę).

<sup>137</sup> Rima Česnyienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):31.

<sup>138</sup> Ingrida Girmienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):52. Saulė Jokūbauskienė, „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“, *Informacijos mokslai* 67(2014):58-59.

<sup>139</sup> Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O'Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):257.

<sup>140</sup> Nicky Dries, „Talent management, from phenomenon to theory“, *Human Resource Management Review* 23 (4)(2013): 274.

8 lentelė. Pagrindiniai darbuotojų kompetencijų valdymo principai

Darbuotojų kompetencijų valdymo principai	Apibūdinimas
Aprašai	Organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas
Sisteminimas ir naudojimas	Organizacijos kompetencijų sistemos suformulavimas ir darbuotojų valdymo priemonių sisteminimas ir panaudojimas
Vertinimas	Organizacijos kompetencijų sistemos įvertinimas
Charakteristikų nustatymas	Organizacijos charakteristikų, sudarančių organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo sąlygas nustatymas
Gebėjimų nustatymas	Organizacijos gebėjimų nustatymas
Valdymo priemonių nustatymas	Valdymo priemonių, kurias naudoja organizacija, siekdama formuoti ir valdyti organizacijos kompetencijas, nustatymas
Procesų apibrėžimas	Procesų, kurie vyksta organizacijoje, formuojant ir valdant organizacijos kompetencijas, apibrėžimas
Integracijos procesas	Organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimas

Sudaryta darbo autorės pagal Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):65-66

Skiriami pagrindiniai aštuoni darbuotojų kompetencijų valdymo principai (žr. 8 lentelę). Tai yra organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas, jų susisteminimas ir panaudojimas, vertinimo sistemos suformavimas, reikiamų charakteristikų ir gebėjimų nustatymas, valdymo priemonių suformavimas ir reikiamų procesų apibrėžimas ir kompetencijų valdymo principų integravimas į organizacijos veiklą. Tai yra pagrindiniai principai, kuriais vadovaujantis organizacijose gali būti suformuota tikslinė kompetencijų valdymo sistema.

Atliktais tyrimais (Ahrens, Schulte, 2016; Michaelis, Markham, 2017; Raudeliūnaitė, Račinskaja, 2014; Sharma, 2017; Kodama et al., 2013; Pérez-López, Alegre, 2012; Girnienė, 2014) nustatyta, kad inovatyvios profesinių kompetencijų valdymo sistemos turi išskirtinę reikšmę organizacijų veikloje<sup>141</sup>. Todėl siekiančios perspektyviai veikti organizacijos turi investuoti į šį procesą, kad užpildytų darbuotojų turimas įgūdžių bei gebėjimų spragas ir sukurti išskirtinės reikšmės procesus organizacijos veikloje<sup>142</sup>. Kompetencijų valdymas yra viena pagrindinių nuolatinės inovacinės veiklos sąlygų, kas gerina organizacijos veiklos atitikimą rinkos dinamikos pokyčiams, patenkina klientų poreikius<sup>143</sup>. Atsakingas kompetencijų valdymo procesas įgalina darbuotojų turimų žinių bei įgūdžių atsiskleidimą, kas sukuria organizacijai tvarumą rinkoje<sup>144</sup>, gerina bendradarbiavimo kontekstą, organizacijos veiklos produktyvumą<sup>145</sup>. Nes būtent kompetencijų valdymas yra susietas su tvirta organizacijos veikla, augančiais jos veiklos rezultatyvumo rodikliais, apjungiančiais organizacijos turimus finansinius ir nefinansinius

<sup>141</sup> Daniela Ahrens, Sven Schulte, „Vocational Competency Management Through the Use of Serious Games: Opportunities and Risks Using the Example of the Harbour Industry“, *Advances in ergonomic design of systems, products and processes* December (2016):136.

<sup>142</sup> Timothy L. Michaelis, Stephen K. Markham, „Innovation training. Making innovation a core competency“, *Research – Technology Management* 60(2)(2017):37.

<sup>143</sup> Ingrida Girnienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):54.

<sup>144</sup> Radha R. Sharma, „A competency mode for management education for sustainability“, *Vision: The Journal of Business Perspective* 21(2)(2017):30.

<sup>145</sup> Hiroyuki Kodama, Kenji Watatani, Shintaro Sengoku, „Competency – based assessment of academic interdisciplinary research and implication to university management“, *Research Evaluation* 22(2)(2013):94.

išteklius<sup>146</sup>. Todėl šiame kontekste sukuriamas ciklas, formuojantis žinių vertės kūrimo grandinę<sup>147</sup>. Tai yra svarbu siekiant ne tik pačios organizacijos sėkmės, bet ir kiekvieno joje vykdomo projekto tikslingo įgyvendinimo<sup>148</sup>. Kompetencijų valdymo procesas organizacijoje suformuoja sąlygas sistemingai ir tikslingai panaudoti joje veikiančių darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus<sup>149</sup>. Darbuotojų turimos kompetencijos sudaro sąlygas jiems atlikti tam tikrus vaidmenis organizacijoje, kas sudaro sąlygas organizacijos greitam ir veiksmingam vystymuisi, palengvina žinių perdavimo procesus, padeda išskirti atskiroms veikloms tinkamiausius žmones. Valdant darbuotojų kompetencijas tikslingiau perduodama reikiama informacija, išskiriamos kūrybinės idėjos bei pritraukiamos naujovės<sup>150</sup>. Visa tai organizacijose sukuria sinergijos efektą, kai parengtas kompetencijų valdymo modelis veikia kaip vieninga sistema, formuojanti reikšmingiausias organizacijos veikloje kompetencijas<sup>151</sup>. Todėl darbuotojų kompetencijų valdymo modelis sudaro sąlygas darbuotojų interesų tenkinimui, kolektyvinio poveikio priemonių sukūrimui, individualių derybinių galių susiformavimui<sup>152</sup>. Visa tai sukuria sąlygas organizacijoje įvertinti darbuotojų gebėjimus ir juos išplėtoti reikiamomis kryptimis.

Reziumuojant išdėstyta, kompetencijų valdymas yra procesas apimantis organizacijos funkciją tikslingai suvaldyti personalą. Tai veikinys, įgalinantis sukurti teigiamus pokyčius organizacijoje ir padėti jai pasiekti užsibrėžtų veikos tikslų, išnaudojant turimą žmogiškąjį potencialą strateginių tikslų įgyvendinimui. Kompetencijų valdymas apima darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių atsiskleidimą, sukuriantį išskirtinę vertę organizacijai. Pastarosiose nesant kompetencijų valdymo sistemos, jos negali efektyviai ir iš esmės panaudoti joje veikiančių žmogiškųjų išteklių. Darbuotojų kompetencijos valdymo procesas apima darbuotojų planavimo poreikius, verbavimo pagrindus, atrankas, socializaciją, mokymo ir tobulinimo procesus, veiklos vertinimo strategiją, darbuotojų galimybių vertinimą. Kompetencijų valdymo sistema apima kompetencijų identifikavimą, kompetencijų modelio suformavimą ir jų vertinimo sistemą, kompetencijomis grįstą valdymą, kompetencijų standarto ir profilio sukūrimą. Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai yra darbuotojų kompetencijų identifikavimas, jų vertinimas ir kompetencijų derinimas su konkrečia profesine veikla. Darbuotojų kompetencijų valdymo principai yra organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas, jų susistemimas ir panaudojimas, vertinimo sistemos

---

<sup>146</sup> Susana Pérez-López, Joaquin Alegre, „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“, *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012):648.

<sup>147</sup> Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):151.

<sup>148</sup> Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, „Competency mapping in Project management: An action research study in an engineering company“, *International Journal of Project Management* 53(2015):784.

<sup>149</sup> Ingrida Girmienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):46.

<sup>150</sup> Susana Pérez-López, Joaquin Alegre, „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“, *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012):647.

<sup>151</sup> Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):66.

<sup>152</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, Vidmantas Tūtlys, Vihelmina Vaičiūnienė, Egidijus Stancikas, Dalia Staniulevičienė, Vita Krivickienė, Raimundas Vaitkevičius, Paulius Gedvilas, *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: VDU, 2015), 31.

suformavimas, reikiamų charakteristikų ir gebėjimų nustatymas, valdymo priemonių suformavimas ir reikiamų procesų apibrėžimas ir kompetencijų valdymo principų integravimas į organizacijos veiklą.

Pristačius darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje galima teigti, kad kompetencijos yra neatskiriama kiekvienos sėkmingai veikti siekiančios organizacijos dalis. Darbuotojai yra ta organizacijos veiklos grandis, be kurios neįmanoma užtikrinti kokybiško ir sėkmingo veiklos proceso. Todėl kiekvienos organizacijos veikloje turi būti įvertintos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos, o jų pagrindu suformuotas kompetencijų modelis, parengtas ugdymo planas bei kompetencijų valdymo sistema. Tikslingas kompetencijų valdymas sukuria sąlygas tiek darbuotojų profesinių galimybių formavimuisi, tiek ir pačios organizacijos konkurencingumui ir tikslingai veiklai rinkoje.

Apžvelgus teorinius tiriamos tematikos aspektus, antrojoje darbo dalyje pristatomas tyrimo objektas – organizacija UAB „Mokilizingas“. Pateikiama tiriamos organizacijos charakteristika ir darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje „Mokilizingas“.

## 2. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE UAB „MOKILIZINGAS“

Darbuotojų kompetencijų valdymo organizacijoje „Mokilizingas“ analizei skirta antroji – analitinė darbo dalis. Šioje darbo dalyje pristatoma UAB „Mokilizingas“ charakteristika ir darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje.

### 2.1. Organizacijos „Mokilizingas“ charakteristika

Aktyviai kintančioje finansų rinkoje veikianti organizacija UAB „Mokilizingas“ yra lizingo ir vartojimo paskolų paslaugas teikianti įmonė. Rinkoje įmonė veikia nuo 1999 m. Per 18 veiklos metų organizacija Lietuvoje jau yra įgijusi vartotojų pasitikėjimą. Tokias išvadas organizacija teikia atsižvelgdama į tai, kad 7 iš 10 bendrovės klientų paslaugomis naudojasi du ir daugiau kartų<sup>153</sup>. Savo veikloje organizacija vadovaujasi įtvirtintomis pagrindinėmis vertybėmis<sup>154</sup>:

- bendradarbiavimas. Tai yra aktyvus ir betarpiškas bendravimas įmonės viduje, su verslo partneriais, klientais. Bendradarbiavimas grindžiamas lygiavertės partnerystės pagrindais;

- atsakomybė. Organizacija atsakingai išsipareigoja už savo atliekamą veiklą bei aplinką kurioje ji veikia;

- lankstumas. Organizacijos veikla yra nukreipta į įprastą bei netradicinį požiūrį į priimamus sprendimus;

- greitis. Organizacija į aplinką bei joje vykstančius veiksmus yra linkusi reaguoti greitai. Darbuotojai yra skatinami ieškoti naujų idėjų, jas generuoti bei aktyviai įgyvendinti.

Organizacija yra linkusi į aktyvų ir nuolatinį darbuotojų individualų bei komandinį darbą. Organizacijoje yra skatinamas aktyvus bendravimas jos viduje ir išorėje. Organizacijoje yra praktikuojamas dalinimasis informacija tarp skirtingų lygių darbuotojų ir vadovų<sup>155</sup>.

Bendrovė priklauso Estijos bankui LHV ir Lietuvos investicinei bendrovei „Zabolis Partners“. Nuo 2015 m. rudens įmonės filialas „Mokilizingas“ veikia kaimyninėje Latvijoje<sup>156</sup>. Šiuo metu pagrindinė UAB „Mokilizingas“ būstinė yra įsikūrusi Vilniuje, o atstovybės veikia Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje ir Rygoje (Latvijoje)<sup>157</sup>. UAB „Mokilizingas“ Lietuvoje nuo 2012 iki 2017 metų darbuotojų skaičius išaugo 1,4 karto arba beveik 14 proc. (žr. 15 pav.).

<sup>153</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

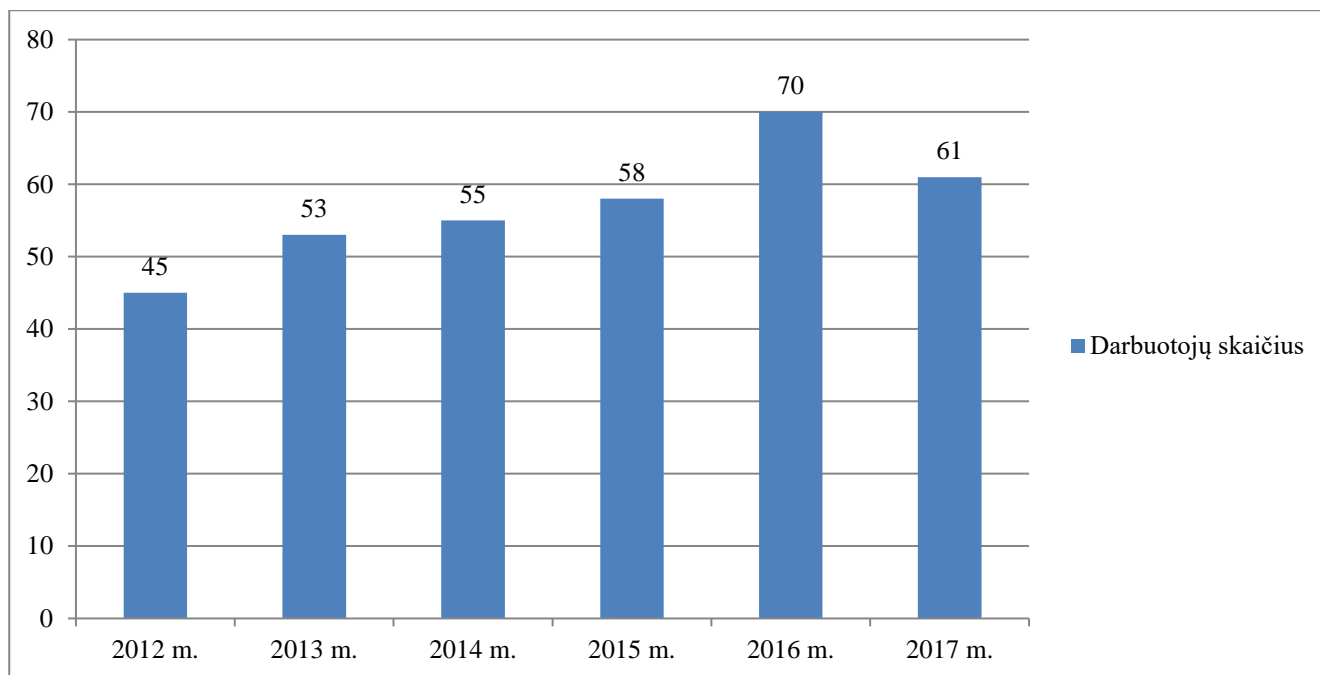
<sup>154</sup> „Mokilizingas“ vertybės. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/vertybes/>

<sup>155</sup> Milda Tarcijonaitė, Diena su „Mokilizingo“ vadovu: vadovavimas užkerta kelią žinojimui. *Verslo žinios* 2017 m. birželio 2 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/06/02/diena-su-mokilizingo-vadovu-vadovavimas-uzkerta-kelia-zinojimui>

<sup>156</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

<sup>157</sup> „Mokilizingas“ mūsų komanda. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/prisijunkite-prie-musu/>





15 pav. UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kaitos dinamika 2012-2017 m.

Sudaryta darbo autorės pagal Mokilizingas“ UAB darbuotojai. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d.  
<http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/darbuotoju-skaicius/>

UAB „Mokilizingas“ darbuotojų skaičius per pastaruosius 6 metus nuolatosis (žr. 15 paveikslą). 2016 m. organizacijoje dirbo daugiausiai, t.y. 70 darbuotojų analizuojamu laikotarpiu, o 2017 m. darbuotojų skaičius kiek sumažėjo iki 61. Bendrai vertinant galima daryti prielaidą, kad organizacija aktyviai plečiasi, nes joje kasmet pradeda dirbti vis daugiau darbuotojai. O tai savalaikiai įgalina teigti, kad darbuotojams organizacijoje yra sukuriamos tinkamos sąlygos veikti.

Pagrindinės organizacijos UAB „Mokilizingas“ teikiamos paslaugos yra lizingas ir vartojimo paskolos<sup>158</sup>. Tai yra finansinės paslaugos, teikiamos privatiems ir juridiniams asmenims, siekiantiems įsigyti prekes ar paslaugas, jų apmokėjimą išskirstant dalimis ir atidedant<sup>159</sup>. Pagrindinė organizacijos UAB „Mokilizingas“ veikla yra finansinių paslaugų teikimas ir grynojo pelno iš vykdomos veiklos gavimas.

Per įmonės veiklos laiką, jos klientais yra buvę beveik 900 tūkst. Lietuvos gyventojų, kurie pasirašė daugiau nei 2 mln. sutarčių. Per metus sudaroma virš 35 mln. eurų vertės naujų finansavimo sutarčių<sup>160</sup>. Finansines paslaugas teikiančios įmonės UAB „Mokilizingas“ pajamos nuolatosis auga. Per 2016 m. organizacijos pajamos išaugo iki 8 mln. eurų, o grynas pelnas sudarė 1,83 mln. eurų. Tai buvo beveik 61 proc. daugiau nei 2015 metais, kai organizacijos grynas pelnas siekė 1,14 mln. eurų. Tokios organizacijos

<sup>158</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

<sup>159</sup> Rūta Balčiūnienė, „Mokilizingas“ pasirinko naują žiniasklaidos planavimo agentūrą. *Verslo žinios* 2017 m. kovo 23 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/rinkodara/komunikacija/2017/03/23/mokilizingas-pasirinko-nauja-ziniasklaidos-planavimo-agentura>

<sup>160</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

pelno augimo tendencijos siejamos su tikslingų strateginių sprendimų priėmimu, kurių kontekste buvo efektyvinama įmonės veikla ir parduotas padidintos rizikos klientų portfelis<sup>161</sup>.

UAB „Mokilizingas“ paslaugas teikia apie 2300 partnerių visoje Lietuvoje<sup>162</sup>. Per savo veiklos laiką dabartiniu metu organizacija turi daugiau nei 2000 nuolatinių partnerių bei daugiau nei 850.000 klientų<sup>163</sup>. Organizacija nuolatos ir aktyviai veikia ieškodama naujų partnerių, sąlygojančių tikslingą organizacijos veiklos plėtrą. UAB „Mokilizingas“ nuolatos ieško strategiškai mėstančių partnerių, galinčių pasiūlyti inovatyvius sprendimus, išskirtinius darbo principus<sup>164</sup>, ko pasėkoje būtų formuojamas išskirtinis organizacijos veiklos procesas.

Bendradarbiaujant su klientais organizacija siekia visais įmanomais būdais palengvinti teikiamų paslaugų gavimo procesą, teikia konsultacijas greitai ir klientams patogiu laiku. Siekdami išlaikyti turimus bei pritraukti naujų klientų, organizacija kiekvienam jų siūlo optimalius finansavimo variantus bei itin greitą finansinių paslaugų teikimo procesą<sup>165</sup>. Tai formuoja klientų pasitikėjimo organizacija, jos atliekama veikla bei joje dirbančiais darbuotojais kontekstą.

Reziumuojant išdėstyta, UAB „Mokilizingas“ yra 18 metų finansines paslaugas teikianti organizacija. Pagrindinis organizacijos veiklos tikslas – gauti pelną. Siekdama pastarojo tikslo organizacija siekia tikslingai plėtoti savo veiklą, tenkinti vartotojų poreikius, bendradarbiauti su verslo partneriais ir užmegzti kuo glaudesnius ryšius su jais. Organizacija yra nuolatos auganti, ko pasėkoje didėja tiek jos veiklos apimtys, tiek ir darbuotojų skaičius.

Pristačius tiriamos organizacijos charakteristiką, kitame darbo skyriuje atliekama darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumų UAB „Mokilizingas“ analizė.

## **2.2. Darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje „Mokilizingas“**

UAB „Mokilizingas“ veiklą lemia žmogiškieji ištekliai. Tai yra darbuotojai, gebantys suteikti visapusiškai kokybiškas paslaugas įmonės klientams. Organizacijos veikloje vienas svarbiausių veikesnių yra kokybiškų paslaugų klientams tiekimas ir plėtra. Organizacija yra linkusi teikti visuomenei informaciją apie savo veiklą ir bendrauti su savo klientais, partneriais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Todėl daug dėmesio organizacijoje skiriama darbuotojų bendravimo ir komunikacijos vertinimui bei tobulinimui.

<sup>161</sup> Vytenė Stašaitytė, „Mokilizingo“ pelnas išaugo 61%, *Verslo žinios*, 2017 m. balandžio 26 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/2017/04/26/mokilizingas-pelnas-isaugo-61>

<sup>162</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

<sup>163</sup> „Mokilizingas“ verslo partneriams. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/verslo-partneriams/>

<sup>164</sup> Rūta Balčiūnienė, „Mokilizingas“ pasirinko naują žiniasklaidos planavimo agentūrą. *Verslo žinios* 2017 m. kovo 23 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/rinkodara/komunikacija/2017/03/23/mokilizingas-pasirinko-nauja-ziniasklaidos-planavimo-agentura>

<sup>165</sup> „Mokilizingas“ verslo partneriams. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/verslo-partneriams/>

Atlikdami jiems priskirtas funkcijas, darbuotojai savo veikloje turi:

- teikti teisingą ir išsamią visapusišką informaciją apie organizacijos veiklą ir teikiamas paslaugas;
- siekti išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus identifikuojant jų poreikius bei pateikiant jiems optimalius galimų pasiūlymų variantus, kad būtų patenkinti jų poreikiai ir lūkesčiai;
- gebėti dirbti individualiai ir komandose, siekiant pasiekti organizacijos užsibrėžtus rezultatus;
- darbuotojai turi ugdyti savo gebėjimus organizacijos formuojamuose vidiniuose mokymuose ir užtikrinti tęstinį savarankišką ugdymosi procesą.

Organizacija yra linkusi į aktyvų ir nuolatinį darbuotojų individualų bei komandinį darbą. Tačiau vien efektyvaus valdymo proceso neužtenka. Todėl organizacijos vadovas aktyviai vertina ir analizuoja tai, kas vyksta organizacijoje. Vadovas ieško būdų, kaip bendrauti ir bendradarbiauti su darbuotojais, skatina juos išsakyti savo turimas mintis, idėjas bei pastabas. Organizacijoje didelis dėmesys skiriamas susitikimams su skyrių vadovais, teikiančiais ataskaitas apie jų skyrių įgyvendinamą veiklą bei skyriuje dirbančius darbuotojus<sup>166</sup>. Organizacijos vadovas yra suinteresuotas nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Šiuo tikslu organizacijoje yra rengiami vidiniai mokymai, tačiau kompetencijų ugdymui dėmesys nėra skiriamas. Tokio pobūdžio mokymai, seminarai ir pan. organizacijos viduje nėra organizuojami<sup>167</sup>. Taip pat nėra perkami ir išoriniai darbuotojų mokymai, skirti jų kompetencijų ugdymui ir tobulinimui. Nors vadovas yra suinteresuotas, kad darbuotojai pasiektų naujų tikslų, suformuotų naujas idėjas<sup>168</sup>.

Ieškodama naujų darbuotojų organizacija aktyviai traktuoja, kad siekia kiekvieno esamo ir naujo darbuotojo pasitenkinimo atliekama veikla. Šiame kontekste yra skatinamos įvairios iniciatyvos, padedančios darbuotojams tobulėti, t.y. mokymai, seminarai, konferencijos. Darbuotojų vieningumą ir motyvaciją siekiama didinti išbandant įvairius bendros veiklos formatus, t.y. aktyvus sportas (bėgimas, slidinėjimas ir pan.)<sup>169</sup>, kad organizacijoje būtų sukurtos ir plėtojamos tam tikros tradicijos, kuriančios darbuotojų vieningumo kontekstą. Organizacijoje didelis dėmesys skiriamas kylančių problemų sprendimui, galimų probleminių situacijų įvertinimui ir išankstiniam pasirengimui jų diversifikavimui. Tai pat skiriamas didelis dėmesys bendravimo ir komunikacijos kultūros plėtotei organizacijoje tarp įvairių lygių darbuotojų.

Organizacijoje „Mokilizingas“ (pagal įmonės teikiamą vidinę informaciją)<sup>170</sup> organizacijoje yra vertinami žmogiškieji ištekliai, kaip vienas svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės rodiklių. Visgi, nežiūrint į tai, organizacijoje nėra suformuotas kompetencijų modelis. Tai reiškia, kad nėra išskirtos

---

<sup>166</sup> Milda Tarcijonaitė, Diena su „Mokilizingo“ vadovu: vadovavimas užkerta kelią žinojimui. *Verslo žinios* 2017 m. birželio 2 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/06/02/diena-su-mokilizingo-vadovu-vadovavimas-uzkerta-kelia-zinojimui>

<sup>167</sup> „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>

<sup>168</sup> Milda Tarcijonaitė, Diena su „Mokilizingo“ vadovu: vadovavimas užkerta kelią žinojimui. *Verslo žinios* 2017 m. birželio 2 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/06/02/diena-su-mokilizingo-vadovu-vadovavimas-uzkerta-kelia-zinojimui>

<sup>169</sup> „Mokilizingas“ mūsų komanda. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/prisijunkite-prie-musu/>

<sup>170</sup> UAB „Mokilizingas“ vidiniai dokumentai, parengti 2014-2017 m.

darbuotojams pagal atskiras pareigybes reikalingiausios kompetencijos, nėra vertinama, kokias kompetencijas darbuotojai turi, o kokių kompetencijų jiems trūksta. Organizacijoje taip pat nėra suformuotas konkurencingos veiklos užtikrinimo modelis.

Darbuotojų veiklos rezultatai organizacijoje nuolatos vertinami. Tačiau nesant organizacijoje suformuoto kompetencijų modelio nėra atskiriama, kokie konkrečiai rezultatai gali būti susieti su darbuotojų turimomis ir trūkstamomis kompetencijomis. Dėl pastarųjų veiksmų ne visuomet atliekama išsami darbuotojų veiklos analizė, nes stokojama įrankio – kompetencijų modelio, įgalinančio prognozuoti darbuotojų turimą potencialą ir numatyti kompetencijų poreikius bei plėtrą.

Organizacijoje „Mokilizingas“ nėra identifikuojamos darbuotojų kompetencijos, kas nesukuria sąlygų ir tikslingo jų ugdymo proceso formavimui. Kadangi nėra identifikuojamos darbuotojų kompetencijos, todėl organizacijoje nepakankamai išnaudojamos darbuotojų turimos žinios ir įgūdžiai, galintys turėti ilgalaikį teigiamą poveikį organizacijai, didinantys jos gebėjimą konkuruoti. Kaip jau buvo minėta, organizacijoje yra organizuojami vidiniai mokymai, kurie yra nukreipti į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą pardavimų ir bendravimo su klientais srityse. Tačiau konkrečių kompetencijų ugdymo programų organizacijoje nėra numatyta. Šiam ugdomajam procesui nėra skiriamas reikiamas dėmesys. Todėl galima teigti, kad organizacijoje nėra formuojamas kompetencijų ugdymo procesas, kas nesudaro sąlygų įvertinti darbuotojų turimus asmeninius požymius ir gebėjimus, jų turimus įgūdžius bei patirtį, žinias ir įgytą kvalifikaciją. Visa tai nesudaro sąlygų organizacijoje atsiskleisti išskirtiniams darbuotojų gebėjimams ir turimoms žinioms, o juo labiau tikslingai panaudoti darbuotojų turimas kompetencijas.

Dėl nesuformuotos kolektyvinės kompetencijos organizacijoje UAB „Mokilizingas“ darbuotojai nėra pakankamai siejami bendrų interesų ir nėra linkę dalintis turimomis žiniomis. Dėl to gali kentėti ir jų veiklos rezultatai.

Vertinant kompetencijų valdymo proceso veiklas galima teigti, kad organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra suformuota žmogiškųjų išteklių planavimo ir verbavimo sistema. Pagal veiklos apimtį organizacijoje vertinamas žmogiškųjų išteklių poreikis. Darbuotojų verbavimas atliekamas tik tais atvejais, kai ieškoma skyrių vadovų. Darbuotojų atrankos procesai yra vykdomi pagal iš anksto parengtas sistemas. Atrankų metu yra vertinamas darbuotojų elgesys, jų turimos žinios, darbuotojų praktiniai gebėjimai taikyti turimas žiniose praktinėje veikloje. Analizuojamos naujai priimamo darbuotojo savybės ir profesinės veiklos motyvacija. Socializacijos procesas organizacijoje nėra pakankamas, nes paprastai atrankos metu nėra aptariamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos, analizuojamas turimas išsilavinimas ir darbinė patirtis. Mokymai ir tobulinimo procesas organizacijoje nėra nukreiptas į kompetencijų ugdymą. Atsižvelgiant į finansinių planų įgyvendinimą yra formuojamas darbuotojų pareigų paaukštinimas/pažeminimas. Visa tai įgalina teigti, kad organizacijoje nėra apibrėžta ir įtvirtinta darbuotojų kompetencijų valdymo proceso veiklų schema. Bendrai vertinant kompetencijų valdymą organizacijoje, 9 lentelėje pristatomi apibendrinti kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje UAB „Mokilizingas“.

9 lentelė. Kompetencijų valdymo ypatumai organizacijoje UAB „Mokilizingas“

<b>Kompetencijų valdymo proceso veiklos</b>	<b>Yra</b>	<b>Iš dalies yra</b>	<b>Nėra</b>
Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas	✓		
Atrankos procesai		✓	
Socializacija		✓	
Mokymas ir tobulinimas		✓	
Veiklos vertinimas		✓	
Pareigų paaukštinimas, perkėlimas	✓		
Pareigų pažeminimas, atleidimas	✓		
<b>Kompetencijų valdymo sistema</b>	<b>Yra</b>	<b>Iš dalies yra</b>	<b>Nėra</b>
Kompetencijų identifikavimas			✓
Kompetencijų modelis			✓
Kompetencijų vertinimas			✓
Kompetencijos grįstas valdymas			✓
Kompetencijų standartas			✓
Kompetencijų profilis			✓
<b>Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai</b>	<b>Yra</b>	<b>Iš dalies yra</b>	<b>Nėra</b>
Darbuotojų kompetencijų identifikavimas			✓
Darbuotojų kompetencijų vertinimas			✓
Kompetencijų derinimas su konkrečia profesine veikla			✓
<b>Kompetencijų valdymo principai</b>	<b>Yra</b>	<b>Iš dalies yra</b>	<b>Nėra</b>
Aprašai: organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas			✓
Sisteminimas ir naudojimas: organizacijos kompetencijų sistemos suformulavimas ir darbuotojų valdymo priemonių sisteminimas ir panaudojimas			✓
Vertinimas: organizacijos kompetencijų sistemos įvertinimas			✓
Charakteristikų nustatymas: organizacijos charakteristikų, sudarančių organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo sąlygas nustatymas			✓
Gebėjimų nustatymas: organizacijos gebėjimų nustatymas		✓	
Valdymo priemonių nustatymas: valdymo priemonių, kurias naudoja organizacija, siekdama formuoti ir valdyti organizacijos kompetencijas, nustatymas			✓
Procesų apibrėžimas: procesų, kurie vyksta organizacijoje, formuojant ir valdant organizacijos kompetencijas, apibrėžimas			✓
Integracijos procesas: organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimas			✓

Sudaryta darbo autorės pagal UAB „Mokilizingas“ informaciją

Atsižvelgiant į 9 lentelėje išdėstytą informaciją, organizacijoje UAB „Mokilizingas“ nėra suformuota kompetencijų valdymo sistema. Tai reiškia, kad organizacijos veikloje nėra identifikuojamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos, nėra sudarytas kompetencijų modelis, nevertinamos darbuotojų turimos kompetencijas, nėra sudaryta taisyklių, skirtų valdymo darbuotojų kompetencijas, nėra parengti kompetencijų standartai ir apibrėžtas kompetencijų profilis. Dėl pastarojo modelio nebuvimo, organizacijoje nėra tikslingai įgyvendinami kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai, t.y. neidentifikuojamos darbuotojų kompetencijos, jos nevertinamos ir nesuderinamos su konkrečia profesine veikla. Akcentuotina tai, kad nesant organizacijoje suformuoto kompetencijų modelio, nėra ir įtvirtinti darbuotojų kompetencijų valdymo principai, kas rodo, kad darbuotojams būtinos kompetencijos nėra aiškios, jo nevertinamos, nenustatomos atskiroms profesinėms grupėms reikalingos darbuotojų charakteristikos ir gebėjimai. Nėra numatytas kompetencijų valdymo procesas.

Nežiūrint į tai, kad organizacijoje yra vertinami žmogiškieji ištekliai, tačiau jų kompetencijų valdymui nėra skiriamas dėmesys. Pastarasis veiksnys traktuotinas neigiamai, nes nėra suformuojamos profesinio tobulėjimo darbuotojams galimybės, nėra vertinama kokias kompetencijas darbuotojai turi ir kokių jų jiems trūksta. Dėl pastarųjų priežasčių organizacija rizikuoja neišnaudoti turimo intelektualinio kapitalo bei nesukurti pakankamo konkurencinio pranašumo rinkoje. Todėl organizacijai yra būtina peržiūrėti savo personalo vadybos sistemą ir suformuoti kompetencijų valdymo modelį. Pastarojo sukūrimas sudarytų sąlygas tikslingiau perskirstyti žmogiškuosius išteklius, panaudoti jų turimas kompetencijas veiklos efektyvumo didinimui bei sudaryti sąlygas įgyti trūkstamų reikiamų kompetencijų. Tokiame kontekste organizacija gali adaptuoti darbuotojų turimas kompetencijas išskirtinių bei inovatyvių idėjų generavimui. Tuo tarpu sudarydama sąlygas darbuotojų kompetencijų tobulinimui ir trūkstamų įgijimui organizacija gali pagerinti savo konkurencingumą rinkoje, padidinti vartotojų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis ir gauti didesnę grynąją pelną.

Reziumuojant išdėstytą, darbuotojų kompetencijų valdymas praktiškai nėra įgyvendinamas UAB „Mokilizingas“. Fiksuojami tik fragmentiniai kompetencijų valdymo pasireiškimai. Visa tai nesuformuoja tikslingo organizacijos veiklos įgyvendinimo, sumažina organizacijos pridėtinę vertę rinkoje, nes jo darbuotojai galimai neišnaudoja savo turimų gebėjimų, žinių ir įgūdžių. Paminėtina ir tai, kad darbuotojai gali stokoti ta tikrų kompetencijų, nes jų ugdymui organizacijoje nėra skiriamas dėmesys.

Pristačius tiriamos organizacijos charakteristiką ir darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus joje, trečiojoje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodika ir atlikto tyrimo rezultatai bei jų palyginimas su jau atliktais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais tapačia tematika. Atlikto tyrimo pagrindu formuojamas darbuotojų kompetencijų ugdymo modelis organizacijai UAB „Mokilizingas“.

### 3. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE UAB „MOKILIZINGAS“ TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Tyrimo metodika

Kiekvienos organizacijos veikloje darbuotojai yra vienas svarbiausių jos sėkmingos veiklos veiksnių. Todėl darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos, reikalingos profesinių užduočių atlikimui turi būti nuolatos vertinamos ir sistemingai tobulinamos. Atliekant UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo organizacijoje tyrimą *keliami problema* – nepakankamas darbuotojų turimų kompetencijų išnaudojimas ir nepakankamas valdymas nesuformuoja organizacijai galimybių užimti konkurencingesnę poziciją finansinių paslaugų teikimo rinkoje.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje „Mokilizingas“.

**Tyrimo hipotezė.** UAB „Mokilizingas“ dėl nesuformuoto darbuotojų kompetencijų valdymo modelio nepakankamai išnaudoja turimų žmogiškųjų išteklių kompetencijas.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti organizacijos UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos probleminius aspektus, formuojančius neigiamą poveikį organizacijos veikimui rinkoje dėl nepakankamai išnaudojamų darbuotojų turimų kompetencijų ir ryšium su nustatytais koreguotinomis kompetencijų valdymo sritimis parengti darbuotojų kompetencijų valdymo modelį.

Atliekant empirinį tyrimą ir siekiant užsibrėžto tikslo, **empiriniame tyrime keliami uždaviniai:**

1. Atlikti darbuotojų kompetencijų valdymo analizę organizacijoje UAB „Mokilizingas“ įvertinant kompetencijų modelio egzistavimą, kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus, kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje.

2. Nustatyti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo probleminius aspektus.

3. Parengti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo modelį, siekiant padidinti darbuotojų turimų kompetencijų potencialo panaudojimą organizacijos veikloje.

Empirinėje darbo dalyje naudoti **tyrimo metodai:** anketinė apklausa, aprašomoji statistika, lyginamoji analizė. Kiekvieno išskirtų tyrimo metodų naudojimas grindžiamas tuo, jog šiais tyrimo metodais surinkta tyrimui reikalinga informacija, atlikta jos analizė bei palyginimai su mokslinės literatūros apžvalgoje išskirtais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais kompetencijų valdymo srityje.

**Anketinė apklausa.** Anketinės apklausos yra vienos dažniausiai taikomų duomenų rinkimo metodų kiekybiniuose socialinės srities tyrimuose. Apklausa atliekama rengiant duomenis baigiamiesiems darbams, nes apklausa yra sąlyginai nesudėtingas duomenų rinkimo metodas, kai anketose gaunama

informacija turi išliekamąją vertę<sup>171</sup>. Todėl atliekant kiekybinius tyrimus dažniausiai yra atliekama anketinė apklausa raštu, naudojant parengtą tyrimo instrumentą<sup>172</sup>.

Apklausa yra „metodologiniais principais, taisyklėmis ir procedūromis pagrįstas duomenų rinkimo metodas“<sup>173</sup>. Empirinis tyrimas, kuris atliekamas naudojant anketinės apklausos metodą yra vertinamas kaip patikimas ir validus tyrimo metodas, užtikrinantis tyrimo dalyvių anonimiškumą bei gautos informacijos struktūriškumą<sup>174</sup>. Todėl jam reikalinga tinkamai pasiruošti ir apgalvoti, kokius duomenis reikalinga gauti, nes „tinkamai suplanuota ir įgyvendinta apklausa leidžia surinkti pagrįstus ir patikimus duomenis“<sup>175</sup>. Atliekant darbuotojų kompetencijų valdymo organizacijoje tyrimą, anketinė apklausa orientuota į konkrečią organizaciją, joje vykstančius reiškinius, kas įgalino gauti tyrimui reikiamą informaciją<sup>176</sup>. Anketinės apklausos metodu apklausti tik tiriamos organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojai, šiuo metu dirbantys joje. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais atlikta darbuotojų kompetencijų valdymo organizacijoje situacijos analizė.

**Aprašomoji matematinė statistika.** Atlikto tyrimo metu gauti kiekybiniai rodikliai apskaičiuoti naudojantis pasirinkta kompiuterine programa<sup>177</sup>. Tai tyrimo metodas, kuriuo atliekamas tyrimo metu gautų duomenų skaičiavimas<sup>178</sup>. Naudojant šį tyrimo metodą buvo apskaičiuoti ir susumuoti tyrimo metu gauti duomenys bei pateiktos procentinės jų reikšmės grafikuose ir lentelėse (žr. priedas Nr. 2). Atliekant tyrimo metu gautų rezultatų skaičiavimus naudota MS Excel programa, kurioje parengti ir tyrimo rezultatus atspindintys grafikai.

**Lyginamoji analizė.** Tai tyrimo metodas, kuriuo yra atliekamas tam tikros informacijos lyginimas, išskiriant tiriamai temai aktualius tiriamus aspektus. Atliekant lyginamąją analizę galima nustatyti tiriamo reiškinio tapatumus bei skirtumus<sup>179</sup>. Vadovaujantis šiuo tyrimo metodu atliekamas tyrimo metu gautų rezultatų palyginimas su mokslinės literatūros analizėje aptartais Lietuvos ir užsienio tyrėjų tyrimais.

Visi tyrimo metu naudojami tyrimo metodai yra vertinami kaip patikimi ir validūs, sudarantys sąlygas iš esmės atskleisti tiriamo reiškinio – darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus tiriamoje organizacijoje „Mokilizingas“.

Magistro darbas tema „Darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje „Mokilizingas“ rengtas etapais, pagal iš anksto darbo autorės nusistatytą tyrimo schemą (žr. 16 pav.).

<sup>171</sup> Inga Gaižauskaitė, Svajonė, Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Vilnius: MRU, 2014), 7.

<sup>172</sup> Vilma Žydžiūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 78.

<sup>173</sup> Inga Gaižauskaitė, Svajonė, Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Vilnius: MRU, 2014), 7.

<sup>174</sup> Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016), 86.

<sup>175</sup> Inga Gaižauskaitė, Svajonė, Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Vilnius: MRU, 2014), 7.

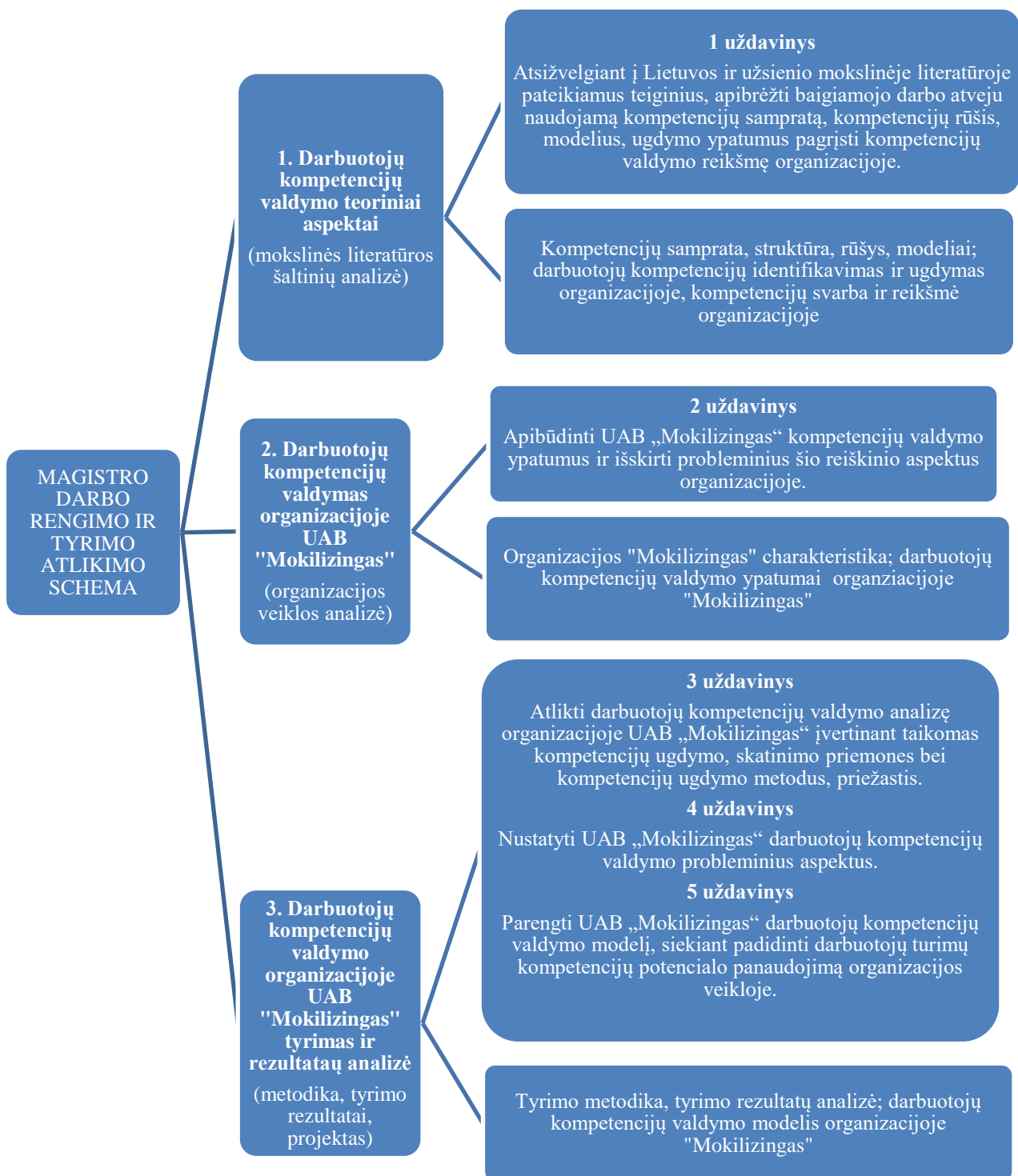
<sup>176</sup> Vilma Žydžiūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 73.

<sup>177</sup> Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016), 66.

<sup>178</sup> Vilma Žydžiūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 88.

<sup>179</sup> Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimo metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 419.





16 pav. Magistro darbo rengimo ir tyrimo atlikimo schema

Rengiant magistro darbą ir planuojant atlikti empirinį tyrimą (žr. 16 paveikslą) organizacijoje „Mokilizingas“, pirmiausia buvo surinkta mokslinė literatūra tiriamai temai ir atlikta jos analizė. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize, parengtas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Prieš empirinio tyrimo vykdymą atlikta tiriamos organizacijos „Mokilizingas“ veiklos charakteristikos bei kompetencijų

valdymo ypatumų organizacijoje analizė. Nuotoliniu būdu (naudojant internetinės apklausos įrankį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)) apklausti tiriamos organizacijos darbuotojai, parengta tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė bei aprašai. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, parengtas organizacijai siūlomas kompetencijų valdymo modelis. Kiekvienas tyrimo etapas sietas su atskirais darbe išsikeltais uždaviniais bei darbo tikslu.

**Tyrimo instrumentas – anketinė apklausa.** Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę parengtas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa (žr. priedas Nr. 1), kurios kiekvienas klausimas yra reikalingas atskleidžiant darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje „Mokilizingas“. Tyrimo instrumento pagrindimas pristatomas 10 lentelėje (išsamus tyrimo klausimų pagrindimas pateikiamas priede Nr. 2).

10 lentelė. Tyrimo instrumento – anketinės apklausos klausimų pagrindimas

<b>RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA</b>	
<b>Klausimas</b>	<b>Klausimo pagrindimas</b>
<b>Demografiniai klausimai apie respondentus</b>	Demografinis klausimas, siekiant išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, einamas pareigas bei darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.
<b>KOMPETENCIJŲ MODELIAI ORGANIZACIJOJE</b>	
<b>1. Kokios kompetencijos yra reikalingiausios Jūsų darbe?</b>	Klausimas reikalingas išskirti, kokios organizacijos darbuotojams yra svarbiausios kompetencijos, tikslingai atliekant jų einamas pareigas.
<b>2. Ar organizacijoje yra vertinamos Jūsų turimos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?</b>	Klausimas skirtas išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vertinamos darbuotojų turimos kompetencijos.
<b>3. Ar organizacijoje yra vertinamos Jūsų trūkstamos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?</b>	Klausimu siekiama sužinoti, ar organizacijoje yra vertinamos darbuotojų trūkstamos kompetencijos, su tikslu išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vertinamas poreikis įgyti darbuotojams trūkstamas kompetencijas.
<b>4. Ar organizacijoje yra suformuotas kompetencijų modelis?</b>	Klausimų siekiama sužinoti, ar organizacijoje yra suformuotas kompetencijų valdymo modelis ir tuo pačiu atskleidžiama, ar darbuotojai žino apie tokio modelio egzistavimą.
<b>5. Jeigu UAB „Mokilizingas“ yra suformuotas kompetencijų modelis, kokio pobūdžio jis yra?</b>	Šiuo klausimu siekiama sužinoti ar apskritai yra suformuotas tam tikras kompetencijų modelis organizacijoje, ar yra bent kokio modelio užuomazgos.
<b>6. Kaip manote, kuris kompetencijų modelis būtų naudingiausias UAB „Mokilizingas“, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas?</b>	Atskleidus, ar bent kokio kompetencijų modelio užuomazgos egzistuoja organizacijoje, teikiamu klausimu siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie tai, koks jiems atrodytų naudingiausias kompetencijų modelis organizacijoje.
<b>7. Ar organizacijos veikloje yra praktiškai panaudojamos darbuotojų turimos kompetencijos?</b>	Klausimu siekiama identifikuoti, ar organizacijoje apskritai praktiškai yra naudojamos darbuotojų turimos kompetencijos.
<b>KOMPETENCIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR UGDYMO PROCESAS ORGANIZACIJOJE</b>	
<b>1. Ar organizacijoje yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas?</b>	Klausimas reikalingas sužinoti, ar organizacijoje yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas.
<b>2. Jeigu kompetencijos yra identifikuojamos organizacijoje pagal kokius kriterijus jos yra vertinamos?</b>	Klausimu siekiama sužinoti, ar darbuotojų kompetencijos organizacijoje yra apskritai identifikuojamos. Jeigu tokie veiksmai yra įgyvendinami, pagal kokius kriterijus jie vykdomi.
<b>3. Kompetencijų ugdymo procesas turi būti formuojamas atsižvelgiant į tam tikrus darbuotojų poreikius. Kuriais jų remiantis, organizacijoje yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?</b>	Klausimas svarbus siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie tai, kaip organizacijoje yra formuojamas kompetencijų ugdymo procesas, jeigu toks yra organizuojamas apskritai.
<b>4. Ar kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje yra sistemingas, t.y. apima visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis?</b>	Klausimas skirtas išsiaiškinti, kad kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje vyksta apskritai ir kokias sudedamąsias dalis jis apima.

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5. Kokiais būdais yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?	Klausimas skirtas išsiaiškinti, kokiais būdais organizacijoje yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas.
6. Kaip bendrai vertinate kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje?	Klausimas skirtas sužinoti darbuotojų nuomonę apie kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje.
<b>KOMPETENCIJŲ VALDYMO YPATUMAI ORGANIZACIJOJE</b>	
1. Ar organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema?	Klausimas svarbus identifikuojant, ar organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema.
2. Jeigu kompetencijų valdymo sistema yra suformuota organizacijoje, ar darbuotojai yra su ja supažindinti žodžiškai/ raštiškai?	Klausimas svarbus įvertinti, kokio pobūdžio kompetencijų valdymo sistema yra suformuota organizacijoje ir ar darbuotojai turi informacijos apie šią sistemą.
3. Ar organizacijoje yra užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos?	Klausimas svarbus vertinant, ar organizacijoje užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos.
4. Ar organizacijoje egzistuoja kompetencijų valdymo sistema, kuri nėra apibrėžta kaip tokia, tačiau jos kontekste yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos?	Klausimas svarbus identifikuojant darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos buvimą organizacijoje. Netgi jeigu tokios realios sistemos nėra, galbūt yra jos užuomazgos, kurių kontekste yra vertinamos darbuotojų kompetencijos.
5. Kurie kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai (net jeigu jie ir nėra raštiškai įtvirtinti) egzistuoja organizacijos veikloje?	Klausimas svarbus identifikuojant, kokie kompetencijų valdymo veiksniai egzistuoja organizacijos veikloje.
6. Ar organizacijoje analizuojant ir vertinant darbuotojų veiklą, yra įgyvendinami šie kompetencijų valdymo principai?	Klausimas svarbus atskleidžiant, kokie kompetencijų valdymo principai yra įgyvendinami organizacijoje, vertinant ir analizuojant darbuotojų veiklą.
7. Kaip manote, kodėl yra svarbus kompetencijų valdymo procesas organizacijoje?	Klausimas svarbus vertinant darbuotojų nuomonę apie kompetencijų valdymo proceso poreikį organizacijoje apskritai.
8. Kaip bendrai vertinate kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos veikloje?	Klausimas svarbus identifikuojant kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos veikloje.

Tyrimui parengta anketinė apklausa (žr. 10 lentelę) sudaryta iš keturių dalių, kurių pirmojoje respondentams pateikiami demografiniai klausimai, antrojoje pateikiami klausimai, skirti išsiaiškinti esamus kompetencijų modelius organizacijoje, trečioje – klausimai apie kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje, ketvirtojoje – klausimai apie kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje.

**Tyrimo organizavimas.** Parengus tyrimo instrumentą – anketinę apklausą, numatytas tyrimo atlikimo laikas 2017 m. spalio 16-31 dienos. Anketa įkelta į svetainę [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) (tiesioginė nuoroda į anketą <https://apklausa.lt/f/darbuotoju-kompetenciju-valdymas-organizacijoje-mokilizingas-tmlbdac.fullpage>) ir išsiųsta UAB „Mokilizingas“ darbuotojams elektroniniu paštu, pristatant jiems tiriamą tematiką, anketos naudojimo tikslus ir poreikį, respondentų konfidencialumo užtikrinimą bei nurodant respondentams iki kada turi būti užpildyta anketa. Užklaustos su prašymu dalyvauti tyrime buvo išsiųstos visiems organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojam – 61 respondentui.

**Tyrimo etika.** Kiekvienas tyrimas turi būti atliekamas laikantis bendrai nustatytų etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, konfidencialumo, anonimiškumo, sąžiningumo<sup>180</sup>. Remiantis šiais tyrimo etikos principais, darbo autorė tyrimo dalyviams pristatė atliekamo tyrimo pobūdį, tikslą, gautos informacijos panaudojimo sritį. Siųsdama prašymą

<sup>180</sup> Vilma Žydzūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 72-75.

dalyvauti apklausoje tyrėja nurodė, kad kiekvieno tyrimo dalyvio anonimiškumas ir konfidencialumas bus užtikrintas, nes tyrime gauta informacija bus naudojama apibendrintai, todėl respondentai neturi nurodyti asmeninės informacijos apie save. Taip pat tyrėja nurodė, kad kiekvienas dalyvaujantis apklausoje suteikia savo žodinį sutikimą dalyvauti atliekamame tyrime.

**Tiriamoji imtis.** Tyrime pakviesti dalyvauti tik UAB „Mokilizingas“ darbuotojai (N=61). Visi tyrime pakviesti dalyvauti respondentai užpildė jiems siūstas anketines apklausas. Apklauso dalyvių skaičius nustatomas panaudojant *Panniot* formulę<sup>181</sup> (žr. 1 formulė):

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

*Kur:* n – atrankinės visumos dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leistina paklaida (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikomas 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – generalinė visuma (UAB „Mokilizingas“ 2017-08-27 užfiksuotas 61 organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius).

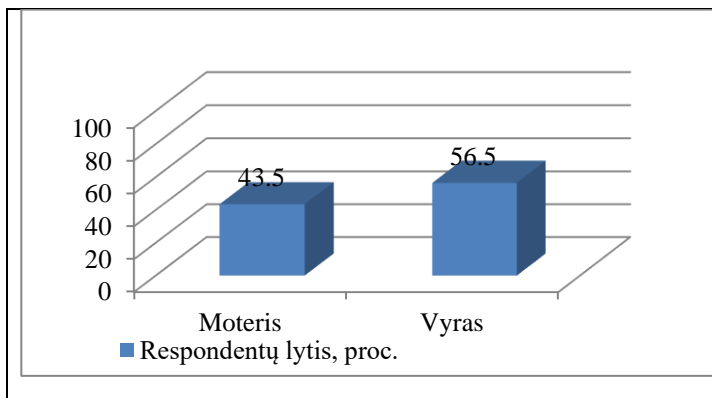
Kad būtų gauti patikimi rezultatai, pagal šią formulę reikalingų apklausti respondentų skaičius – 53 (žr. 2 formulė).

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{61}} = \frac{1}{0,01889} = 53 \quad (2 \text{ formulė})$$

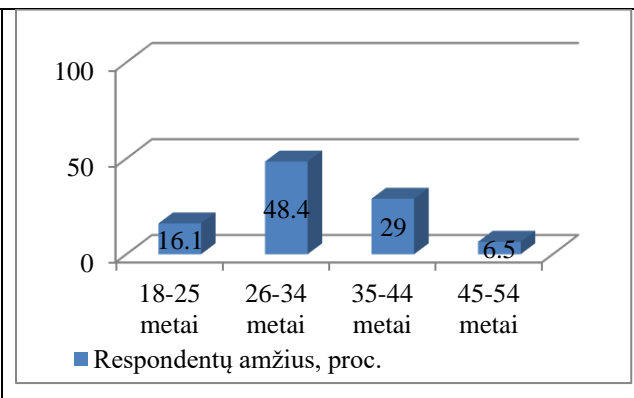
Atliekant tyrimą buvo išsiųsta 61 užklausa. Iš jų teisingai užpildytos sugrįžo visos anketos, kurios buvo užpildytos tinkamai ir naudojamos tolesniam tyrimui (respondentų atsakomumas 100 proc.).

**Tyrimo dalyvių charakteristika.** Tyrime dalyvavo 61 UAB „Mokilizingas“ darbuotojas. Organizacijoje dirbančiųjų tarpe yra 43,5 proc. moterų ir 56,5 proc. vyrų. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį pristatomas 17 paveiksle. UAB „Mokilizingas“ darbuotojų amžius svyruoja nuo 18 iki 45 m.. Beveik pusę darbuotojų (48,4 proc.) sudaro 26-34 m. asmenys, beveik trečdalį (29 proc.) 35-44 m. asmenys, mažiau nei penktadalį (16,1 proc.) – 18 -25 metų darbuotojai ir mažiau nei dešimtadalį (6,5 proc.) - 45-54 metų asmenys (žr. 18 paveikslą).

<sup>181</sup> Asta Valackienė, *Sociologinis tyrimas* (Kaunas: Technologija, 2008), 32.

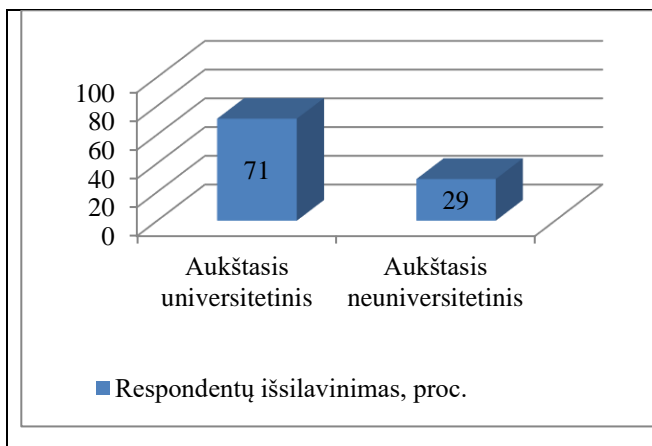


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

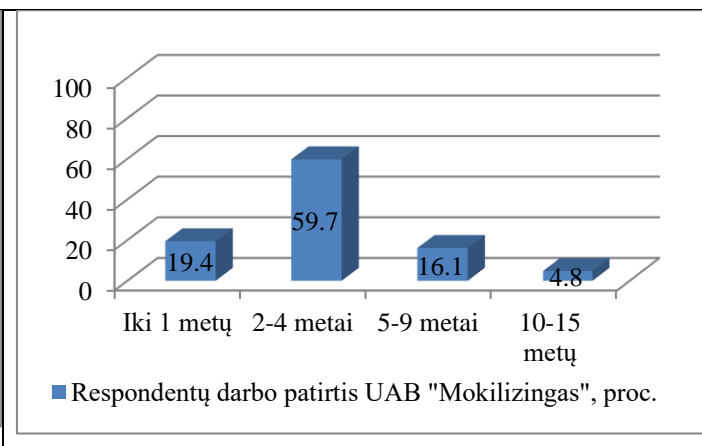


18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiau nei du trečdaliai (71 proc.) UAB „Mokilizingas“ darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o mažiau nei trečdalis (29 proc.) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (žr. 19 paveikslą). Tyrime dalyvavusių respondentų darbo patirtis organizacijoje „Mokilizingas“ svyruoja nuo 1 iki 15 metų. Daugiau nei pusė (59,7 proc.) respondentų nurodė, kad organizacijoje dirba 2-4 metus, beveik penktadalis (19,4 proc.) – iki 1 metų, o kiek mažiau (16,1 proc.) 5-9 metus. Rečiausiai (4,8 proc.) tyrime dalyvavo respondentai, kurių darbo patirtis organizacijoje yra 10-15 metų (žr. 20 paveikslą).

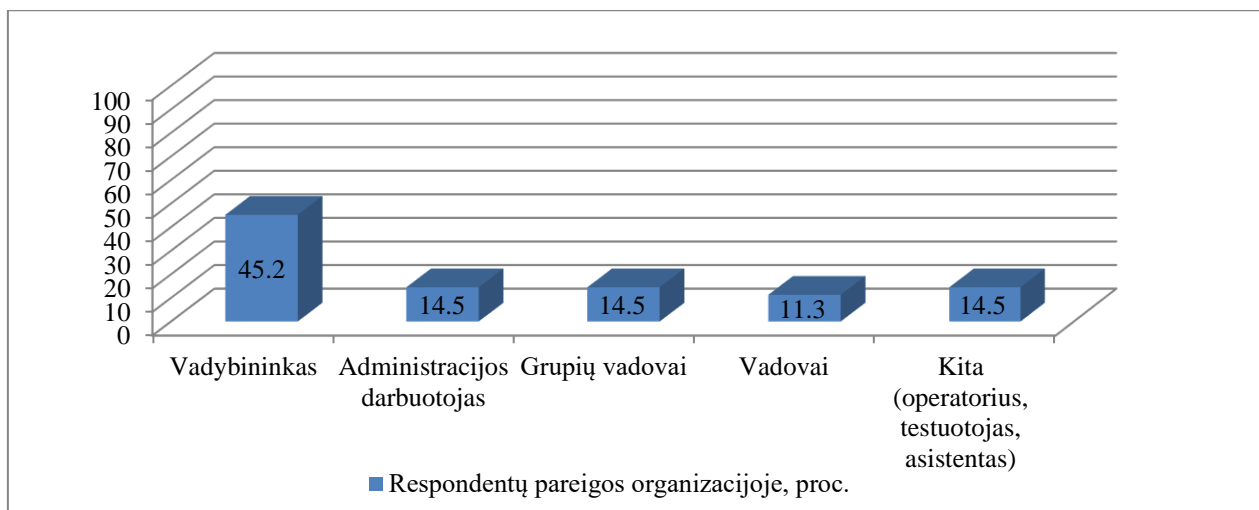


19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį organizacijoje UAB „Mokilizingas“

Atliekamame empiriniame tyrime dalyvavo visi UAB „Mokilizingas“ darbuotojai. Pagal pareigas beveik pusė (45,2 proc.) tyrimo dalyvių sudarė vadybininkai (personalo, administracijos, pardavimų ir kt.), po 14,5 proc. visų darbuotojų sudarė administracijos darbuotojai (analitikas, auditorius, teisininkas, juristas ir kt.), grupių vadovai (centro vadovas, projektų vadovas ir kt.) bei kiti darbuotojai (operatorius, testuotojas, asistentas ir kt.). Mažiausią (11,3 proc.) respondentų dalį sudarė organizacijoje dirbantys vadovai (generalinis, finansų, komercijos, personalo, marketingo, technologijų, teisės) (žr. 21 paveikslą).

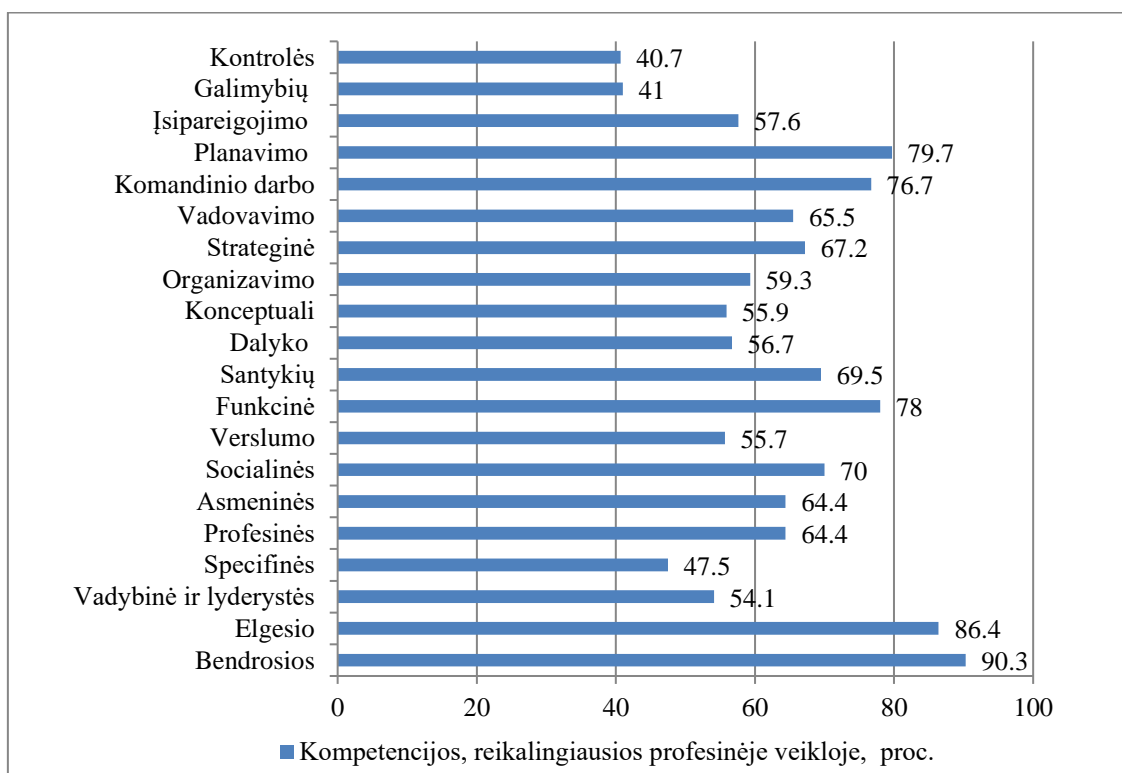


21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas UAB „Mokilizingas“

Parengtoje empirinio tyrimo metodikoje pristatyta tyrimo eigos schema, tyrimo metodai, tyrimo instrumento pagrindimas, tyrimo organizavimas ir etika, tyrimo imtis bei tyrimo dalyvių charakteristika.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Organizacijoms, siekiančioms sėkmingai veikti rinkoje yra būtini kompetentingi darbuotojai. Tyrimu siekta nustatyti, kokios kompetencijos yra reikalingiausios darbe (žr. 22 paveikslą).

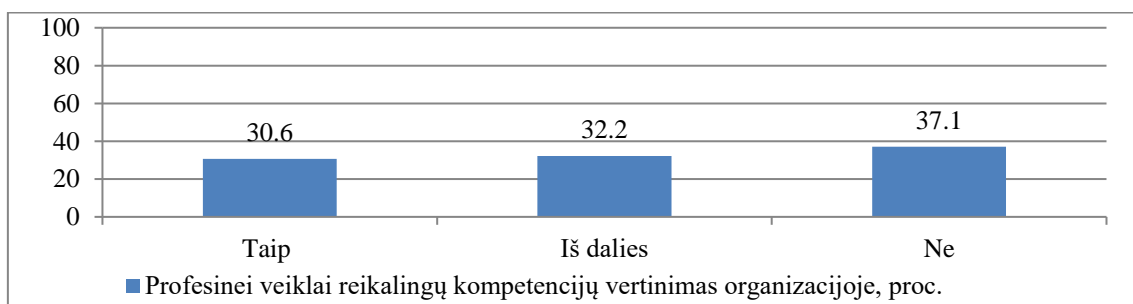


22 pav. Organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojams darbe reikalingiausios kompetencijos<sup>182</sup>

<sup>182</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 1

Pagrindinėmis darbe reikalingomis kompetencijomis dažniausiai išskirtos bendrosios (90,3 proc.), elgesio (86,4 proc.), planavimo (79,7 proc.), funkcinė (78 proc.), komandinio darbo (76,7 proc.), socialinė (70 proc.). Respondentų nuomone mažiausiai jų darbe reikalingos kompetencijos yra galimybių (41 proc.), kontrolės (40,7 proc.) ir specifinės (47,5 proc.). Kad bendrosios, elgesio, socialinės kompetencijos yra pagrindinės patvirtina Lietuvos ir užsienio tyrėjai<sup>183</sup> (Rekašienė, Sudnickas; Mistarihi et al.; Beinoravičius; Trivellas, Drimoussis; Zubrickienė, Adomaitienė; Martinkienė) akcentuodami, kad visų rūšių kompetencijos yra svarbios darbuotojams, kurie yra orientuoti atlikti jiems priskirtą veiklą kokybiškai bei gauti aukštus rezultatus. Kaip pažymi kiti tyrėjai<sup>184</sup> (Gedvilienė; Butkevičienė ir Vaidelytė), galimybių ir kontrolės kompetencijos yra papildomos kompetencijos, reikalingos darbuotojams. Tuo tarpu specifinės kompetencijos (Rekašienė, Sudnickas; Mistarihi et al.; Takey, de Carvalho; Beinoravičius)<sup>185</sup> yra priskiriamos prie darbuotojams būtinų ir reikalingų kompetencijų tikslinei profesinei veiklai atlikti. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojams darbe reikalingiausios kompetencijos yra bendrosios, elgesio, planavimo, funkcinė, komandinio darbo, socialinė.

Atliekant organizacijos „Mokilizingas“ veiklos analizę išliko neaišku, ar darbuotojų turimos kompetencijos, reikalingos profesinės veiklos atlikimui yra vertinamos organizacijoje (žr. 23 paveikslą).



23 pav. Turimų kompetencijų reikalingų profesinės veiklos atlikimui vertinimas UAB „Mokilizingas“

<sup>183</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):594. Ali M. Mistarihi, Mahmmad S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):62. Beinoravičius, Darijus, Vainiutė, Milda, Billeišis, Mantas. „Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 14(4)(2015):628-629. Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):694. Jurgita Martinkienė, „Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris“, *Vadyba* 2(25)(2014):36-38 Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):159-162.

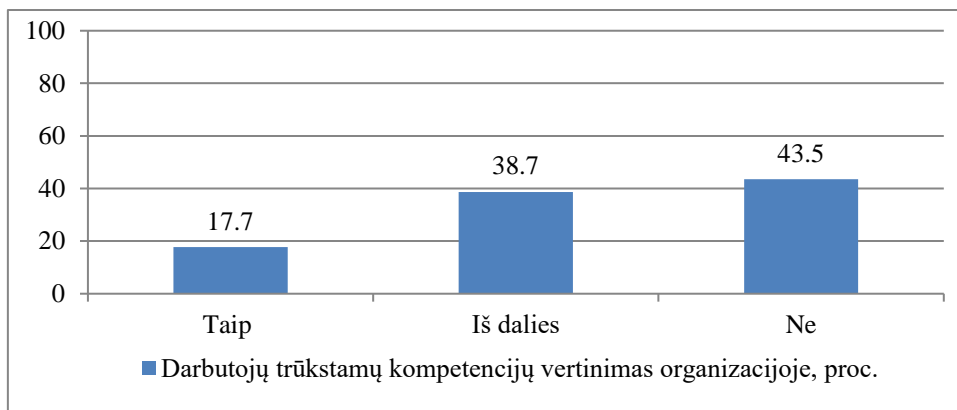
<sup>184</sup> Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, Vidmantas Tūtlys, Vihelmina Vaičiūnienė, Egidijus Stancikas, Dalia Staniulevičienė, Vita Krivickienė, Raimundas Vaitkevičius, Paulius Gedvilas, *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra* (Kaunas: VDU, 2015), 126. Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“, *Viešoji politika ir administravimas* 30(2009):79.

<sup>185</sup> Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):595. Ali M. Mistarihi, Mahmmad S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):62. Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, „Competency mapping in Project management: An action research study in an engineering company“, *International Journal of Project Management* 53(2015):786. Beinoravičius, Darijus, Vainiutė, Milda, Billeišis, Mantas. „Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 14(4)(2015):628-629.



Daugiau nei trečdalis (37,1 proc.) respondentų nuomone reikalingos kompetencijos nėra vertinamos. Kiek mažiau (32,2 proc.) respondentų nurodė, kad jų turimų kompetencijų vertinimas vykdomas tik iš dalies. Rečiausiai (30,6 proc.) respondentai nurodė, kad jų turimos kompetencijos yra vertinamos organizacijoje. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje „Mokilizingas“ darbuotojų turimos kompetencijos, reikalingos profesinės veiklos atlikimui yra nevertinamos arba vertinamos nepakankamai.

Išsiaiškinus, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojų turimų kompetencijų vertinimas yra nepakankamas, respondentų pasiteirauta apie jų trūkstamų kompetencijų vertinimą (žr. 24 paveikslą).



24 pav. Trūkstamų kompetencijų reikalingų profesinės veiklos atlikimui vertinimas UAB „Mokilizingas“

Beveik pusė (43,5 proc.) respondentų nurodė, kad jų trūkstamos kompetencijos organizacijoje nėra vertinamos. Daugiau nei trečdalis (38,7 proc.) pažymėjo, kad toks vertinimas vyksta tik iš dalies. O mažiau nei penktadalis (17,7 proc.) respondentų akcentavo, kad jų trūkstamos kompetencijos yra vertinamos organizacijoje. Bendrai vertinant galima teigti, kad darbuotojų trūkstamos kompetencijos profesinės veiklos atlikimui nėra vertinamos arba vertinamos nepakankamai organizacijoje.

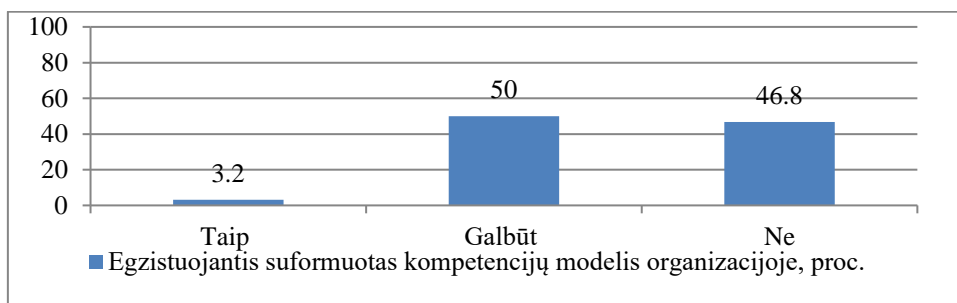
Remiantis mokslinės literatūros analize galima teigti, kad darbuotojų kompetencijos turi būti vertinamos ir tai yra labai svarbu organizacijai akcentuoja tyrimus atlikę tyrėjai (Trivellas, Drimoussis; Skaržauskienė, Paražinskaitė; Jucevičius, Ilonienė), nurodydami, kad darbuotojų turimų kompetencijų vertinimas yra svarbus, siekiant tikslingai išnaudoti darbuotojų turimą potencialą<sup>186</sup>. Jeigu darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos organizacijoje nėra vertinamos, tai nesudaromos tinkamos sąlygos darbuotojų gebėjimų ir potencialo atsiskleidimui. Tuo tarpu tam tikrų kompetencijų stoka gali sutrikdyti tikslią darbuotojų veiklą, kas savalaikiai sukelia neigiamas pasekmes ir organizacijai<sup>187</sup>. Visa tai dar kartą patvirtina darbuotojų kompetencijų vertinimo svarbą organizacijų veikloje.

<sup>186</sup> Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):47. Robertas Jucevičius, Julija Ilonienė, „Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva“, *Ekonomika ir vadyba* 14 (2009):792 Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):694-695.

<sup>187</sup> Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):154. Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the



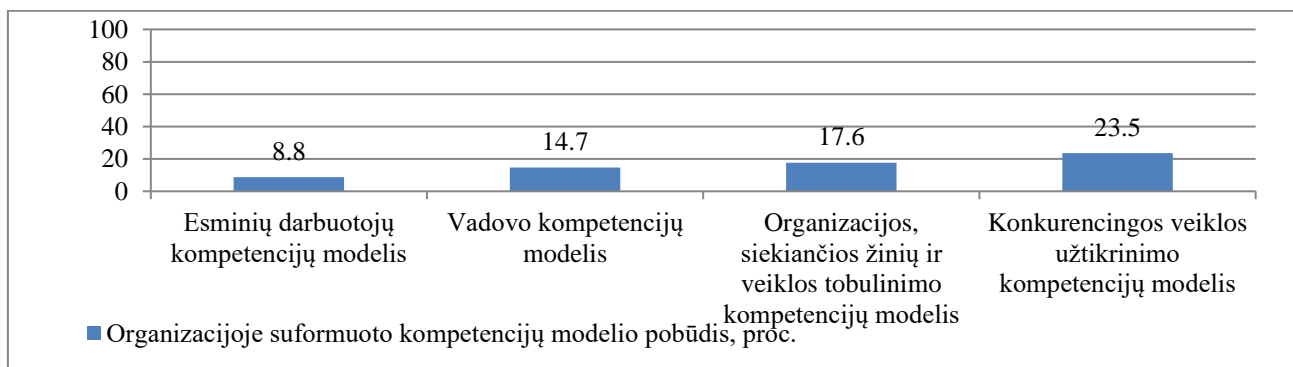
Paašškėjus, kad darbuotojų turimų ir trūkstančių kompetencijų vertinimas yra nepakankamas arba jo nėra, buvo aktualu sužinoti, ar organizacijoje yra suformuotas kompetencijų modelis (žr. 25 paveikslą).



25 pav. Organizacijoje „Mokilizingas“ suformuoto kompetencijų modelio egzistavimas

Tyrimu nustatyta, kad pusė (50 proc.) respondentų nėra tikri dėl kompetencijų modelio egzistavimo organizacijoje, o kiek mažiau nei pusė (46,8 proc.) nurodė, jog tokio modelio organizacijoje nėra. Tik keletas respondentų (3,2 proc.) teigė, kad organizacijoje yra suformuotas kompetencijų modelis. Kaip pažymi kiti tyrėjai<sup>188</sup> (Askherzari, Aeen; Gedvilienė ir kt.), kiekviena organizacija, siekdama savo veiklos tobulinimo, organizacijos transformacijos, žmogiškųjų išteklių galimybių vystymo savo veikloje turi vadovautis tam tikrais kompetencijų modeliais, gerinančiais strateginį organizacijos vystymąsi, didinančiais darbo našumą, atskleidžiančiais darbuotojų turimą potencialą. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje „Mokilizingas“ nėra suformuoto ir realiai egzistuojančio kompetencijų modelio.

Organizacijoje nėra suformuoto ir egzistuojančio kompetencijų modelio (arba apie jį darbuotojai nėra informuoti). Ryšium su tuo, kad dalis respondentų nebuvo tikri dėl tokio reiškinio, tyrime buvo aktualu sužinoti, apie kokio pobūdžio kompetencijų modelius, kurie galimai yra suformuoti organizacijoje, jie turi informacijos (žr. 26 paveikslą).



26 pav. Egzistuojančio suformuoto kompetencijų modelio organizacijoje „Mokilizingas“ pobūdis<sup>189</sup>

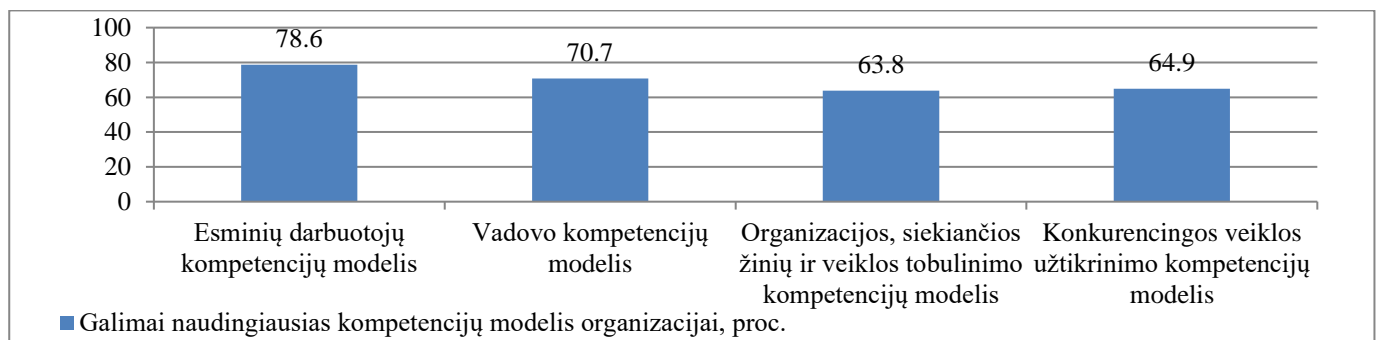
development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1089-1090.

<sup>188</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):62-63. Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, Vidmantas Tūtlys, Vihelmina Vaičiūnienė, Egidijus Stancikas, Dalia Stanilevičienė, Vita Krivickienė, Raimundas Vaitkevičius, Paulius Gedvilas, *Suaugusiųjų bendrujų kompetencijų plėtra* (Kaunas: VDU, 2015), 32.

<sup>189</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 2

Mažiau nei ketvirtadalis (23,5 proc.) respondentų nurodė, kad jiems žinomas organizacijoje egzistuojantis konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis. Mažiau nei penktadalis respondentų organizacijoje egzistuojančiais kompetencijų modeliais įvardino organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo (17,6 proc.) bei vadovo kompetencijų (14,7 proc.) modelius, o rečiausiai (8,8 proc.) respondentai turėjo informacijos apie esminių darbuotojų kompetencijų modelį. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad dabartiniu metu egzistuojantis tam tikro pobūdžio kompetencijų modelis organizacijoje yra nukreiptas į konkurencingos veiklos užtikrinimą.

Išsiaiškinus galimai esamo kompetencijų modelio fragmentų pobūdį organizacijoje, buvo aktualu sužinoti, koks kompetencijų modelis respondentų nuomone būtų naudingiausias organizacijoje, siekiant tikslingai suvaldyti darbuotojų kompetencijas (žr. 27 paveikslą).



27 pav. Naudingiausias kompetencijų modelis organizacijai „Mokilizingas, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas<sup>190</sup>

Daugiau nei du trečdaliai respondentų naudingiausiaisiais organizacijai kompetencijų modeliais išskyrė esminių darbuotojų kompetencijų modelį (78,6 proc.) ir vadovo kompetencijų modelį (70,7 proc.). Kiek mažiau nei du trečdaliai respondentų akcentavo, kad naudingi organizacijai yra konkurencingos veiklos užtikrinimo (64,9 proc.) bei organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo (63,8 proc.) kompetencijų modeliai. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacija, siekdama tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas, turi parengti esminių darbuotojų ir vadovo kompetencijų modelius.

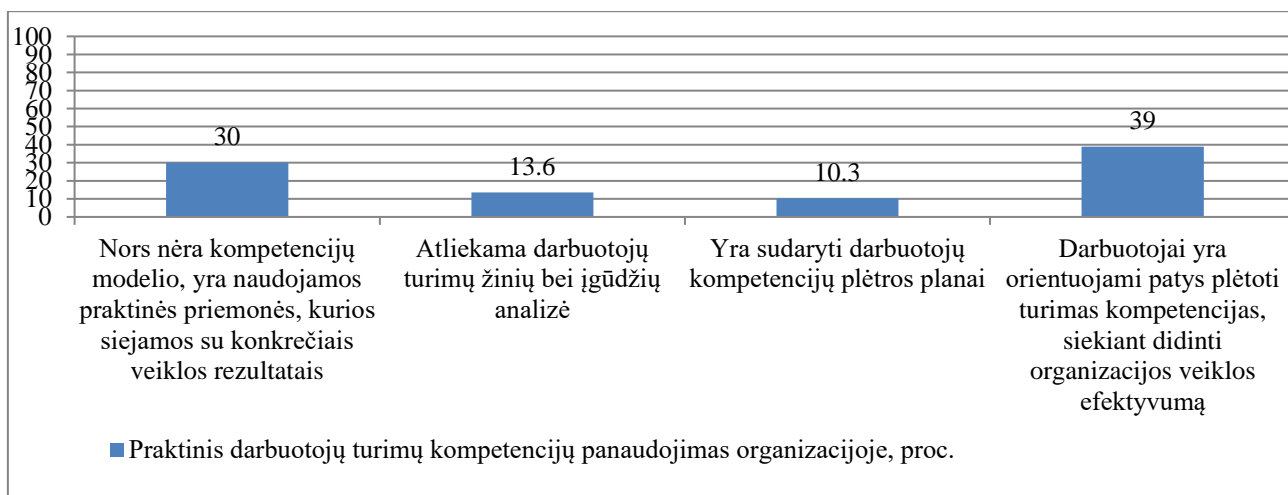
Lietuvos ir užsienio autorių<sup>191</sup> (Askherzari, Aeen; Rekašienė, Sudnickas; Skaržauskienė, Paražinskaitė; Gražulis, Markuckienė; Čiužas, Monkevičius; Jucevičius, Ilonienė; Trivellas, Drimoussis) tyrimuose akcentuojama, kad kiekvienas kompetencijų modelis gali būti naudingas tiek darbuotojams, tiek

<sup>190</sup> Ten pat, Nr. 3

<sup>191</sup> Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):62-63. Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):591. Aelita Skaržauskienė, Gintarė Paražinskaitė, „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“, *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):47. Robertas Jucevičius, Julija Ilonienė, „Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva“, *Ekonomika ir vadyba* 14 (2009):792. Panagiotis Trivellas, Christos Drimoussis, „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):694-695. Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):149. Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“, *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):41-42.

organizacijai, siekiančiai visapusiško vystymosi. Tuo tarpu patys kompetencijų modeliai nėra nurodymai, kaip efektyviai veikti, tačiau juose yra aiškiai apibrėžiama patirtis, žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, kurie yra arba gali būti naudingi organizacijos veiklos ir plėtros kontekste. O kiekvienas kompetencijų modelis pasižymi tam tikrais privalumais ir trūkumais, tačiau gali būti naudingas organizacijai. Todėl nepriklausomai nuo pasirinkto kompetencijų modelio, visi jie yra susieti su darbuotojų turimo potencialo atskleidimu bei organizacijos vystymusi, kas lemia pastarosios tobulėjimą ir konkurencingumą rinkoje.

Nustatius, kad kompetencijų modelio egzistavimas organizacijoje yra sąlyginis, buvo aktualu sužinoti, ar darbuotojų turimos kompetencijos organizacijos veikloje praktiškai yra panaudojamos (žr. 28 paveikslą).



28 pav. Darbuotojų turimų kompetencijų praktinis panaudojimas organizacijos „Mokilizingas“ veikloje<sup>192</sup>

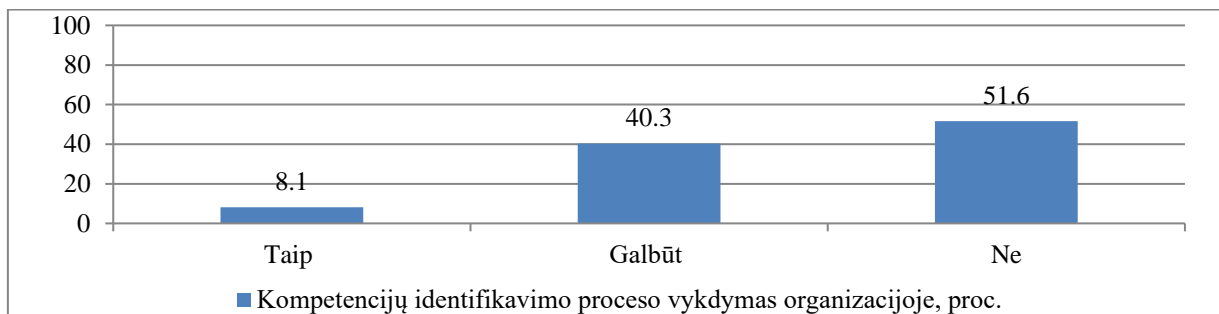
Kiek daugiau nei trečdalis (39 proc.) respondentų akcentavo, kad organizacijoje darbuotojai yra orientuojami patys plėtoti turimas kompetencijas, siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą. O kiek mažiau nei trečdalis (30 proc.) respondentų nurodė, kad organizacijoje yra naudojamos praktinės priemonės, kurios siejamos su konkrečiais veiklos rezultatais, nors kompetencijų modelio nėra. Tuo tarpu nežymi dalis respondentų teigė, jog organizacijoje yra atliekama darbuotojų turimų žinių ir įgūdžių analizė (13,6 proc.) bei yra sudaryti darbuotojų kompetencijų plėtros planai (10,3 proc.). Atliktais kitų autorių<sup>193</sup> (Gražulis, Markuckienė; Čiužas, Monkevičius; Askherzari, Aeen) tyrimais nustatyta, kad darbuotojų turimos kompetencijos turi būti tikslingai panaudojamos organizacijų veikloje, siekiant tikslingai panaudoti darbuotojų turimas ir išplėtoti trūkstamas kompetencijas, siekiant darbuotojų pasitenkinimo atliekama veikla ir organizacijos veiklos efektyvumo bei konkurencingumo užtikrinimo. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad praktinis darbuotojų turimų kompetencijų panaudojimas yra

<sup>192</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 4

<sup>193</sup> Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):149. Renaldas Čiužas, Justinas Monkevičius, „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“, *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):41-42. Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):63-64.

nepakankamas, o darbuotojai yra orientuojami į savarankišką turimų kompetencijų plėtojimą su tikslu didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Visgi, tokia kryptis gali daryti neigiamą poveikį darbuotojams, kurie gali tinkamai neišnaudoti turimo potencialo ir neužtikrinti sėkmingos organizacijos veiklos plėtojimo.

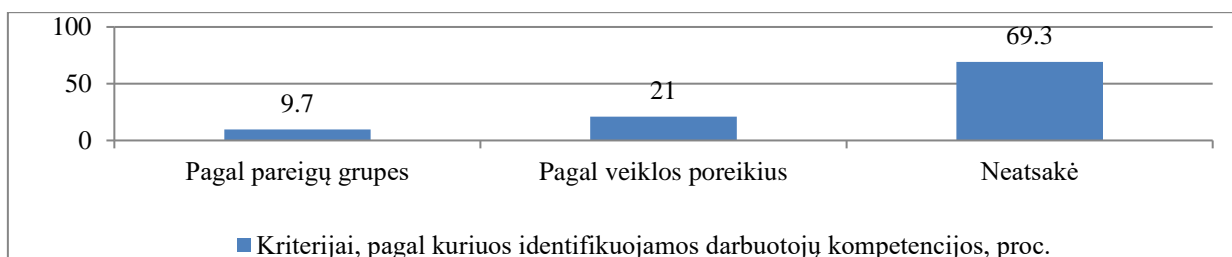
Atlikus kompetencijų modelių organizacijoje analizę, empiriniame tyrime buvo svarbu atskleisti kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje – ar yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas (žr. 29 paveikslą).



29 pav. Kompetencijų identifikavimo proceso vykdymas organizacijoje „Mokilizingas“

Daugiau nei pusė (51,6 proc.) respondentų nurodė, kad kompetencijų identifikavimo procesas nėra vykdomas organizacijoje, o daugiau nei trečdalis (40,3 proc.) nurodė, kad toks procesas galbūt vyksta organizacijoje. Tik nedidelė dalis (8,1 proc.) respondentų patvirtino, kad kompetencijų identifikavimo procesas organizacijoje yra vykdomas. Tuo tarpu kitų autorių<sup>194</sup> atliktais tyrimais (Adamonienė, Ruibytė; Sharma; Mickevičienė; Young, Conboy) nustatyta, kad kompetencijų identifikavimas yra svarbus procesas kiekvienos organizacijos veikloje, kurio metu gaunamas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų turimas ir stokojamas kompetencijas, kas suformuoja sąlygas tikslingai panaudoti darbuotojų turimą potencialą organizacijos veikloje, patenkinti tiek pastarosios, tiek ir darbuotojų lūkesčius. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų identifikavimo procesas organizacijoje nėra vykdomas.

Ryšium su pastaruoju klausimu, respondentų pasiteirauta apie tai, pagal kokius kriterijus yra vertinamos jiems galimai žinomos identifikuojamos kompetencijos (žr. 30 paveikslą).



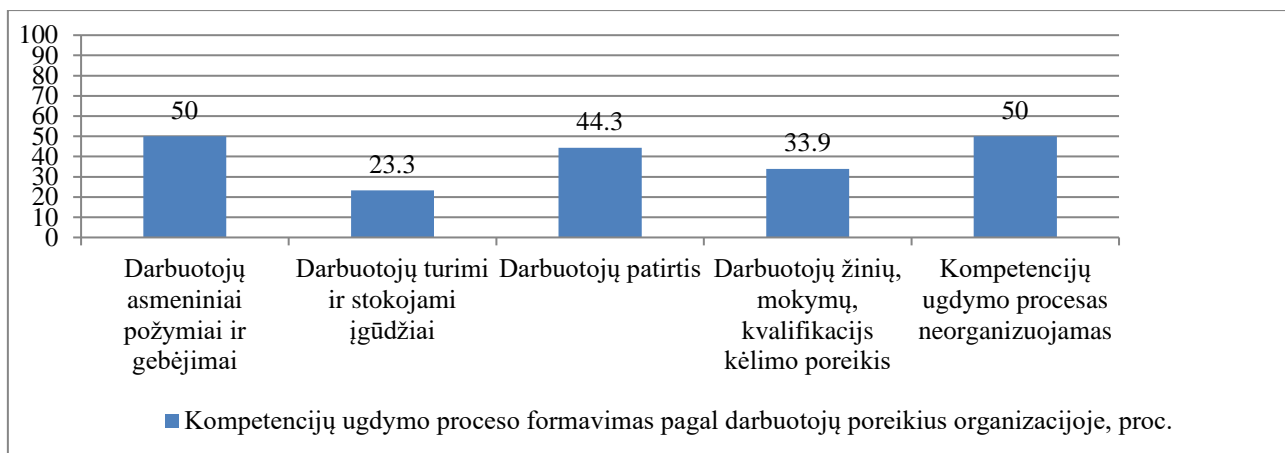
30 pav. Kriterijai, pagal kuriuos yra vertinamos organizacijoje „Mokilizingas“ identifikuotos darbuotojų kompetencijos (jeigu kompetencijos yra identifikuojamos)

<sup>194</sup> Monika Mickevičienė, „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“, *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):17.

Rūta Adamonienė, Laima Ruibytė, „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24) (2010):6. Radha R. Sharma, „A competency mode for management education for sustainability“, *Vision: The Journal of Business Perspective* 21(2)(2017):31. Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1089-1090.

Daugiau nei du trečdaliai (69,3 proc.) respondentų neatsakė į šį klausimą, kas patvirtina aukščiau išdėstytą informaciją, jog darbuotojų kompetencijos organizacijoje nėra identifikuojamos. Tuo pačiu dalis respondentų nurodė, kad galimas kompetencijų identifikavimo procesas yra vykdomas pagal tam tikrus veiklos poreikius (21 proc.) bei pagal atskiras darbuotojų pareigų grupes (9,7 proc.). Mokslinės literatūros analizė<sup>195</sup> (Mickevičienė; Hwang, NG) atskleidė, kad norint tiksliai identifikuoti darbuotojų kompetencijas, reikalingas organizacijos veiklos vystymui, turi būti nustatyti kriterijai, įgalinantys spręsti, kokios darbuotojų kompetencijos yra perteklinės, kokių stokojama, kokios reikalingos tam tikrų veiklų atlikimui. Bendrai vertinant galima teigti, kad organizacijoje nevykdomas ar nepakankamai vykdomas darbuotojų kompetencijų identifikavimo procesas, nėra aiškių kriterijų, pagal kuriuos jos turėtų būti identifikuotos.

Tyrimu nustatius kompetencijų identifikavimo ypatumus organizacijoje, buvo aktualu išsiaiškinti, kaip yra organizuojamas darbuotojų kompetencijų ugdymo procesas, atsižvelgiant į jų poreikius (žr. 31 paveikslą).



31 pav. Darbuotojų poreikiai, kuriais remiantis organizacijoje „Mokilizingas“ yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas<sup>196</sup>

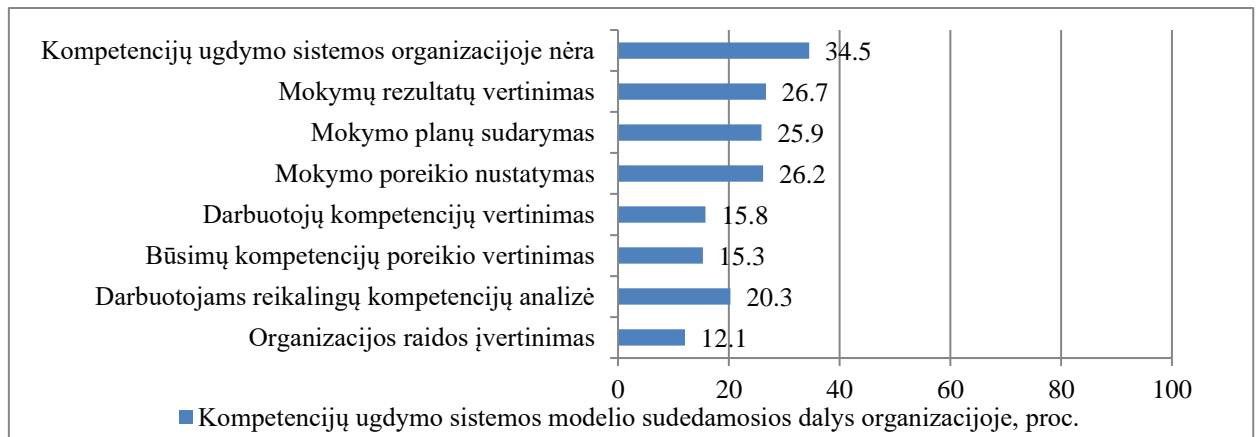
Tyrimu nustatyta, kad respondentų nuomonė apie kompetencijų ugdymą organizacijoje yra pasiskirsčiusi nevienareikšmiškai. Pusės (50 proc.) respondentų nuomonės išsiskyrė tuo, kad vieni jų teigė, jog kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje nėra organizuojamas, o kita pusė akcentavo, kad kompetencijų ugdymo procesas formuojamas atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius požymius ir gebėjimus. Kiek mažiau nei pusė (44,3 proc.) respondentų nurodė, kad kompetencijų ugdymo procesas organizuojamas atsižvelgiant į darbuotojų turimą patirtį bei darbuotojų žinių, mokymų, kvalifikacijos kėlimo poreikius (33,9 proc.). Mažiau nei ketvirtadalis (23,3 proc.) tyrimo dalyvių teigė, jog kompetencijų ugdymo procesas

<sup>195</sup> Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):273. Monika Mickevičienė, „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“, *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):17.

<sup>196</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 5

yra formuojamas įvertinus darbuotojų turimus ir stokojamus įgūdžius. Lietuvos ir užsienio tyrėjų<sup>197</sup> (Martinkienė; Bon-Gang, Jian; Melnikova, Trakšėlys; Česynienė ir kt.; Mistarihi et al.) atliktuose tyrimuose yra patvirtinta, kad kompetencijų ugdymas yra svarbus kiekvienos organizacijos darbuotojų profesinių galimybių plėtotei bei pridėtinės vertės organizacijai sukūrimui. Ugdant kompetencijas pagal darbuotojų poreikius jas galima tikslingiau pritaikyti globalioje rinkoje kylantiems iššūkiams įveikti. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų ugdymo procesas pagal darbuotojų poreikius organizacijoje nėra tikslingai įgyvendinamas, nes ne visi darbuotojai turi reikiamą informaciją apie tai.

Tyrimo buvo vertinamas ir kompetencijų ugdymo organizacijoje sistemingumas (žr. 32 paveikslą).



32 pav. Kompetencijų ugdymo procese sistemingumas (apimantis visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis) organizacijoje „Mokilizingas“<sup>198</sup>

Kiek daugiau nei trečdalis (34,5 proc.) respondentų akcentavo, kad sistemingos kompetencijų ugdymo sistemos organizacijoje nėra. Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų nurodė, kad kompetencijų ugdymo sistemos kontekste dažniausiai yra vykdomas mokymo poreikio nustatymas (26,2 proc.), mokymo planų sudarymas (25,9 proc.) ir mokymų rezultatų vertinimas (26,7 proc.). Mažiausiai dėmesio organizacijoje yra skiriama kompetencijų ugdymo raidos įvertinimui (12,1 proc.), darbuotojų kompetencijų vertinimui (15,8 proc.) ir būsimų kompetencijų poreikio vertinimui (15,3 proc.). Mokslinės literatūros šaltinių analizėje (Vveinhardt, Žilaitytė; Zubrickienė, Adomaitienė; Jokūbauskienė; Eidukevičiūtė, Večkienė; Raipa; Adamonienė, Ruibytė) patvirtinta, kad kompetencijų ugdymo procesas turi būti sistemingas. Siekiant sistemingumo turi būti parengtas kompetencijų ugdymo modelis su jame įtvirtintomis visomis jo sudedamosiomis dalimis, kad būtų sudaryta galimybė darbuotojams panaudoti savo turimą

<sup>197</sup> Jurgita Martinkienė, „Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris“, *Vadyba* 2(25)(2014):36. Hwang, Bon-Gang, Ng, Wei Jian. „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“. *International Journal of Project Management* 31(2013):274. Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):26. Rima Česynienė, Asta Stankevičienė, Neringa Jurgaitytė, „Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste“, *Informacijos mokslai* 71(2015):94. Ali M. Mistarihi, Mahmmad S. Al Refai, Baker Ayed Al Quaid, Marzouq A. Queed, „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“, *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):66.

<sup>198</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 6



potencialą bei tobulėti, kas sudaro sąlygas organizacijai rinkoje nuolatos tobulėti ir pasiekti aukštų veiklos rezultatų<sup>199</sup>. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad sistemingo kompetencijų ugdymo sistemos modelio organizacijoje nėra. Kompetencijų ugdomas procesas organizacijoje yra fragmentiškas, dažniausiai apimantis mokymų poreikio nustatymą, mokymo planų sudarymą ir mokymo rezultatų vertinimą.

Atskleidus kompetencijų ugdymo proceso sistemingumą organizacijoje, tyrime buvo aktualu sužinoti, kokiais būdais organizacijoje yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas (žr. 33 paveikslą).



33 pav. Kompetencijų ugdymo būdai organizacijoje „Mokilizingas“<sup>200</sup>

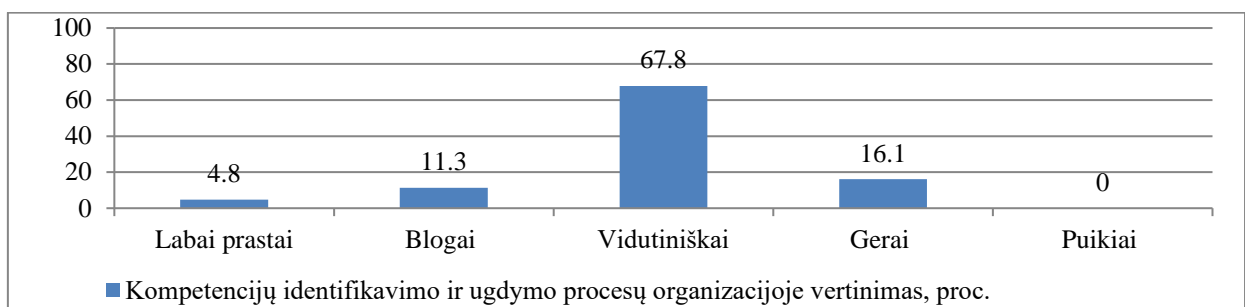
Daugiau nei trys ketvirtadaliai (80,7 proc.) respondentų nurodė, kad darbuotojų kompetencijos yra ugdomos seminaruose (išoriniai mokymai), o daugiau nei pusė (59 proc.) – mokymo kursuose (išoriniai mokymai). Mažiau nei pusė respondentų nurodydami kompetencijų ugdymo būdus teigė, kad tai yra vidiniai mokymai, kurių metu vyksta praktiniai užsiėmimai (44,8 proc.), konsultacijos (44,4 proc.), komandinė projektinė veikla (41,4 proc.). Paminėtina ir tai, kad daugiau nei trečdalis (40,4 proc.) respondentų teigė, jog kompetencijų ugdymo būdai nėra nustatyti organizacijoje. Visa tai rodo, kad kompetencijų ugdymo procesas nėra tendencingas organizacijoje. Atliktuose Lietuvos ir užsienio autorių (Survila, Valickas; Hwang, NG; Hanapi, Nordin; Želvys, Aksholova; Česynienė, Marčinskas; Michaelis, Markham) tyrimuose patvirtinta, kad kompetencijų ugdymo procesas turi būti formuojamas pagal

<sup>199</sup> Jolita Vveinhardt, Gintarė Žilaitytė, „Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72(2014):114. Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1(7)(2016):155. Saulė Jokūbauskienė, „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“, *Informacijos mokslai* 74(2016):79. Julija Eidukevičiūtė, Nijolė Petronėlė Večkienė, „Profesinio identiteto formavimasis socialinio darbo praktikoje: komunikacijos kompetencijos aktualizavimas“, *Tiltai* 4(2014):46. Alvydas Raipa, „Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija“, *Viešojo politika ir administravimas* 12(4)(2013):524-525. Rūta Adamonienė, Laima Ruibytė, „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24) (2010):9.

<sup>200</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 7

darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas. Pagal pastaruosius veiksnius turi būti parenkami kompetencijų ugdymo būdai, kurie gali būti įvairūs – seminarai, praktiniai užsiėmimai, komandinė projekcinė veikla, savarankiškas mokymasis, vidiniai mokymai, konsultacijos, mokymo kursai<sup>201</sup>. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų ugdymui organizacijoje dažniausiai pasirenkami seminarai ir mokymo kursai, t.y. išoriniai mokymai. Vidiniams mokymams organizacijoje skiriamas mažesnis dėmesys. Paminėtina ir tai, kad kompetencijų ugdymo būdai nėra iš esmės žinomi visiems darbuotojams, kas leidžia formuoti prielaidą, kad tokie nustatyti būdai jeigu ir yra įtvirtinti, apie juos darbuotojai nėra pakankami informuoti arba ne visiems darbuotojams sudaromos galimybės dalyvauti kompetencijų ugdymo procese.

Atskleidus kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesų vyksmą organizacijoje, respondentų paprašyta įvertinti šiuos procesus (žr. 34 paveikslą).



34 pav. Kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesų organizacijoje „Mokilizingas“ vertinimas

Daugiau nei du trečdaliai (67,8 proc.) darbuotojų, kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje vertina vidutiniškai, mažiau nei penktadalis (16,1 proc.) gerai, kiek daugiau nei dešimtadalis (11,3 proc.) blogai ir nežymi dalis (4,8 proc.) labai prastai. Paminėtina ir tai, kad nei vienas respondentas kompetencijų identifikavimo ir ugdymo proceso organizacijoje neįvertino puikiai. Mokslinės literatūros šaltinių<sup>202</sup> analizėje (Česynienė ir kt.; Danilevičius; Vveinhardt, Andriukaitienė; Diskienė) patvirtinta, kad darbuotojų nuomonė apie organizacijoje vykstančius procesus yra labai svarbi, nes ji sukuria organizacijai galimybes keisti tam tikrus dalykus veikloje, pagerinti žmogiškųjų išteklių turimų gebėjimų ir įgūdžių plėtojimą bei tuo pačiu sėkmingai priimti globalioje rinkoje kylančius iššūkius. Bendrai vertinant atlikto

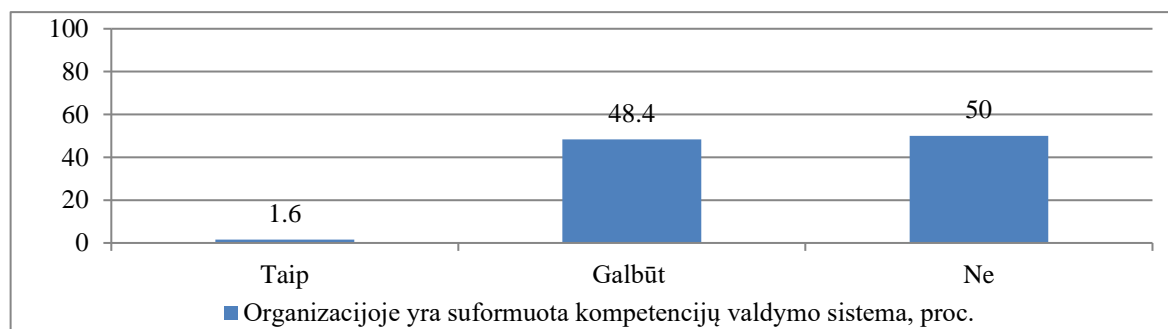
<sup>201</sup> Arvydas Survila, Andrius Valickas, „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“, *Viešoji politika ir administravimas* 14(2)(2015):275. Bon-Gang Hwang, Wei Jian NG, „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“, *International Journal of Project Management* 31(2013):274. Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1059. Rimantas Želvys, Aliya Akzholova, „Challenges of Applying Competence – Based Learning in Higher Education“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 36(2016):17. Timothy L. Michaelis, Stephen K. Markham, „Innovation training. Making innovation a core competency“, *Research – Technology Management* 60(2)(2017):39. Rima Česynienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):38.

<sup>202</sup> Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ISA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):160. Rima Česynienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):39. Eugenijus Danilevičius, „Profesinio pašaukimo identifikavimo kompetencijos ugdymas – asmenybės tiesos apie save pažinimo prielaida“ *Logos* 76(2013):97. Danuta Diskienė, Asta Stankevičienė, Renata Korsakienė, „Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai“, *Current Issues of Business & Law* 9(2014): 52.



tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesas organizacijoje yra vertinamas vidutiniškai, kas rodo, kad šie procesai organizacijoje turi būti tobulinami.

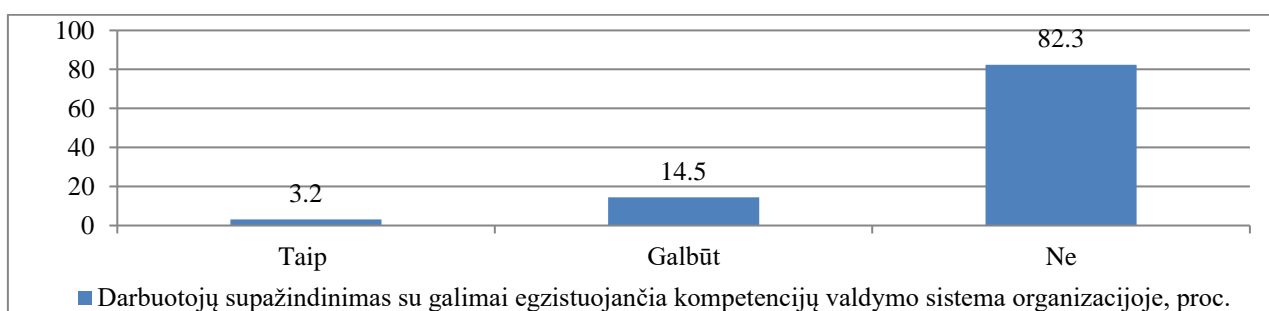
Pereinant prie kompetencijų valdymo ypatumų analizės organizacijoje, respondentams pateiktas klausimas apie tai, ar organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema (žr. 35 paveikslą).



35 pav. Egzistuojanti suformuota kompetencijų valdymo sistema organizacijoje „Mokilizingas“

Pusė respondentų (50 proc.) nurodė, kad kompetencijų valdymo sistema nėra suformuota organizacijoje, o kiek mažiau nei pusė (48,4 proc.) respondentų negalėjo tiksliai pasakyti, ar tokia sistema egzistuoja. Tik nežymi dalis (1,6 proc.) respondentų nurodė, kad organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema. Kaip pažymi Lietuvos ir užsienio tyrėjai<sup>203</sup> (Bortnikas; Young, Conboy; Keršienė, Savanevičienė; Raudeliūnaitė, Račinskaja) kompetencijų valdymas yra organizacinė funkcija, suformuojanti sąlygas tikslingai valdyti turimus žmogiškuosius išteklius, panaudoti jų gebėjimus ir įgūdžius organizacijos naudai, siekiant užsibrėžtų tikslų. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje nėra egzistuojančios suformuotos kompetencijų valdymo sistemos.

Tyrimu nustatyta, kad organizacijoje nėra suformuota kompetencijų valdymo sistema arba apie ją žino tik dalis darbuotojų. Siekiant pagrįsti pastarąsias išvadas, respondentams pateiktas klausimas apie tai, ar jie buvo raštiškai/ žodiškai supažindinti su kompetencijų valdymo sistema (žr. 36 paveikslą).

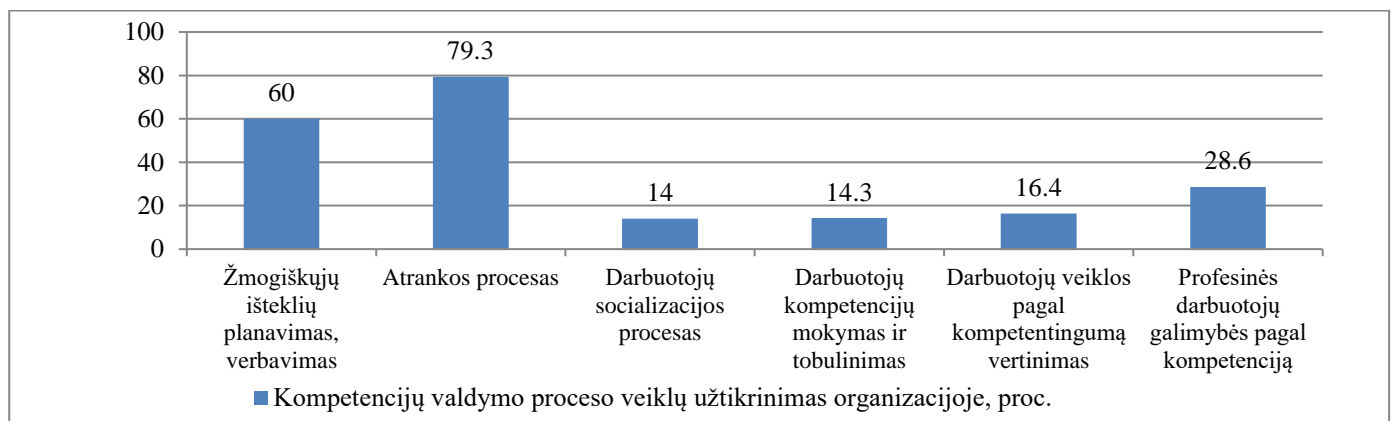


36 pav. Darbuotojų supažindinimas (žodinis/ raštiškas) su kompetencijų valdymo sistema (jeigu ji yra egzistuojanti)

<sup>203</sup> Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):339. Michael Young, Kieran Conboy, „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“, *International Journal of Project Management* 31(2013):1092. Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):65-66. Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):150-151.

Dauguma (82,3 proc.) respondentų nurodė, kad jie nėra ir nebuvo supažindinti su galimai egzistuojančia kompetencijų valdymo sistema organizacijoje. Kiek daugiau nei dešimtadalis (14,5 proc.) respondentų pateikė atsakymą „galbūt“ ir tik nežymi dalis (3,2 proc.) nurodė, kad jie buvo supažindinti su tokia sistema. Visa tai įgalina formuoti prielaidą, kad net jeigu organizacijoje ir yra egzistuojanti kompetencijų valdymo sistema, darbuotojai apie tai faktiškai neturi informacijos. Tuo tarpu atliktais Lietuvos ir užsienio autorių<sup>204</sup> (Raudeliūnaitė, Račinskaja; Skačkauskienė, Katinienė; Tripathi, Agrawal; Hanapi, Nordin; Vveinhardt, Andriukaitienė) tyrimais įtvirtinta, kad pats kompetencijų valdymo procesas yra labai veiksminga priemonė organizacijų veiklos vystymui ir sudaro sąlygas kryptingai panaudoti darbuotojų turimą intelektualinį kapitalą organizacijos veiklos rezultatų maksimizavimui. Todėl apie tokią sistemą, jos egzistavimą, poveikį bei naudą darbuotojai turi būti informuoti. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojai nei raštiškai, nei žodiškai nėra supažindinti su galimai egzistuojančia kompetencijų valdymo sistema organizacijoje.

Darbuotojų kompetencijų valdymo sistema yra būtina sėkmingai organizacijos veiklai, todėl šiame procese turi būti užtikrinamos reikiamos kompetencijų valdymo proceso veiklos. Tyrimu siekta nustatyti, kurios kompetencijų valdymo proceso veiklos yra plėtojamos organizacijoje (žr. 37 paveikslą.).



37 pav. Kompetencijų valdymo proceso veiklų užtikrinimas organizacijoje „Mokilizingas“<sup>205</sup>

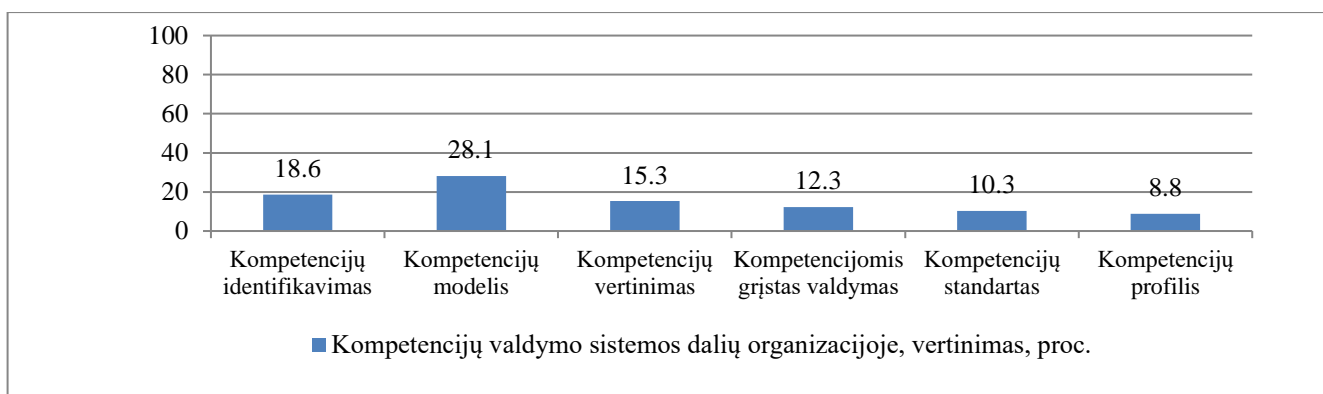
Kompetencijų valdymo proceso veiklos organizacijoje yra užtikrinamos faktiškai tik dviem aspektais, t.y. daugiau nei trys ketvirtadaliai (79,3 proc.) respondentų nurodė, kad yra vykdomas darbuotojų atrankos procesas, kiek daugiau nei pusė (60 proc.), kad yra vykdomas žmogiškųjų išteklių planavimas ir verbavimas. Mažiau nei trečdalis (28,6 proc.) respondentų teigė, kad kompetencijos valdomos atsižvelgiant

<sup>204</sup> Ilona Skačkauskienė, Audra Katinienė, „Žinių potencialo sampratos formavimas tinklaveikos visuomenėje“, *Verslas XXI amžiuje* 7(2)(2015):166. Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, „Competency based management in organizational context: a literature review“, *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014): 350. Zaliza Hanapi, Mohd Safarin Nordin, „Unemployment among Malaysia graduates: graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education“, *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1056-1057. Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):159. Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):150-151.

<sup>205</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 8

į darbuotojų profesines galimybes pagal jų turimas kompetencijas. Kad kompetencijų valdymo procese organizacijoje yra vykdomas darbuotojų veiklos pagal kompetentingumą vertinimas (16,4 proc.), darbuotojų kompetencijų mokymas ir tobulinimas (14,3 proc.), darbuotojų socializacijos procesas (14 proc.) teigė tik kiek daugiau nei dešimtadalis respondentų. Mokslinės literatūros šaltinių analizėje<sup>206</sup> ne kartą pagrįstas (Vveinhartd, Andriukaitienė, Jokūbauskienė; Bortnikas; Dries) faktas, jog darbuotojų kompetencijų valdymo procesas yra reikšmingas ir turi apimti visas šio proceso veiklas, nes tik tokiu būdu organizacija gali pasiekti užsibrėžtų tikslų, turėdama aiškia kompetencijų valdymo strategiją, kurioje yra įgyvendinamos reikiamos kompetencijų valdymo proceso veiklos. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad pagrindinės organizacijoje įgyvendinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos yra žmogiškųjų išteklių planavimas ir verbavimas bei atrankos procesai.

Atliekant empirinį tyrimą buvo aktualu sužinoti, ar organizacijoje egzistuoja kompetencijų valdymo sistema, kuri nėra apibrėžta kaip tokia, tačiau jos kontekste yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos (žr. 38 paveikslą).



38 pav. Kompetencijų valdymo sistemos (nors ji nėra apibrėžta kaip tokia) egzistavimas organizacijoje „Mokilizingas“<sup>207</sup>

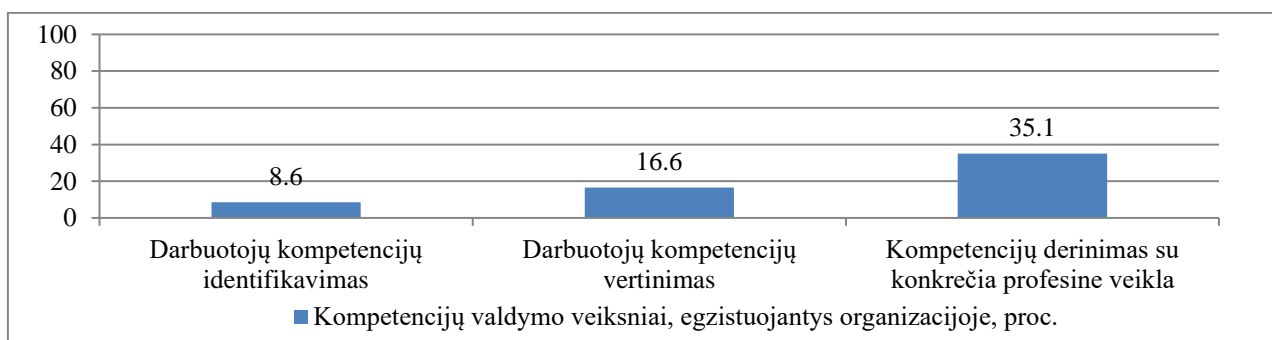
Tyrimu nustatyta, kad kiek daugiau nei ketvirtadalis (28,1 proc.) respondentų nuomone organizacijoje yra sudarytas kompetencijų modelis. Tik mažiau nei penktadalis (18,6 proc.) respondentų nurodė, kad darbuotojų kompetencijos yra identifikuojamos. Kiek daugiau nei dešimtadalis respondentų nuomone darbuotojų kompetencijos yra vertinamos (15,3 proc.), organizacijoje yra formuojamas kompetencijomis grįstas valdymas (12,3 proc.), yra sudarytas kompetencijų standartas (10,3 proc.). Nežymi dalis (8,8 proc.) respondentų teigė, kad organizacijoje yra įtvirtintas kompetencijų profilis. Visa tai rodo, kad tikslinės kompetencijų valdymo sistemos organizacijoje nėra, o apie atskiras šios sistemos dalis

<sup>206</sup> Nicky Dries, „Talent management, from phenomenon to theory“, *Human Resource Management Review* 23 (4)(2013): 271. Jolita Vveinhartd, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):156-157. Saulė Jokūbauskienė, „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“, *Informacijos mokslai* 74(2016):70. Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):340-341.

<sup>207</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 9

informacijos turi tik kai kurie darbuotojai. Tuo tarpu Lietuvos ir užsienio autorių<sup>208</sup> (Melnikova, Trakšėlys; Butkevičienė, Vaidelytė; Raudeliūnaitė, Račinskaja; Keršienė, Savanevičienė; Česynienė; Kong, Song; Elinger et al.; Rekašienė, Sudnickas) atliktuose tyrimuose ne kartą pagrįstas kompetencijų valdymo sistemos poreikis, sudarantis sąlygas organizacijai tikslingai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Todėl kompetencijų valdymo procesas turi būti kompleksinis apimantis kompetencijų identifikavimo ir vertinimo procesus, parengtą ir darbuotojams žinomą kompetencijų modelį, standartą bei profilį bei suformuotą kompetencijomis grįstą valdymą. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų valdymo sistema tik iš dalies yra egzistuojanti organizacijoje, tačiau jos kontekste nėra pakankami galimybių formuojančių sąlygas vertinti darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas.

Nežiūrint į tai, kad kompetencijų valdymo sistema organizacijoje yra nepakankama, tyrime buvo aktualu išsiaiškinti, kurie kompetencijų valdymo veiksniai, net jeigu jie ir nėra raštiškai įtvirtinti, egzistuoja organizacijos veikloje (žr. 39 paveikslą).



39 pav. Kompetencijų valdymo veiksniai, egzistuojantis organizacijos „Mokilizingas“ veikloje<sup>209</sup>

Kiek daugiau nei trečdalis (35,1 proc.) respondentų teigimu, organizacijoje valdant kompetencijas jos yra derinamos su konkrečia profesine veikla. Mažiau nei penktadalis (16,6 proc.) respondentų akcentavo, kad darbuotojų kompetencijos yra vertinamos, o mažiau nei dešimtadalis (8,6 proc.), kad darbuotojų kompetencijos yra identifikuojamos. Visa tai rodo, kad organizacijoje egzistuoja keletas kompetencijų valdymo veiksnių, tačiau manytina, kad jie nėra pakankamai tikslingai panaudojami. Tuo tarpu remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize<sup>210</sup> (Sengupta et al.; Askherzari, Aeen) galima teigti,

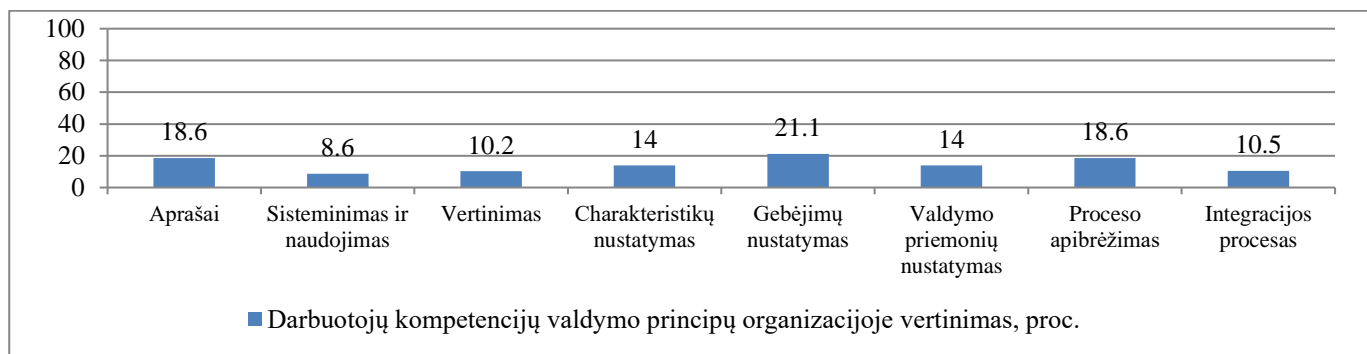
<sup>208</sup> Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):23. Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė, „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“, *Viešojo politika ir administravimas* 30(2009):69. Jurgita Raudeliūnaitė, Irena Račinskaja, „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“, *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):151. Kristina Keršienė, Asta Savanevičienė, „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“, *Engineering Economics* 5(2009):65-66. Rima Česynienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):30. Haiyan Kong, Catherine Cheung, Haiyan Song, „From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency“, *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):77. Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O'Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):250.

<sup>209</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 10

<sup>210</sup> Atri Sengupta, Daniel Venkatesh, Arun Sinha, „Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage“, *International Journal of Organizational Analysis* 21(4)(2013):506. Mohammad Javad Dehgham Askherzari, Mojtaba Nik Aeen, „Using competency models to improve HRM“, *Ideal type of management* 1(1) (2012):62-63.

kad pagrindiniai kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai yra darbuotojų kompetencijų identifikavimas, jų vertinimas ir derinimas su konkrečia profesine veikla, kas sudaro sąlygas plėtoti kompetencijas bei jas tikslingai valdyti. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje valdant kompetencijas pastarosios yra derinamos su konkrečia profesine veikla.

Organizacijoje analizuojant ir vertinant darbuotojų veiklą turi būti įgyvendinami tam tikri kompetencijų valdymo principai. Tyrime buvo aktualu nustatyti, kurie iš jų egzistuoja tiriamoje organizacijoje (žr. 40 paveikslą).



40 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo principai, įgyvendinami organizacijoje „Mokilizingas“<sup>211</sup>

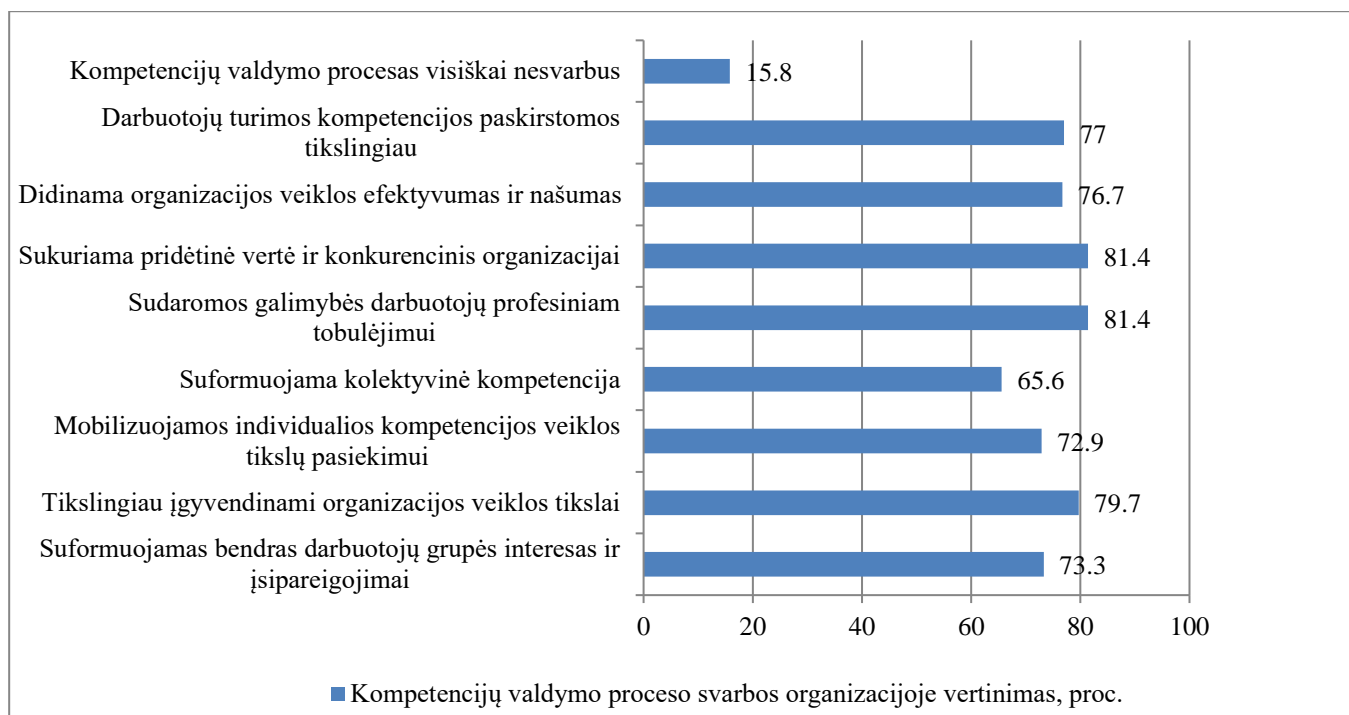
Tyrimu nustatyta, kad dauguma respondentų nėra tikri dėl atskirų darbuotojų kompetencijų valdymo principų įgyvendinimo organizacijoje. Tik apie penktadalis darbuotojų galėjo nurodyti, kad organizacijoje yra formuojamas darbuotojų gebėjimų nustatymo principas (21,1 proc.), yra sudaryti kompetencijų nustatymo aprašai (18,6 proc.), apibrėžtas kompetencijų valdymo ir formavimo procesas (18,6 proc.). Dar mažiau respondentų išskyrė, kad organizacijoje yra įtvirtintos organizacijos charakteristikos (14 proc.), valdymo priemonės (14 proc.), vykdomas organizacijos kompetencijų sistemos vertinimas (10,2 proc.) bei organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimas (10,5 proc.), organizacijoje yra suformuota kompetencijų sistema, darbuotojų valdymo priemonės yra sisteminamos ir tikslingai panaudojamos (8,6 proc.). Lietuvos ir užsienio autorių<sup>212</sup> (Česynienė ir kt., Ellinger et al.; Girnienė; Dries; Ahrens, Schulte; Kodama et al.; Pérez-López, Joaquin Alegre) atliktuose tyrimuose nustatyta, kad darbuotojų kompetencijų valdymo sistemoje turi būti įtvirtinti ir įgyvendinti visi reikalingi kompetencijų

<sup>211</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 11

<sup>212</sup> Rima Česynienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):31. Ingrida Girnienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):52. Saulė Jokūbauskienė, „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“, *Informacijos mokslai* 67(2014):58-59. Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O`Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):257. Nicky Dries, „Talent management, from phenomenon to theory“, *Human Resource Management Review* 23 (4)(2013): 274. Daniela Ahrens, Sven Schulte, „Vocational Competency Management Through the Use of Serious Games: Opportunities and Risks Using the Example of the Harbour Industry“, *Advances in ergonomic design of systems, products and processes* December (2016):136. Hiroyuki Kodama, Kenji Watatani, Shintaro Sengoku, „Competency – based assessment of academic interdisciplinary research and implication to university management“, *Research Evaluation* 22(2)(2013):94. Susana Pérez-López, Joaquin Alegre, „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“, *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012):648.

valdymo principai, t.y. sudaryti kompetencijų aprašai, kompetencijos vertinamos, susistemintos ir tikslingai panaudojamos, nustatytos reikiamos charakteristikos ir gebėjimai, apibrėžtos tikslios kompetencijų valdymo priemonės, apibrėžti kompetencijų formavimo ir valdymo procesai, parengtas ir įgyvendinamas kompetencijų integracijos procesas. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad iš dalies organizacijoje yra įgyvendinama tik keletas kompetencijų valdymo principų – gebėjimų nustatymas, proceso apibrėžimas ir aprašai. Tai nėra pakankama siekiant tikslingo darbuotojų kompetencijų valdymo.

Tyrimu nustatyta, kad darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje nėra pakankamas ir tikslingai įgyvendinamas. Dėl pastarosios priežasties kyla klausimas, kodėl respondentų nuomone kompetencijų valdymo procesas organizacijoje apskritai yra svarbus (žr. 41 paveikslą).



41 pav. Kompetencijų valdymo proceso svarbos vertinimas organizacijoje „Mokilizingas“<sup>213</sup>

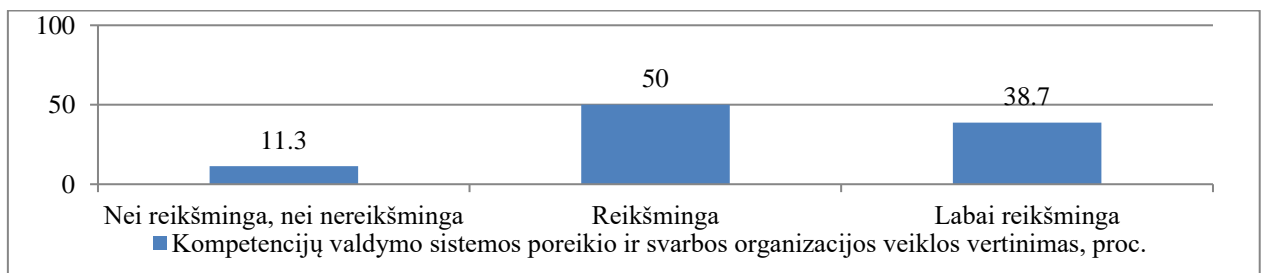
Tik nežymi dalis (15,8 proc.) respondentų nurodė, kad kompetencijų valdymo procesas organizacijoje yra visiškai nesvarbus. Tuo tarpu daugiau nei du trečdaliai respondentų akcentavo įvairias priežastis, dėl kurių kompetencijų valdymo procesas organizacijoje yra labai svarbus: sukuriama pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas organizacijai (81,4 proc.), sudaromos galimybės darbuotojų profesiniam tobulėjimui (81,4 proc.), suformuojamas bendras darbuotojų grupės interesas ir įsipareigojimai (73,3 proc.), tikslingiau įgyvendinami organizacijos veiklos tikslai (79,7 proc.), darbuotojų turimos kompetencijos paskirstomos tikslingiau (77 proc.), didinamas organizacijos veiklos efektyvumas ir našumas (76,7 proc.), mobilizuojamos individualios kompetencijos veiklos tikslų pasiekimui (72,9 proc.), suformuojama

<sup>213</sup> Grafike pristatomi tik respondentų atsakymai „taip“. Išsamūs tyrimo rezultatai lentelėje pateikiami priede Nr. 3, lentelėje Nr. 12



kolektyvinė kompetencija (65,6 proc.). Lietuvos ir užsienio autorių<sup>214</sup> (Ellinger et al.; Takey, Carvalho; Girnienė; Atkočiūnienė, Juškaitė; Vveinhardt, Andriukaitienė; Melnikova, Trakšėly; Bortnikas; Gražulis, Markuckienė; Azevedo et al.; Danilevičius; Česynienė ir kt.; Thai; Kong, Song) atliktais tyrimais ne kartą pagrįsta kompetencijų valdymo proceso svarba dėl įvairių priežasčių, sudarančių sąlygas tiek darbuotojams tobulėti, tiek ir organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų bei maksimalių rezultatų, užsitikrinti konkurencingumą rinkoje. Būtent kompetencijos yra kritiniai organizacijos veiklos veiksniai, sudarantys sąlygas sėkmingai darbuotojų veiklai ir organizacijos vystymuisi. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų valdymo procesas organizacijoje yra svarbus, nes įgalina suformuoti bendrą darbuotojų grupės interesą ir įsipareigojimus, yra tikslingiau įgyvendinami organizacijos veiklos tikslai, mobilizuojamos individualios kompetencijos veiklos tikslų pasiekimui, suformuojama kolektyvinė kompetencija, sudaromos galimybės darbuotojų profesiniam tobulėjimui, sukuriama pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas organizacijai, didinamas organizacijos veiklos efektyvumas ir našumas, tikslingai paskirstomos darbuotojų turimos kompetencijos.

Tyrimo pabaigoje buvo aktualu sužinoti, kaip respondentai vertina kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos veikloje (žr. 42 paveikslą).



42 pav. Kompetencijų valdymo sistemos poreikio ir svarbos organizacijos „Mokilizingas“ veikloje vertinimas

<sup>214</sup> Alexander Ellinger, Hyunju Shin, William Magnus Northington, Frank G. Adams, Debra Hofman, Kevin O`Marah, „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):250. Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, „Competency mapping in Project management: An action research study in an engineering company“, *International Journal of Project Management* 53(2015):784. Ingrida Girnienė, „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* 68(2014):46. Zenona Ona Atkočiūnienė, Judita Juškaitė, „Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas“, *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika* 7(2012):58-59. Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė, „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):161. Aleksandras Bortnikas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):342-343. Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):142. Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėly, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):26. Ana Azevedo, Gerhard Apfelfhaler, Deborah Hurst, „Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements“, *The International Journal of Management Education* 10 (2012): 17. Eugenijus Danilevičius, „Profesinio pašaukimo identifikavimo kompetencijos ugdymas – asmenybės tiesos apie save pažinimo prielaida“ *Logos* 76(2013):97. Rima Česynienė, Albinas Marčinskas, Asta Stankevičienė, „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“, *Informacijos mokslai* 67(2014):32. Vinh V. Thai, „Competency requirements for professionals in logistics and supply chain management“, *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(2) (2012): 110. Haiyan Kong, Catherine Cheung, Haiyan Song, „From hotel carrier management to employees` career satisfaction: the mediating effect of career competency“, *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):77.

Kompetencijų valdymo sistema yra reikalinga ir svarbi organizacijos veikloje, ką patvirtino dauguma respondentų, iš kurių pusė (50 proc.) nurodė, jog ši sistema yra reikšminga, o daugiau nei trečdalis (38,7 proc.), kad labai reikšminga. Tik kiek daugiau nei dešimtadalis (11,3 proc.) respondentų nuomone ši sistema nėra nei reikšminga, nei nereikšminga. Mokslinės literatūros šaltinių<sup>215</sup> analizėje (Thai; Kong, Song; Gedvilienė, Bortkevičienė; Melnikova, Trakšėlys) ne kartą patvirtintas kompetencijų valdymo sistemos poreikis ir svarba organizacijų veikloje. Kompetencijų valdymo sistema pagerina darbuotojų atliekamos veiklos kontekstą, sudaro sąlygas tikslingiau atlikti jiems priskirtas užduotis, mažina darbuotojų rotaciją, įgalina organizaciją geriau prisitaikyti prie rinkoje kylančių iššūkių, sumažinti neigiamą galimų krizinių situacijų poveikį organizacijai. Bendrai vertinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad kompetencijų valdymo sistema yra reikalinga ir svarbi organizacijos veikloje.

Reziumuojant empirinio tyrimo rezultatus, sistemingos kompetencijų valdymo sistemos organizacijoje „Mokilizingas“ nėra. Darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos yra identifikuojamos ir ugdomos tik atskirais atvejais, kas nesudaro sąlygų tikslingai jas panaudoti organizacijos veikloje bei siekiant darbuotojų profesinio tobulėjimo. Parengtos aiškios kompetencijų valdymo sistemos organizacijoje nėra, o atskiruose veiklos kontekstuose atsiskleidžia tik fragmentinis darbuotojų kompetencijų valdymo kontekstas, kuris ne visiems darbuotojams yra aiškus ir žinomas. Todėl organizacijoje yra būtini pokyčiai darbuotojų kompetencijų valdymo srityje, kai tokiu būdu gali būti pasiektas aukštesnis darbuotojų profesinio tobulėjimo lygis bei padidinta organizacijos vertės ir jos konkurencinis pranašumas.








### **3.3. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelis organizacijoje „Mokilizingas“**

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę bei empirinį tyrimą, apklausiant organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojus nustatyta, kad organizacijoje nėra tikslingai veikiančio ir sistemingo kompetencijų valdymo modelio. Atsižvelgiant į tai, organizacijai pateikiamas galimas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis (žr. 43 paveikslą). Šis modelis yra siūlomas organizacijai „Mokilizingas“, kurioje atlikus empirinį tyrimą (darbuotojų anketinę apklausą) nustatyta, kad realiai egzistuojančio darbuotojų kompetencijų valdymo modelio nėra.

---

<sup>215</sup> Vinh V. Thai, „Competency requirements for professionals in logistics and supply chain management“, *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(2) (2012): 110. Haiyan Kong, Catherine Cheung, Haiyan Song, „From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency“, *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):77. Genutė Gedvilienė, Virginija Bortkevičienė, „Profesinio rengimo socialinių partnerių kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“, *Tiltai* 2(2012):101. Julija Melnikova, Kęstutis Trakšėlys, „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“, *Holistinis mokymasis* 2(2016):23.



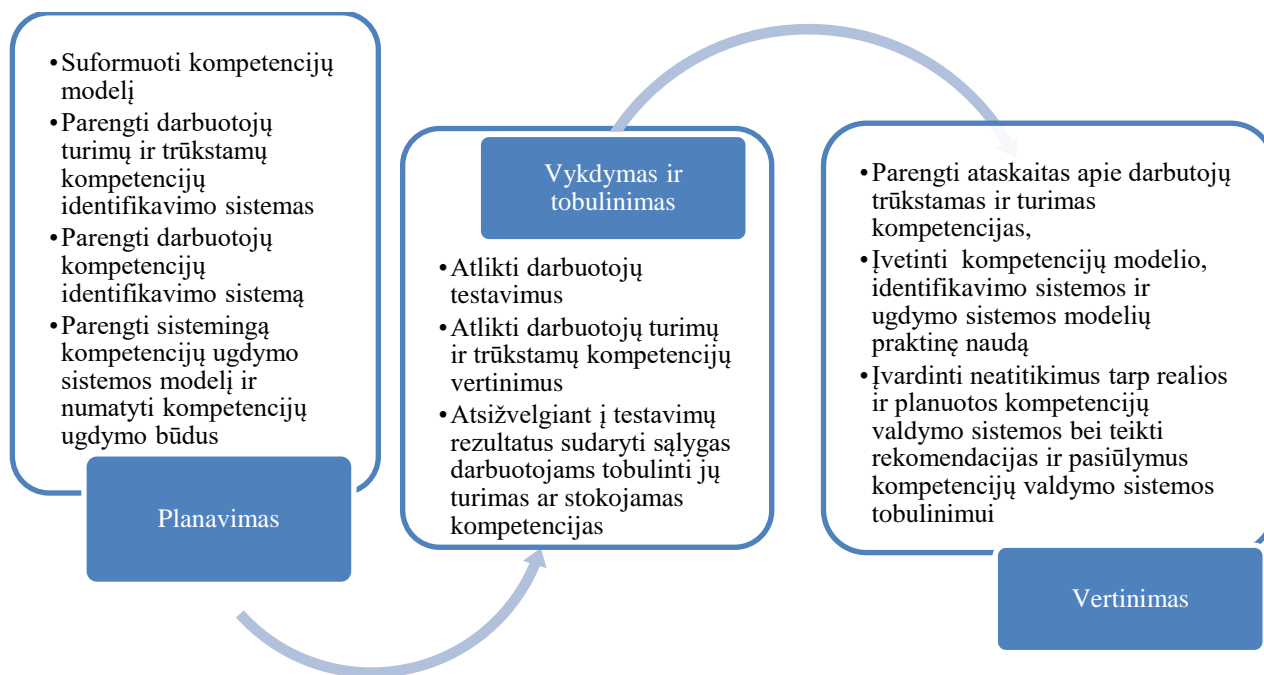
<b>KOMPETENCIJŲ VALDYMO MODELIS</b>		
Kompetencijų modelis		Organizacijoje parengtas apibendrintas kompetencijų modelis, orientuotas į esmines darbuotojų kompetencijas ir vadovo kompetencijas
Kompetencijų identifikavimo sistema		Parengta kompetencijų identifikavimo sistema, kurioje išskirti kriterijai, pagal kuriuos vertinamos darbuotojų kompetencijos: pagal pareigų grupes, veiklos poreikius, planuojamą organizacijos plėtrą, ilgalaikį kompetencijų teikiamą poveikį.
Kompetencijų ugdymo modelis		Modelis suskirstytas į tris pagrindines dalis: 1. <u>Kompetencijų ugdymas</u> : organizacijos raidos įvertinimas, darbuotojams reikalingų kompetencijų analizė, būsimų kompetencijų poreikio vertinimas, darbuotojų turimų kompetencijų vertinimas, kompetencijų mokymo poreikio nustatymas, mokymo planų sudarymas, mokymo rezultatų vertinimas. 2. <u>Kompetencijų ugdymo procesas</u> : apima darbuotojų asmeninius požymius ir gebėjimus, turimus ir stokojamus įgūdžius, patirtį, žinių, mokymų, kvalifikacijos kėlimą. 3. <u>Kompetencijų ugdymo būdai</u> : vidiniai (praktiniai užsiėmimai, komandinė projektinė veikla, konsultacijos) ir išoriniai (seminarai, mokymo kursai, koučingai)
Kompetencijų valdymo procesas (veiklos)		Apibrėžiamos ir sumodeliuojamos šios veiklos: -Žmogiškųjų išteklių planavimas ir atrankos procesas -Darbuotojų socializacijos procesas -Darbuotojų kompetencijų mokymas ir tobulinimas -Darbuotojų veiklos pagal kompetentingumą vertinimas -Profesinių darbuotojų galimybių pagal kompetencijas vertinimas
Kompetencijų valdymo principai		Parengta kompetencijų valdymo principo blokas, kuriame: -sudaryti kompetencijų aprašai - suformuotas atskiroms veikloms pagal numatytus kriterijus reikalingų kompetencijų sąrašas, susistemintos kompetencijų valdymo priemonės ir jų panaudojimo tikslai - sudaryta kompetencijų vertinimo sistema - nustatyti ir įtvirtinti organizacijos gebėjimai - nustatytos charakteristikos, kad būtų užtikrintas kompetencijų formavimo ir valdymo kontekstas - apibrėžtos valdymo priemonės, kurias naudos organizacija formuodama ir valdydama darbuotojų kompetencijas - apibrėžti procesai, kuriais formuojamos ir valdomos darbuotojų kompetencijos - numatyti veiksmai, kaip bus integruota organizacijos kompetencijų valdymo sistema
Kompetencijų valdymo sistema		Raštu sudarytas kompetencijų valdymo sistemos modelis, kuriame: -apibrėžtas kompetencijų identifikavimo procesas, numatytos priemonės - parengtas kompetencijų aprašas (dokumentas) - parengta kompetencijų vertinimo sistema - parengtos taisyklės, skirtos darbuotojų kompetencijų valdymui ir taikymui konkrečiose veiklose - parengtas kompetencijų standartas, kuriame įtvirtinti darbuotojų kompetentingumui keliami reikalavimai ir tikslios funkcijos pagal atskiras kompetencijų grupes - kompetencijų profilio dokumentas, kuriame išsamiai apibrėžtos atskiros kompetencijos, reikalingos atskiroms pareigoms, funkcijoms, uždaviniams ir kt. atliekantiems darbuotojams
		
<b>REZULTATAI IR NAUDA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbuotojai veikia vedami bendro tikslo, įsipareigojimų, yra motyvuoti veikti kartu ir siekti strateginių organizacijos tikslų. Darbuotojams yra sukuriama motyvacija, kad organizacija rūpinasi jų profesinio tobulėjimo galimybėmis ir sudaro jas.</li> <li>- Organizacija gali pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų, didesnio veiklos efektyvumo ir našumo, užsitikrinti geresnę konkurencinę poziciją rinkoje</li> </ul>		

43 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelis organizacijos „Mokilizingas“ veikloje

Sudarytas modelis apima pagrindinius šešis aspektus, kurie turi būti parengti, siekiant tikslingai įgyvendinti darbuotojų kompetencijų valdymo procesą (žr. 43 paveikslą). Tai yra organizacijoje turi būti sudarytas kompetencijų modelis, parengta kompetencijų identifikavimo sistema bei kompetencijų ugdymo modelis. Sudarytas kompetencijų valdymo proceso (veiklų) aprašas, parengtas kompetencijų valdymo

principų aprašas bei kompetencijų valdymo sistemos aprašas. Kiekviena šių valdymo sistemos dalių pagal atskirus kriterijus turi būti detalizuotos, numatytas jų įgyvendinimo galimybių kontekstas bei modelio įgyvendinimo vertinimo sistema. Darbuotojai su kompetencijų valdymo modeliu turi būti supažindinti tiek raštiškai, tiek ir žodiškai, pagrindžiant kiekvienos kompetencijų valdymo modelio dalies ypatumus, naudą ir poreikį organizacijos veikloje ir darbuotojų profesiniam tobulėjimui.

Parengta darbuotojų kompetencijų valdymo sistema turi būti ne tik oficiali, bet ir užtikrintas tikslingas jos įgyvendinimas praktinėje veikloje (žr. 44 paveikslą).



44 pav. Darbuotojų kompetencijų valdymo modelio įgyvendinimo organizacijos „Mokilizingas“ veikloje užtikrinimas

Parengtas darbuotojų kompetencijų valdymo įgyvendinimo modelis (žr. 44 paveikslą) turi būti įgyvendinamas pagal tris pagrindines stadijas, t.y. planavimas, vykdymas ir tobulinimas bei vertinimas. Kiekvienoje šių stadijų turi būti išsikelti tam tikri uždaviniai, kuriais planuojamas kompetencijų valdymo procesas, stebimas jo vykdymas bei pagal poreikius numatomas tobulinimo procesas. Nusistatytais periodais turi būti atliekamas modelio vertinimas, siekiant identifikuoti organizacijoje veikiančio kompetencijų valdymo modelio privalumus bei trūkumus su tikslu užtikrinti tikslingą pastarųjų veiksmų valdymą, patenkinti organizacijos ir darbuotojų poreikius.

Reziumuojant išdėstytą galima teigti, kad organizacijos veikloje galėtų būti pritaikytas siūlomas kompetencijų valdymo modelis bei užtikrintas jo įgyvendinimas. Organizacijai siūlomas modelis apima visus kompetencijų valdymo organizacijoje ypatumus, yra pagrįstas atskirų procesų bei veiklų, principų įgyvendinimu bei pagrindžiantis galimą jo naudą organizacijai. Nepriklausomai nuo to, kokį kompetencijų valdymo modelį pasirinks organizacija, jis turi būti ne tik įdiegtas, bet ir tikslingai valdomas bei kontroliuojamas jo įgyvendinimas pagal iš anksto nusistatytą schemą, kurios galimas variantas yra pateikiamas ir siūlomas organizacijai.

## IŠVADOS

1. Lietuvos ir užsienio autoriai vieningai sutaria, kad kompetencija yra darbuotojų žinios, savybės (charakteristikos), gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi profesinėje veikloje, siekiant tikslingai atlikti jiems priskirtas užduotis, sukuriant pridėtinę vertę organizacijos veikloje. Skiriamos pagrindinės ir papildomos darbuotojams reikalingos kompetencijos, priklausomai nuo jų profesinės veiklos. Pagrindiniai darbe išskirti kompetencijų modeliai: esminių darbuotojų kompetencijų, vadovų kompetencijų, organizacijos, siekiančios žinių ir tobulinimo kompetencijų bei konkurencingos veiklos užtikrinimo modeliai. Pastarųjų kontekste turi būti identifikuojamos ir ugdomos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos. Kompetencijų valdymas yra procesas apimantis organizacijos funkciją tikslingai suvaldyti personalą. Tai veiksnys, įgalinantis sukurti teigiamus pokyčius organizacijoje ir padėti jai pasiekti užsibrėžtų veikos tikslų, išnaudojant turimą žmogiškąjį potencialą strateginių tikslų įgyvendinimui. Kompetencijų valdymas apima darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių atsiskleidimą, sukuriantį išskirtinę vertę organizacijai. Kompetencijos yra svarbi ir reikšminga organizacijų veiklos dalis, užtikrinanti organizacijai konkurencinį pranašumą, išskirtinumą rinkoje, todėl jas reikalinga tikslingai valdyti.

2. Organizacija UAB „Mokilizingas“ yra 18 metų finansines paslaugas teikianti organizacija, kurios veiklos tikslas – gauti pelną. Siekdama pastarojo tikslo organizacija siekia tikslingai plėtoti savo veiklą, tenkinti vartotojų poreikius, bendradarbiauti su verslo partneriais ir užmegzti kuo glaudesnius ryšius su jais. Todėl organizacija yra linkusi į aktyvų ir nuolatinį darbuotojų individualų bei komandinį darbą. Organizacijoje yra skatinamas aktyvus bendravimas jos viduje ir išorėje. Darbuotojų veiklos rezultatai organizacijoje nuolatos vertinami. Tačiau organizacijoje nėra suformuoto kompetencijų modelio, sistemingų kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesų, nesudaryta kompetencijų valdymo sistema, todėl sudėtinga atskirti, kokie konkrečiai rezultatai gali būti susieti su darbuotojų turimomis ir trūkstamomis kompetencijomis.

3. Tyrimu nustatyta, kad organizacijos „Mokilizingas“ darbuotojams darbe reikalingiausios kompetencijos yra bendrosios, elgesio, planavimo, funkcinė, komandinio darbo, socialinė. Tačiau darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos yra nevertinamos arba vertinamos nepakankamai. Organizacijoje darbuotojų kompetencijos yra nukreiptos į konkurencingos veiklos užtikrinimą. Praktinis darbuotojų turimų kompetencijų panaudojimas yra nepakankamas, darbuotojai yra orientuojami į savarankišką turimų kompetencijų plėtojimą su tikslu didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesas organizacijoje nėra tinkamai vykdomas, tam nėra įtvirtinta aiškių kriterijų. Darbuotojų kompetencijos atskirais atvejais ugdomos atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius požymius ir gebėjimus, turimą patirtį. Kompetencijų ugdomasis procesas organizacijoje yra fragmentiškas, dažniausiai apimantis mokymų poreikio nustatymą, mokymo planų sudarymą ir mokymo rezultatų vertinimą, pasirenkant išorinius mokymus (seminarai ir mokymo kursai). Kompetencijų

identifikavimo ir ugdymo procesas organizacijoje yra vertinamas vidutiniškai. Darbuotojai nei raštiškai, nei žodiškai nėra supažindinti su galimai egzistuojančia kompetencijų valdymo sistema organizacijoje.

4. Tyrimu nustatyta, kad organizacijoje nėra egzistuojančios suformuotos kompetencijų valdymo sistemos, jos kontekste nėra pakankamai galimybių formuojančių sąlygas vertinti darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas, nes organizacijoje valdant kompetencijas pastarosios yra tik atskirais atvejais derinamos su konkrečia profesine veikla. Pagrindinės organizacijoje įgyvendinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos yra žmogiškųjų išteklių planavimas ir verbavimas bei atrankos procesai. Organizacijoje yra įgyvendinama tik keletas kompetencijų valdymo principų – gebėjimų nustatymas, proceso apibrėžimas ir aprašai. Kompetencijų valdymo procesas ir sistema yra vertinami kaip svarbūs ir reikšmingi organizacijos veikloje, formuojantys terpę darbuotojų profesiniam tobulėjimui, kolektyvinės veiklos tiksliniam įgyvendinimui, organizacijos konkurencingumo, vertės rinkoje, pranašumo didinimui, veiklos tikslų įgyvendinimui ir maksimalių rezultatų pasiekimui.

5. Mokslinės literatūros šaltinių analizės ir empirinio tyrimo pagrindu parengtas organizacijai „Mokilizingas“ siūlomas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis, apima šešis aspektus. Organizacijoje turi būti sudarytas kompetencijų modelis, parengta kompetencijų identifikavimo sistema bei kompetencijų ugdymo modelis, sudarytas kompetencijų valdymo proceso (veiklų) aprašas, parengtas kompetencijų valdymo principų aprašas bei kompetencijų valdymo sistemos aprašas. Organizacijai parengta siūloma darbuotojų kompetencijų valdymo modelio įgyvendinimo schema, kurioje skiriamos planavimo, vykdymo ir tobulinimo bei vertinimo stadijos, sudarančios sąlygas įvertinti organizacijoje įdiegto kompetencijų valdymo modelio privalumus ir trūkumus.

## PASIŪLYMAI

*Suformulavus magistro baigiamojo darbo išvadas, teikiami siūlymai UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo tobulinimui:*

1. Atlikti darbuotojų turimų ir trūkstamų kompetencijų vertinimus rengiant kompetencijų testus;
2. Parengti kompetencijų modelį, kuris būtų nukreiptas į darbuotojų gebėjimų tobulinimą, orientuotas į rezultatus, lankstumą (esminių darbuotojų kompetencijų modelis; vadovo kompetencijų modelis);
3. Parengti kompetencijų identifikavimo sistemą, kurioje būtų aiškiai apibrėžti kriterijai, pagal kuriuos nustatomos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos bei jos paskirstomos pagal veiklos ypatumus;
4. Parengti kompetencijų ugdymo sistemą, sudarančią galimybes ugdyti darbuotojų kompetencijas pasirinktais ugdymo būdais (vidiniai ir išoriniai mokymai), atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, organizacijos atskirų veiklų kontekstą, atliktus darbuotojų testavimus;
5. Parengti sistemingą kompetencijų valdymo modelį, kuriame būtų įtvirtintos kompetencijų valdymo proceso veiklos, išskirti ir aiškiai apibrėžti kompetencijų valdymo principai ir visos valdymo sistemos dalys. Užtikrinti realų kompetencijų valdymo modelio įgyvendinimą;
6. Informuoti darbuotojus žodiškai ir raštiškai apie kompetencijų valdymo sistemą organizacijoje, jos generavimą, naudą bei panaudojimo tikslus ir galimybes.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, Rūta, Ruibytė, Laima. „Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24) (2010):6-14.
2. Ahrens, Daniela, Schulte, Sven. „Vocational Competency Management Through the Use of Serious Games: Opportunities and Risks Using the Example of the Harbour Industry“. *Advances in ergonomic design of systems, products and processes* December (2016):135-148.
3. Antinienė, Dalia, Lekavičienė, Rosita. „Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas“. *Psichologija* 45(2012):89-102.
4. Askherzari, Mohammad Javad Dehgham, Aeen, Mojtaba Nik. „Using competency models to improve HRM“. *Ideal type of management* 1(1) (2012):59-68.
5. Atkočiūnienė, Zenona Ona, Juškaitė, Judita. „Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas“. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika* 7(2012):58-85.
6. Azevedo, Ana, Apfelthaler, Gerhard, Hurst, Deborah. „Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements“. *The International Journal of Management Education* 10 (2012): 12–28.
7. Balčiūnienė, Rūta. „Mokilizingas“ pasirinko naują žiniasklaidos planavimo agentūrą. *Verslo žinios* 2017 m. kovo 23 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d.  
<http://www.vz.lt/rinkodara/komunikacija/2017/03/23/mokilizingas-pasirinko-nauja-ziniasklaidos-planavimo-agentura>
8. Beinoravičius, Darijus, Vainiutė, Milda, Billeišis, Mantas. „Teisės specialistų rengimas Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 14(4)(2015): 625-638.
9. Bortnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 16(2)(2017):335-346.
10. Butkevičienė, Eglė, Vaidelytė, Eglė. „Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos“. *Viešoji politika ir administravimas* 30(2009):68-81.
11. Česynienė, Rima, Marčinskas, Albinas, Stankevičienė, Asta. „Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste“. *Informacijos mokslai* 67(2014):26-42.
12. Česynienė, Rima, Stankevičienė, Asta, Jurgaitytė, Neringa. „Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste“. *Informacijos mokslai* 71(2015):85-96.

13. Čiužas, Renaldas, Monkevičius, Justinas. „Sėkmingai veikiančios projektų komandos kompetencijų struktūros teorinės ir empirinės prielaidos“. *Socialinis ugdymas* 34(2) (2013):40-50.
14. Danilevičius, Eugenijus. „Profesinio pašaukimo identifikavimo kompetencijos ugdymas – asmenybės tiesos apie save pažinimo prielaida“. *Logos* 76(2013):91-100.
15. Diskienė, Danuta, Stankevičienė, Asta, Korsakienė, Renata. „Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai“. *Current Issues of Business & Law* 9(2014): 51-71.
16. Dries, Nicky. „Talent management, from phenomenon to theory“. *Human Resource Management Review* 23 (4)(2013): 267-281.
17. Eidukevičiūtė, Julija, Večkienė, Nijolė Petronėlė. „Profesinio identiteto formavimasis socialinio darbo praktikoje: komunikacijos kompetencijos aktualizavimas“. *Tiltai* 4(2014):37-56.
18. Ellinger, Alexander, Shin, Hyunju, Northington William Magnus, Adams, Frank G., Hofman, Debra, O'Marah, Kevin. „The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value“. *Supply Chain Management: An International Journal* 17(3)(2012):249-262.
19. Gaižauskaitė, Inga, Mikėnė, Svajonė. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: MRU, 2014.
20. Gedvilienė, Genutė, Bortkevičienė, Virginija. „Profesinio rengimo socialinių partnerių kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“. *Tiltai* 2(2012):97-108.
21. Gedvilienė, Genutė, Bortkevičienė, Virginija, Tūtlys, Vidmantas, Vaičiūnienė, Vilhelmina, Stancikas, Egidijus, Staniulevičienė, Dalia, Krivickienė, Vita, Vaitkevičius, Raimundas, Gedvilas, Paulius. *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra*. Kaunas: VDU, 2015.
22. Girnienė, Ingrida. „Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai* 68(2014):44-62.
23. Gražulis, Vladimiras, Markuckienė, Elžbieta. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(31)(2013):142-151.
24. Gruppen, Larry, Magrulkar, Rajesh, Kolars, Joseph. „The promise of competency-based education in the health professions for improving global health“. *Human Resources for Health* 10(2012):43-53.
25. Hanapi, Zaliza, Nordin, Mohd Safarin. „Unemployment among Malaysia graduates: graduates' attributes, lecturers' competency and quality of education“. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 112(2014):1056-1063.
26. Hwang, Bon-Gang, Ng, Wei Jian. „Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges“. *International Journal of Project Management* 31(2013):272-284.

27. Jokūbauskienė, Saulė. „Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai“. *Informacijos mokslai* 74(2016):70-81.
28. Jokūbauskienė, Saulė. „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“. *Informacijos mokslai* 67(2014):43-62.
29. Jucevičius, Robertas, Ilonienė, Julija. „Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva“. *Ekonomika ir vadyba* 14 (2009):788-793.
30. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016.
31. Keršienė, Kristina, Savanevičienė, Asta. „The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective“. *Engineering Economics* 5(2009):56-66.
32. Kodama, Hiroyuki, Watatani, Kenji, Sengoku, Shintaro. „Competency – based assessment of academic interdisciplinary research and implication to university management“. *Research Evaluation* 22(2)(2013):93-104.
33. Kong, Haiyan, Cheung, Catherine, Song, Haiyan. „From hotel career management to employees' career satisfaction: the mediating effect of career competency“. *International Journal of Hospitality Management* 31(2012):76-85.
34. Mačerinskienė, Irena, Bartuševičienė, Ilona. „Įmonės intelektualio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai“. *Business systems and economics* 2(2)(2012):95-106.
35. Martinkienė, Jurgita. „Ugdomų verslo imitacinės įmonės vadybinių kompetencijų įvertinimas: verslo imitacinės įmonės vadovų požiūris“. *Vadyba* 2(25)(2014):35-42.
36. Maskaliūnienė, Nijolė, Kaminskienė, Ligija. „Bendrosios kompetencijos ir vertėjų rengimas“. *Vertimo studijos* 5(2012):113-129.
37. Melnikova, Julija, Trakšėlys, Kęstutis. „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(si) principai“. *Holistinis mokymasis* 2(2016):21-30.
38. Michaelis, Timothy L., Markham, Stephen K. „Innovation training. Making innovation a core competency“. *Research – Technology Management* 60(2)(2017):36-42.
39. Mickevičienė, Monika. „Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis“. *Business Systems and Economics* 1(1)(2011):8-22.
40. Mistarihi, Ali M., Al Refai, Mahmmad S., Al Quaid, Baker, Ayed, Queed, Marzouq A. „Competency requirements for managing public private partnerships (PPPs): the case of infrastructure projects in Jordan“. *International Journal of Business and Management* 7(12)(2012):60-73.
41. „Mokilizingas“ mūsų komanda. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d.  
<https://www.mokilizingas.lt/prisijunkite-prie-musu/>



42. „Mokilizingas“ UAB darbuotojai. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/darbuotoju-skaicius/>
43. „Mokilizingas“ verslo partneriams. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/verslo-partneriams/>
44. „Mokilizingas“ vertybės. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 27 d. <https://www.mokilizingas.lt/vertybes/>
45. „Mokilizingas“ UAB. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 26 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imone/mokilizingas/>
46. Morris, Michael, Webb, Justin, Fu, Jun, Singbal, Sujata. „A competency – based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights“. *Journal of Small Business Management* 51(3)(2013):352-369.
47. Pérez-López, Susana, Alegre, Joaquin. „Information technology competency, knowledge processes and firm performance“. *Industrial Management & Data Systems* 112(4)(2012): 644 – 662.
48. Raipa, Alvydas. „Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija“. *Viešojo politika ir administravimas* 12(4)(2013):523-539.
49. Raudeliūnaitė, Jurgita, Račinskaja, Irena. „Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje“. *Verslas: teorija ir praktika* 15(1)(2014):149-159.
50. Rekašienė, Reda, Sudnickas, Tadas. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešojo politika ir administravimas* 13(4)(2014):590-600.
51. Sengupta, Atri, Venkatesh, Daniel, Sinha, Arun. „Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage“. *International Journal of Organizational Analysis* 21(4)(2013):504-527.
52. Sharma, Radha R. „A competency mode for management education for sustainability“. *Vision: The Journal of Business Perspective* 21(2)(2017):29-36.
53. Skačkauskienė, Ilona, Katinienė, Audra. „Žinių potencialo sampratos formavimas tinklaveikos visuomenėje“. *Verslas XXI amžiuje* 7(2)(2015):163-171.
54. Skaržauskienė, Aelita, Paražinskaitė, Gintarė. „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška“. *Socialinių mokslų studijos* 1(5)(2010):41-61.
55. Stašaitytė, Vytenė. „Mokilizingo“ pelnas išaugo 61%. *Verslo žinios*, 2017 m. balandžio 26 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/2017/04/26/mokilizingas-pelnas-isaugo-61>
56. Sukkar, Bilal, Sher, Willy, Williams, Anthony. „An integrated approach to BIM competency assessment, acquisition and application“. *Automation in construction* 35(2013):174-189.
57. Survila, Arvydas, Valickas, Andrius. „Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės“. *Viešojo politika ir administravimas* 14(2)(2015):265-278.

58. Šimanskienė, Ligita, Ramanauskas, Karolis. „Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure* 36(2) (2014):416-424.
59. Takey, Silvia Mayumi, de Carvalho, Marly Monteiro. „Competency mapping in Project management: An action research study in an engineering company“. *International Journal of Project Management* 53(2015):784-796.
60. Tamaševičius, Virginijus. „Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą“. *Informacijos mokslai* 71(2015):97-114.
61. Tarcijonaitė, Milda. Diena su „Mokilizingo“ vadovu: vadovavimas užkerta kelią žinojimui. *Verslo žinios* 2017 m. birželio 2 d. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <http://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/06/02/diena-su-mokilizingo-vadovu-vadovavimas-uzkerta-kelia-zinojimui>
62. Thai, Vinh V. „Competency requirements for professionals in logistics and supply chain management“. *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(2) (2012): 108-126.
63. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
64. Tripathi, Kaushiki, Agrawal, Manisha. „Competency based management in organizational context: a literature review“. *Global Journal of Finance and Management* 6(4)(2014):349-356.
65. Trivellas, Panagiotis, Drimoussis, Christos. „Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece“. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 73(2013):692-700.
66. UAB „Mokilizingas“ vidiniai dokumentai, parengti 2014-2017 m.
67. Vaitkevičius, Viktoras. „Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai* 76(2016):123-138.
68. Valackienė, Asta. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2008.
69. Vveinhardt, Jolita, Andriukaitienė, Regina. „Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 76(2016):149-167.
70. Vveinhardt, Jolita, Žilaitytė, Gintarė. „Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72(2014):113-129.
71. Young, Michael, Conboy, Kieran. „Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management“. *International Journal of Project Management* 31(2013):1089-1110.
72. Zubrickienė, Ilona, Adomaitienė, Jūratė. „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektu metodu“. *Andragogika* 1(7)(2016):148-173.

73. Želvys, Rimantas, Akzholova, Aliya. „Challenges of Applying Competence – Based Learning in Higher Education“. *Acta Paedagogica Vilnensia* 36(2016):9-17.
74. Žydžiūnaitė, Vilma. *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011.

## ANOTACIJA

Darbo aplinkos ir veiklos funkcijų kaita kelia naujus reikalavimus darbuotojams. Jie turi gebėti tikslingai veikti ne pastovioje, o kintančioje aplinkoje, prisiimdami atsakomybę už savo vykdomas veiklas. Kompetencijų valdymo modelis įgalina darbuotojus geriau suprasti organizacijos poreikius bei priderinti profesinius gebėjimus prie jų. Tiriama tematika yra aktuali, nes organizacijoje „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijoms skiriamas nepakankamas dėmesys, nėra suformuotas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis. Visa tai sukelia prieštaravimus tarp organizacijos veiklos ir realių darbuotojų turimų kompetencijų bei jų panaudojimo organizacijos pridėtinės vertės kūrimui. *Darbe keliamą problema* – nepakankamas darbuotojų turimų kompetencijų išnaudojimas ir nepakankamas valdymas nesuformuoja organizacijai galimybių užimti konkurencingesnę poziciją finansinių paslaugų teikimo rinkoje.

Magistro darbe pateikiama mokslinės literatūros šaltinių analizė tiriama tematika, atlikta tiriamos organizacijos veiklos ir kompetencijų valdymo sistemos analizė, pristatytas atliktas empirinis tyrimas, kurių pagrindais parengtas organizacijai siūlomas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis ir jo įgyvendinimo užtikrinimo modelis.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti organizacijos UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos probleminius aspektus, formuojančius neigiamą poveikį organizacijos veikimui rinkoje dėl nepakankamai išnaudojamų darbuotojų turimų kompetencijų ir ryšium su nustatytomis koreguotinomis kompetencijų valdymo sritimis parengti darbuotojų kompetencijų valdymo modelį.

**Tyrimo rezultatai.** Sistemingos kompetencijų valdymo sistemos organizacijoje „Mokilizingas“ nėra. Atskiruose veiklos kontekstuose atsiskleidžia tik fragmentinis darbuotojų kompetencijų valdymo kontekstas, kuris ne visiems darbuotojams yra aiškus ir žinomas. Todėl organizacijoje yra būtini pokyčiai darbuotojų kompetencijų valdymo srityje, kai tokiu būdu gali būti pasiektas aukštesnis darbuotojų profesinio tobulėjimo lygis bei padidinta organizacijos vertės ir jos konkurencinis pranašumas.

**Reikšminiai žodžiai:** darbuotojai, kompetencijų, kompetencijų valdymas, organizacija „Mokilizingas“

## ANOTATION

Change of working environment and operational functions raises new requirements for employees. They must be able to function purposefully in steady and changing environment, assuming responsibility for their activities. Developed competency model and its management strategy enable employees for better understanding of organization needs and to adapt their occupational employment to them. The research topic is relevant, as in organization "Mokilizingas" attention paid to employee competencies is insufficient, model of employee competence management is not formed. All this leads to contradictions between organization's activities and real use of employee competencies creating organization's added value. *Problem of the work:* lack of of employees' competences appliance and inadequate their management does not form an opportunity for organization to have more competitive position in the financial services market.

In Master`s Thesis is done analysis of scientific literature of investigated subject, analysis of organization's activities and competencies management system, done empirical research. By the basis of such information prepared model of employee competence management and model of its implementation that are offered to the organization.

**Aim of the study** was to reveal problematic aspects of employee management system in organization „Mokilizingas“, which has negative impact on organization's functioning in the market due to the lack of inadequate employees competencies appliance and together with developed corrected competencies management areas to develop model of employee competencies management.

**Research results.** There is no systematic competence management system in organization "Mokilizingas". In individual business contexts, only fragmentary context for employee competence management is revealed, which is not clear and well-known to all employees. Therefore, in organization have to be done necessary changes in the field of employee competence management, which can achieve higher level of employee professional development, increase organization's value and competitive advantage.

**Keywords:** employee, competence, competences management, organization „Mokilizingas“

## SANTRAUKA

**Magistro darbo tema** – „Darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje „Mokilizingas“.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti organizacijos UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos probleminius aspektus, formuojančius neigiamą poveikį organizacijos veikimui rinkoje dėl nepakankamai išnaudojamų darbuotojų turimų kompetencijų ir ryšium su nustatytomis koreguotinomis kompetencijų valdymo sritimis parengti darbuotojų kompetencijų valdymo modelį.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atsižvelgiant į Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius, apibrėžti baigiamojo darbo atveju naudojamą kompetencijų sampratą, kompetencijų rūšis, modelius, ugdymo ypatumus pagrįsti kompetencijų valdymo reikšmę organizacijoje.

2. Apibūdinti UAB „Mokilizingas“ kompetencijų valdymo ypatumus ir išskirti probleminius šio reiškinio aspektus organizacijoje.

3. Atlikti darbuotojų kompetencijų valdymo analizę organizacijoje UAB „Mokilizingas“ įvertinant kompetencijų modelio egzistavimą, kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus, kompetencijų valdymo ypatumus organizacijoje.

4. Nustatyti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo probleminius aspektus.

5. Parengti UAB „Mokilizingas“ darbuotojų kompetencijų valdymo modelį, siekiant padidinti darbuotojų turimų kompetencijų potencialo panaudojimą organizacijos veikloje.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro teorinė, analitinė ir empirinė dalys. Pirmojoje darbo dalyje „Darbuotojų kompetencijų valdymo teoriniai aspektai“ atskleidžiami darbuotojų kompetencijų valdymo teoriniai aspektai. Antrojoje „Darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje UAB „Mokilizingas“ pristatoma tiriama organizacija ir darbuotojų kompetencijų valdymo ypatumai joje. Trečiojoje „Darbuotojų kompetencijų valdymo organizacijoje UAB „Mokilizingas“ tyrimas ir rezultatų analizė“ pateikiama tyrimo metodika, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė, pristatomas suformuotas organizacijai „Mokilizingas“ siūlomas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis.

**Tyrimo rezultatai.** Organizacijoje nėra egzistuojančios suformuotos sistemingai veikiančios kompetencijų valdymo sistemos. Pastaroji funkcionuoja tik fragmentiškai, todėl nėra pakankamai galimybių formuojančių sąlygas vertinti darbuotojų turimas ir trūkstamas kompetencijas. Organizacijoje yra įgyvendinama tik keletas kompetencijų valdymo principų – gebėjimų nustatymas, proceso apibrėžimas ir aprašai. Kompetencijų valdymo procesas ir sistema yra vertinami kaip svarbūs ir reikšmingi organizacijos veikloje, formuojantys terpę darbuotojų profesiniam tobulėjimui, kolektyvinės veiklos tiksliniame įgyvendinimui, organizacijos konkurencingumo, vertės rinkoje, pranašumo didinimui, veiklos tikslų įgyvendinimui ir maksimalių rezultatų pasiekimui.

## SUMMARY

**Theme of Master`s Thesis** – „Employee competence management in organization „Mokilizingas“.

**Aim of the research** was to reveal problematic aspects of employee management system in organization „Mokilizingas“, which has negative impact on organization's functioning in the market due to the lack of inadequate employees competencies appliance and together with developed corrected competencies management areas to develop model of employee competencies management.

### **Work tasks:**

1. In view of the statements made in Lithuanian and foreign scientific literature, define concept of competences used in the Thesis, types, models of competencies, their education process peculiarities and to reason competence management meaning in organization.

2. To describe peculiarities of competence management in "Mokilizingas" JSC and to highlight problematic aspects of this phenomenon in organization.

3. To carry out analysis of employee competence management in organization „Mokilizingas“ JSC assessing existence of competencies model, competencies identification and development processes, peculiarities of competence management in organization.

4. To identify problematic aspects of employee competence management in "Mokilizingas".

5. To develop model of employee competence management for „Mokilizingas“ in order to increase the employability of employees' competences in the organization.

**Work structure.** Master's thesis consists of theoretical, analytical and empirical parts. The first part of the Thesis "Theoretical aspects of employee competence management" reveals theoretical aspects of employee competence management. In the second "Management of employee competencies in the organization" Mokilizingas" JSC presented investigated organization and peculiarities of employee competence management there. The third "Employee competency management in organization "Mokilizingas“ JSC research and results analysis" presents research methodology, analysis of the quantitative research results, introduces model of employee competence management developed for organization „Mokilizingas“.

**Research results.** Organization does not have an existing systematic competence management system. Competence management system in the organization functions only fragmentarily, therefore, such aspects are not enough for opportunity to assess employees' existing and missing competencies. Organization implements only few principles of competency management - capacity definition, process definition and descriptions. Process of competence management and system are assessed as important and significant for organization's activities, forming environment for employees` professional development, targeted implementation of collective activities, increase of organization's competitiveness, value in the market, increase of the advantage, achievement of company goals and maximum results.

# PRIEDAI

1 priedas

## ANKETINĖS APKLAUSOS KLAUSIMYNAS

### Gerbiamas respondente,

Ši anketa yra sudaryta tam, kad išsiaiškinti, kaip Jūsų įmonėje yra valdomos darbuotojų turimos kompetencijos, ar yra suformuota kompetencijų valdymo sistema. Taip pat siekiama išsiaiškinti, kaip valdyti kompetencijas Jūsų įstaigoje, kad pasiekti optimaliausių darbo rezultatų. Užtikriname, kad ši anketa yra visiškai konfidenciali, duomenys bus susisteminti, neišskiriant nei vieno apklausos dalyvio. Ačiū už Jūsų nuomonę.

Lina Luneckienė (+37068553228)

Mykolo Romerio universiteto studentas

### Anketinė apklausa

#### 1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

#### 2. Jūsų amžius:

- Nuo 18 iki 25 metų
- Nuo 26 iki 34 metų
- Nuo 35 iki 44 metų
- Nuo 45 iki 54 metų
- Daugiau nei 55 metai

#### 3. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Profesinis
- Vidurinis

#### 4. Jūsų pareigos UAB „Mokilizingas“:

- Vadybininkas
- Administracijos darbuotojas
- Skyrių vadovai
- Vadovas
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

#### 5. Jūsų darbo patirtis organizacijoje UAB „Mokilizingas“:

- Iki 1 metų
- 2-4 metai
- 5-9 metai
- 10- 15 metų
- 16 metų ir daugiau

### I. KOMPETENCIJŲ MODELIAI ORGANIZACIJOJE

#### 1. Kokios kompetencijos yra reikalingiausios Jūsų darbe?

Kompetencijos	Taip	Iš dalies	Ne
Bendrosios kompetencijos			
Elgesio kompetencija			
Vadybinė ir lyderystės kompetencija			
Specifinės kompetencijos			



Profesinės kompetencijos			
Asmeninės kompetencijos			
Socialinės kompetencijos			
Verslumo kompetencija			
Funkcinė kompetencija			
Galimybių kompetencija			
Santykių kompetencijos			
Dalyko kompetencija			
Konceptuali kompetencija			
Kontrolės kompetencija			
Organizavimo kompetencijos			
Strateginė kompetencija			
Vadovavimo kompetencija			
Komandinio darbo kompetencija			
Planavimo kompetencija			
Įsipareigojimo kompetencija			

**2. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra vertinamos Jūsų turimos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?**

- Taip
- Iš dalies
- Ne

**3. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra vertinamos Jūsų trūkstamos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?**

- Taip
- Iš dalies
- Ne

*Kompetencijų modelis – tai tam tikrų darbuotojų žinių ir gebėjimų sąrašas, pagal kurį stebima darbuotojų veikla, jų pasiekimai.*

**4. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra suformuotas kompetencijų modelis?**

- Taip
- Galbūt
- Ne

**5. Jeigu UAB „Mokilizingas“ yra suformuotas kompetencijų modelis, kokio pobūdžio jis yra? Jeigu kompetencijų modelio nėra, prašome pereiti prie 6 klausimo.**

Kompetencijų modelis	Taip	Iš dalies	Ne
Esminių darbuotojų kompetencijų modelis (darbuotojų talentai, profesiniai gebėjimai, raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai)			
Vadovo kompetencijų modelis (orientacija į rezultatą, intelektualiniai ir tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas)			
Organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis (apimantis informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, inteligentiškumo, prisitaikymo ir transformacijos, tobulėjimo ir tobulinimo, antrepreneriškumo, komunikacinę, veiklos efektyvumo, multikultūrinę kompetencijas)			
Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis (procesai ir žmogaus santykiai, lankstumas ir augimas, individualaus darbuotojų veiksmingumo vertinimas, klientų aptarnavimo vadyba, tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų valdymas)			

**6. Kaip manote, kuris kompetencijų modelis būtų naudingiausias UAB „Mokilizingas“, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas?**

Kompetencijų modelis	Taip	Galbūt	Ne
Esminių darbuotojų kompetencijų modelis (darbuotojų talentai, profesiniai gebėjimai, raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai)			
Vadovo kompetencijų modelis (orientacija į rezultatą, intelektualiniai ir tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas)			
Organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis (apimantis informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, inteligentiškumo, prisitaikymo ir transformacijos, tobulėjimo ir tobulinimo, antrepreneriškumo, komunikacinę, veiklos efektyvumo, multikultūrinę kompetencijas)			
Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis (procesai ir žmogaus santykiai, lankstumas ir augimas, individualaus darbuotojų veiksmingumo vertinimas, klientų aptarnavimo vadyba, tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų valdymas)			

**7. Ar organizacijos UAB „Mokilizingas“ veikloje yra praktiškai panaudojamos darbuotojų turimos kompetencijos?**

Kompetencijų koncepcijos praktinis panaudojimas	Taip	Iš dalies	Ne
Nors nėra kompetencijų modelio, yra naudojamos praktinės priemonės, kurios siejamos su konkrečiais veiklos rezultatais			
Atliekama darbuotojų turimų žinių bei įgūdžių analizė			
Yra sudaryti darbuotojų kompetencijų plėtros planai			
Darbuotojai yra orientuojami patys plėtoti turimas kompetencijas, siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą			

**II. KOMPETENCIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR UGDYMO PROCESAI ORGANIZACIJOJE**

*Kompetencijų identifikavimas – tai procesas, kurio metu identifikuojamos svarbiausios žmogiškųjų išteklių esamos ir trūkstamos kompetencijos, orientuojantis į kompetencijos ugdymo formavimo būtinumą*

**1. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas?**

- Taip
- Galbūt
- Ne

**2. Jeigu kompetencijos yra identifikuojamos organizacijoje UAB „Mokilizingas“ pagal kokius kriterijus jos yra vertinamos? Jei identifikavimo procesas organizacijoje nevykdomas, pereininkite prie 3 klausimo.**

- Pagal pareigų grupes
- Pagal veiklos poreikius
- Pagal planuojamą organizacijos plėtrą
- Pagal ilgalaikį jų teikiamą poveikį
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

*Kompetencijų ugdymas – tai procesas, kurio metu vykdomas mokymas. Tai yra organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas.*

**3. Kompetencijų ugdymo procesas turi būti formuojamas atsižvelgiant į tam tikrus darbuotojų poreikius. Kuriais jų remiantis, organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?**

Kompetencijų ugdymo procesas	Taip	Iš dalies	Ne
Darbuotojų asmeniniai požymiai ir gebėjimai			

Darbuotojų turimi ir stokojami įgūdžiai			
Darbuotojų patirtis			
Darbuotojų žinių, mokymų, kvalifikacijos kėlimo poreikis			
Kompetencijų ugdymo procesas neorganizuojamas			

**4. Ar kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra sistemingas, t.y. apima visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis?**

Kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamosios dalys	Taip	Iš dalies	Ne
Organizacijos raidos įvertinimas			
Darbuotojams reikalingų kompetencijų analizė			
Būsimų kompetencijos poreikio vertinimas			
Darbuotojų kompetencijų vertinimas			
Mokymo poreikio nustatymas			
Mokymo planų sudarymas			
Mokymo rezultatų vertinimas			
Kompetencijų ugdymo sistemos organizacijoje nėra			

**5. Kokiais būdais yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“?**

Kompetencijų ugdymo būdai	Taip	Iš dalies	Ne
Seminarai (išoriniai mokymai)			
Praktiniai užsiėmimai (vidiniai mokymai)			
Komandinė projektinė veikla (vidiniai mokymai)			
Savarankiškas mokymasis			
Konsultacijos (vidiniai mokymai)			
Mokymo kursai (išoriniai mokymai)			
Kompetencijų ugdymo būdai nėra nustatyti organizacijoje			

**6. Kaip bendrai vertinate kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje UAB „Mokilizingas“?**

Labai prastai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Puikiai

### **III. KOMPETENCIJŲ VALDYMO YPATUMAI ORGANIZACIJOJE**

*Kompetencijų valdymas – tai procesas, kuriame formuojamas darbuotojų valdymas, siekiant organizacijos tikslų. Tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai*

**1. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra suformuota kompetencijų valdymo sistema?**

- Taip
- Galbūt
- Ne

**2. Jeigu kompetencijų valdymo sistema yra suformuota organizacijoje UAB „Mokilizingas“, ar darbuotojai yra su ja supažindinti žodiškai/ raštiškai? Jeigu apie kompetencijų valdymo sistemos egzistavimą organizacijoje Jūs neturite informacijos, pereikite prie 3 klausimo.**

- Taip
- Galbūt
- Ne

**3. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos?**

Kompetencijų valdymo proceso veiklos	Taip	Iš dalies	Ne
Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas			
Atrankos procesas			
Darbuotojų socializacijos procesas			

Darbuotojų kompetencijų mokymas ir tobulinimas			
Darbuotojų veiklos pagal kompetentingumą vertinimas			
Profesinės darbuotojų galimybės pagal kompetencijas (paaukštinimas/ pažeminimas pareigose)			
Kita (įrašykite)			

**4. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ egzistuoja kompetencijų valdymo sistema, kuri nėra apibrėžta kaip tokia, tačiau jos kontekste yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos?**

Kompetencijų valdymo sistema	Taip	Iš dalies	Ne
<b>Kompetencijų identifikavimas.</b> Tai yra procesas, kurio metu identifikuojamos kompetencijos, reikalingos tam tikros sėkmingos veiklos atlikimui.			
<b>Kompetencijų modelis.</b> Tai kompetencijų aprašymo dokumentas, kuriame suformuotas tam tikrų darbo kategorijų profesinių grupių, padalinių, skyrių ar atskirų darbuotojų veiklos atlikimui reikalingos kompetencijos.			
<b>Kompetencijų vertinimas.</b> Tai procesas, kurio metu lyginamos darbuotojų individualios kompetencijos pagal organizacijoje esantį kompetencijų modelį.			
<b>Kompetencijomis grįstas valdymas.</b> Tai rinkinys taisyklių, skirtų valdyti organizacijoje esamų žmogiškųjų išteklių kompetencijai, kad darbuotojų veiklos rezultatai būtų efektyvūs ir tikslingai prisidėtų prie organizacijos veiklos rezultatų.			
<b>Kompetencijų standartas.</b> Tai standartas, kuriame nustatyti esminiai įgūdžiai ir žinios, kuriuos darbuotojai privalo turėti, kad atitiktų jų veikos lygiui keliamus reikalavimus. Šiame standarte turi būti įtvirtintos funkcijos, kad parengtas kompetencijų modelis būtų panaudotas žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui.			
<b>Kompetencijų profilis.</b> Tai dokumentas, kuriame aprašomas rinkinys kompetencijų, susijusių su atskiromis pareigos / darbo / profesinėmis grupėmis ir tikslingu jų funkcionavimu visumoje.			

**5. Kurie kompetencijų valdymo organizacijoje UAB „Mokilizingas“ veiksniai (net jeigu jie ir nėra raštiškai įtvirtinti) egzistuoja organizacijos veikloje?**

Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai	Taip	Iš dalies	Ne
Darbuotojų kompetencijų identifikavimas			
Darbuotojų kompetencijų vertinimas			
Kompetencijų derinimas su konkrečia profesine veikla			
Kita (įrašykite)			

**6. Ar organizacijoje analizuojant ir vertinant darbuotojų veiklą, yra įgyvendinami šie kompetencijų valdymo principai?**

Darbuotojų kompetencijų valdymo principai	Taip	Iš dalies	Ne
<b>Aprašai:</b> organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas			
<b>Sisteminimas ir naudojimas:</b> organizacijos kompetencijų sistemos suformulavimas ir darbuotojų valdymo priemonių sisteminimas ir panaudojimas			
<b>Vertinimas:</b> organizacijos kompetencijų sistemos įvertinimas			
<b>Charakteristikų nustatymas:</b> organizacijos charakteristikų, sudarančių organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo sąlygas nustatymas			
<b>Gebėjimų nustatymas:</b> organizacijos gebėjimų nustatymas			
<b>Valdymo priemonių nustatymas:</b> valdymo priemonių, kurias naudoja organizacija, siekdama formuoti ir valdyti organizacijos kompetencijas, nustatymas			

<b>Proceso apibrėžimas:</b> procesų, kurie vyksta organizacijoje, formuojant ir valdant organizacijos kompetencijas, apibrėžimas			
<b>Integracijos procesas:</b> organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimas			

**7. Kaip manote, kodėl yra svarbus kompetencijų valdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“?**

<b>Kompetencijų valdymo proceso svarba</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
Suformuojamas bendras darbuotojų grupės interesas ir išsipareigojimai			
Tikslingiau įgyvendinami organizacijos veiklos tikslai			
Mobilizuojamos individualios kompetencijos veiklos tikslų pasiekimui			
Suformuojama kolektyvinė kompetencija			
Sudaromos galimybės darbuotojų profesiniam tobulėjimui			
Sukuriamas pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas organizacijai			
Didinamas organizacijos veiklos efektyvumas ir našumas			
Darbuotojų turimos kompetencijos paskirstomos tikslingiau			
Kompetencijų valdymo procesas visiškai nesvarbus			

**8. Kaip bendrai vertinate kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos UAB „Mokilizingas“ veikloje?**

Visiškai nereikšminga	Nereikšminga	Nei reikšminga, nei nereikšminga	Reikšminga	Labai reikšminga

## Tyrimo instrumento – anketinės apklausos klausimų pagrindimas

<b>RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA</b>	
<b>Klausimas</b>	<b>Klausimo pagrindimas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jūsų lytis:</li> <li>2. Jūsų amžius</li> <li>3. Jūsų išsilavinimas</li> <li>4. Jūsų pareigos</li> <li>5. Jūsų darbo patirtis</li> </ol>	Demografinis klausimas, siekiant išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, einamas pareigas bei darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.
<b>KOMPETENCIJŲ MODELIAI ORGANIZACIJOJE</b>	
1. Kokios kompetencijos yra reikalingiausios Jūsų darbe?	Klausimas reikalingas išskirti, kokios organizacijos darbuotojams yra svarbiausios kompetencijos, tikslingai atliekant jų einamas pareigas. Gautų atsakymų pagrindu formuojamas kompetencijų valdymo modelis organizacijoje, kuriame išskiriamos svarbiausios darbuotojams reikalingos kompetencijos, kurių tikslingas valdymas sudarytų sąlygas geriau išnaudoti darbuotojų turimą potencialą bei įgalintų darbuotojus tobulinti turimas ar trūkstamas kompetencijas
2. Ar organizacijoje yra vertinamos Jūsų turimos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?	Klausimas skirtas išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vertinamos darbuotojų turimos kompetencijos. Rengiant modelį pagrindžiama, ar darbuotojų kompetencijos yra vertinamos organizacijoje, ar ne
3. Ar organizacijoje yra vertinamos Jūsų trūkstamos kompetencijos reikalingos profesinės veiklos atlikimui?	Klausimu siekiama sužinoti, ar organizacijoje yra vertinamos darbuotojų trūkstamos kompetencijos, su tikslu išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vertinamas poreikis įgyti darbuotojams trūkstamas kompetencijas. Rengiant modelį šie atsakymai pagrindžia tokio modelio sukūrimo poreikį
4. Ar organizacijoje yra suformuotas kompetencijų modelis?	Klausimų siekiama sužinoti, ar organizacijoje yra suformuotas kompetencijų valdymo modelis ir tuo pačiu atskleidžiama, ar darbuotojai žino apie tokio modelio egzistavimą. Šie atsakymai pagrindžia arba paneigia kompetencijų valdymo modelio formavimo poreikį organizacijoje
5. Jeigu UAB „Mokilizingas“ yra suformuotas kompetencijų modelis, kokio pobūdžio jis yra? Jeigu kompetencijų modelio nėra, prašome pereiti prie 6 klausimo.	Šiuo klausimu siekiama sužinoti ar apskritai yra suformuotas tam tikras kompetencijų modelis organizacijoje, ar yra bent kokio modelio užuomazgos. Pagrindžiamas arba paneigiamas formuojamo kompetencijų valdymo modelio poreikis.
6. Kaip manote, kuris kompetencijų modelis būtų naudingiausias UAB „Mokilizingas“, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas?	Atskleidus, ar bent kokio kompetencijų modelio užuomazgos egzistuoja organizacijoje, teikiamu klausimu siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie tai, koks jiems atrodytų naudingiausias kompetencijų modelis organizacijoje. Rengiant kompetencijų valdymo modelį svarbu žinoti, kokio pobūdžio modelio poreikį pastebi darbuotojai
7. Ar organizacijos veikloje yra praktiškai panaudojamos darbuotojų turimos kompetencijos?	Klausimu siekiama identifikuoti, ar organizacijoje apskritai praktiškai yra naudojamos darbuotojų turimos kompetencijos. Rengiant kompetencijų valdymo modelį gauta informacija panaudojama vertinant esamą darbuotojų kompetencijų valdymo situaciją organizacijoje
<b>KOMPETENCIJŲ IDENTIFIKAVIMO IR UGDYMO PROCESAS ORGANIZACIJOJE</b>	
1. Ar organizacijoje yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas?	Klausimas reikalingas sužinoti, ar organizacijoje yra vykdomas kompetencijų identifikavimo procesas. Sudarinėjant kompetencijų valdymo modelį svarbu žinoti, kokie procesai yra vykdomi organizacijoje ir juos patobulinti arba apskritai pateikti pasiūlymus tokių procesų organizavimui, pagrindžiant jų poreikį.
2. Jeigu kompetencijos yra identifikuojamos organizacijoje pagal kokius kriterijus jos yra vertinamos? Jei identifikavimo procesas organizacijoje nevykdomas, pereikite prie 3 klausimo.	Klausimu siekiama sužinoti, ar darbuotojų kompetencijos organizacijoje yra apskritai identifikuojamos. Jeigu tokie veiksmai yra įgyvendinami, pagal kokius kriterijus yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos. Jeigu toks vertinimas nėra vykdomas, tuomet rengiant modelį reikalinga įtraukti tam tikrus kriterijus, pagal kuriuos organizacija galėtų identifikuoti darbuotojų turimas ar trūkstamas kompetencijas
3. Kompetencijų ugdymo procesas turi būti formuojamas atsižvelgiant į tam tikrus darbuotojų poreikius. Kuriais jų remiantis, organizacijoje yra	Klausimas svarbus siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie tai, kaip organizacijoje yra formuojamas kompetencijų ugdymo procesas, jeigu toks yra organizuojamas apskritai. Modelyje remiantis gautais atsakymais pagrindžiamas kompetencijų ugdymo proceso nukreipimas į tam tikrus aspektus

<b>organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?</b>	
<b>4. Ar kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje yra sistemingas, t.y. apima visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis?</b>	Klausimas skirtas išsiaiškinti, kad kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje vyksta apskritai ir kokias sudedamąsias dalis jis apima. Rengiant kompetencijų valdymo modelį gauti atsakymai panaudojami siekiant įtvirtinti trūkstamas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis.
<b>5. Kokiais būdais yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?</b>	Klausimas skirtas išsiaiškinti, kokiais būdais organizacijoje yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas. Modelyje pateikiami ir pagrindžiami reikalingi darbuotojų kompetencijų ugdymo procesui reikalingi būdai
<b>6. Kaip bendrai vertinate kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje?</b>	Klausimas skirtas sužinoti darbuotojų nuomonę apie kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesus organizacijoje. Rengiant modelį gauti atsakymai panaudojami siekiant pagrįsti kompetencijų identifikavimo ir ugdymo procesų poreikį organizacijoje
<b><i>KOMPETENCIJŲ VALDYMO YPATUMAI ORGANIZACIJOJE</i></b>	
<b>1. Ar organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema?</b>	Klausimas svarbus identifikuojant, ar organizacijoje yra suformuota kompetencijų valdymo sistema. Modelio rengimas grindžiamas faktu, kad organizacijoje kompetencijų valdymo sistemos nėra arba ji yra tikrai dalinė
<b>2. Jeigu kompetencijų valdymo sistema yra suformuota organizacijoje, ar darbuotojai yra su ja supažindinti žodžiškai/ raštiškai? Jeigu apie kompetencijų valdymo sistemos egzistavimą organizacijoje Jūs neturite informacijos, pereikite prie 3 klausimo.</b>	Klausimas svarbus įvertinti, kokio pobūdžio kompetencijų valdymo sistema yra suformuota organizacijoje ir ar darbuotojai turi informacijos apie šią sistemą. Rengiant modelį svarbu įvertinti, ar tokia sistema yra, ar jos nėra, ar ji tik dalinė ir pateikti pasiūlymus jos tobulinimui.
<b>3. Ar organizacijoje yra užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos?</b>	Klausimas svarbus vertinant, ar organizacijoje užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos. Rengiant modelį identifikuojamos trūkstamos kompetencijos valdymo proceso veiklos ir jos įtvirtinamos organizacijai siūlomame modelyje
<b>4. Ar organizacijoje egzistuoja kompetencijų valdymo sistema, kuri nėra apibrėžta kaip tokia, tačiau jos kontekste yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos?</b>	Klausimas svarbus identifikuojant darbuotojų kompetencijų valdymo sistemos buvimą organizacijoje. Netgi jeigu tokios realios sistemos nėra, galbūt yra jos užuomazgos, kurių kontekste yra vertinamos darbuotojų kompetencijos. Rengiant kompetencijų valdymo organizacijai modelį, svarbu išskirti ir pagrįsti tas kompetencijų valdymo sistemos dalis, kurios yra svarbios organizacijos veiklai
<b>5. Kurie kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai (net jeigu jie ir nėra raštiškai įtvirtinti) egzistuoja organizacijos veikloje?</b>	Klausimas svarbus identifikuojant, kokie kompetencijų valdymo veiksniai egzistuoja organizacijos veikloje. Rengiant kompetencijų valdymo modelį, organizacijai siūloma įdiegti trūkstamus arba nesamus kompetencijų valdymo organizacijoje veiksnius
<b>6. Ar organizacijoje analizuojant ir vertinant darbuotojų veiklą, yra įgyvendinami šie kompetencijų valdymo principai?</b>	Klausimas svarbus atskleidžiant, kokie kompetencijų valdymo principai yra įgyvendinami organizacijoje, vertinant ir analizuojant darbuotojų veiklą. Modelyje remiantis gautais atsakymais pagrindžiamas poreikis diegti tam tikrus principus arba jeigu tokie principai apskritai nėra diegiami, tuomet pagrįsti jų diegimo poreikį ir naudą
<b>7. Kaip manote, kodėl yra svarbus kompetencijų valdymo procesas organizacijoje?</b>	Klausimas svarbus vertinant darbuotojų nuomonę apie kompetencijų valdymo proceso poreikį organizacijoje apskritai. Modelyje remiantis gautais atsakymais išskiriama ir pagrindžiama kompetencijų valdymo proceso organizacijoje svarba darbuotojų nuomone
<b>8. Kaip bendrai vertinate kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos veikloje?</b>	Klausimas svarbus identifikuojant kompetencijų valdymo sistemos poreikį ir svarbą organizacijos veikloje. Remiantis gautais atsakymais apgrindžiamas rengiamos kompetencijų valdymo modelio poreikis ir nauda organizacijos veikloje ir darbuotojams

## TYRIMO REZULTATAI

1 lentelė. Kokios kompetencijos yra reikalingiausios Jūsų darbe?

Kompetencijos	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
Bendrosios kompetencijos	90,3	9,7	-
Elgesio kompetencija	86,4	13,6	-
Vadybinė ir lyderystės kompetencija	54,1	41	4,9
Specifinės kompetencijos	47,5	45,8	6,8
Profesinės kompetencijos	64,4	30,5	5,1
Asmeninės kompetencijos	64,4	33,9	1,7
Socialinės kompetencijos	70	26,7	3,3
Verslumo kompetencija	55,7	37,7	6,6
Funkcinė kompetencija	78	20,3	1,7
Galimybių kompetencija	41	47,5	11,5
Santykių kompetencijos	69,5	22	8,5
Dalyko kompetencija	56,7	31,7	11,6
Konceptuali kompetencija	55,9	32,2	11,9
Kontrolės kompetencija	40,7	45,8	13,5
Organizavimo kompetencijos	59,3	28,8	11,9
Strateginė kompetencija	67,2	22,4	10,4
Vadovavimo kompetencija	65,5	24,1	10,4
Komandinio darbo kompetencija	76,7	20	3,3
Planavimo kompetencija	79,7	16,9	3,4
Isipareigojimo kompetencija	57,6	22	20,4

2 lentelė Jeigu UAB „Mokilizingas“ yra suformuotas kompetencijų modelis, kokio pobūdžio jis yra? Jeigu kompetencijų modelio nėra, prašome pereiti prie 6 klausimo.

Kompetencijų modelis	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
Esminių darbuotojų kompetencijų modelis (darbuotojų talentai, profesiniai gebėjimai, raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai)	8,8	44,1	47,1
Vadovo kompetencijų modelis (orientacija į rezultatą, intelektualiniai ir tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas)	14,7	35,3	50
Organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis (apimantis informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, inteligentiškumo, prisitaikymo ir transformacijos, tobulėjimo ir tobulinimo, antrepreneriškumo, komunikacinę, veiklos efektyvumo, multikultūrinę kompetencijas)	17,6	44,1	38,2
Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis (procesai ir žmogaus santykiai, lankstumas ir augimas, individualaus darbuotojų veiksmingumo vertinimas, klientų aptarnavimo vadyba, tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų valdymas)	23,5	44,1	32,4



**3 lentelė. Kaip manote, kuris kompetencijų modelis būtų naudingiausias UAB „Mokilizingas“, siekiant tikslingai valdyti darbuotojų kompetencijas?**

<b>Kompetencijų modelis</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Galbūt (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
Esminių darbuotojų kompetencijų modelis (darbuotojų talentai, profesiniai gebėjimai, raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai)	78,6	19,6	1,8
Vadovo kompetencijų modelis (orientacija į rezultatą, intelektualiniai ir tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas)	70,7	29,3	-
Organizacijos, siekiančios žinių ir veiklos tobulinimo kompetencijų modelis (apimantis informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, inteligentiškumo, prisitaikymo ir transformacijos, tobulėjimo ir tobulinimo, antrepreneriškumo, komunikacinę, veiklos efektyvumo, multikultūrinę kompetencijas)	63,8	34,5	1,7
Konkurencingos veiklos užtikrinimo kompetencijų modelis (procesai ir žmogaus santykiai, lankstumas ir augimas, individualaus darbuotojų veiksmingumo vertinimas, klientų aptarnavimo vadyba, tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų valdymas)	64,9	35,1	-

**4 lentelė. Ar organizacijos UAB „Mokilizingas“ veikloje yra praktiškai panaudojamos darbuotojų turimos kompetencijos?**

<b>Kompetencijų koncepcijos praktinis panaudojimas</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Iš dalies (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
Nors nėra kompetencijų modelio, yra naudojamos praktinės priemonės, kurios siejamos su konkrečiais veiklos rezultatais	30	56,7	13,3
Atliekama darbuotojų turimų žinių bei įgūdžių analizė	13,6	39	47,4
Yra sudaryti darbuotojų kompetencijų plėtros planai	10,3	34,5	55,2
Darbuotojai yra orientuojami patys plėtoti turimas kompetencijas, siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą	39	40,7	20,3

**5 lentelė. Kompetencijų ugdymo procesas turi būti formuojamas atsižvelgiant į tam tikrus darbuotojų poreikius. Kuriais jų remiantis, organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas?**

<b>Kompetencijų ugdymo procesas</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Iš dalies (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
Darbuotojų asmeniniai požymiai ir gebėjimai	50	43,1	6,9
Darbuotojų turimi ir stokojami įgūdžiai	23,3	48,3	28,4
Darbuotojų patirtis	44,3	41	14,7
Darbuotojų žinių, mokymų, kvalifikacijos kėlimo poreikis	33,9	59,3	6,8
Kompetencijų ugdymo procesas neorganizuojamas	50	36,2	13,8

**6 lentelė. Ar kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra sistemingas, t.y. apima visas kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamąsias dalis?**

Kompetencijų ugdymo sistemos modelio sudedamosios dalys	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
Organizacijos raidos įvertinimas	12,1	58,6	29,3
Darbuotojams reikalingų kompetencijų analizė	20,3	45,8	33,9
Būsimų kompetencijos poreikio vertinimas	15,3	33,9	50,8
Darbuotojų kompetencijų vertinimas	15,8	47,4	36,8
Mokymo poreikio nustatymas	26,2	52,5	21,3
Mokymo planų sudarymas	25,9	50	24,1
Mokymo rezultatų vertinimas	26,7	43,3	30
Kompetencijų ugdymo sistemos organizacijoje nėra	34,5	44,8	20,7

**7 lentelė. Kokiais būdais yra organizuojamas kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“?**

Kompetencijų ugdymo būdai	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
Seminarai (išoriniai mokymai)	80,7	17,7	1,6
Praktiniai užsiėmimai (vidiniai mokymai)	44,8	43,1	12,1
Komandinė projektinė veikla (vidiniai mokymai)	41,4	43,1	15,5
Savarankiškas mokymasis	33,3	40	26,7
Konsultacijos (vidiniai mokymai)	44,4	42,4	13,3
Mokymo kursai (išoriniai mokymai)	59	36,1	4,9
Kompetencijų ugdymo būdai nėra nustatyti organizacijoje	40,4	38,5	21,1

**8 lentelė. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ yra užtikrinamos kompetencijų valdymo proceso veiklos?**

Kompetencijų valdymo proceso veiklos	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas	60	27,3	12,7
Atrankos procesas	79,3	17,2	3,5
Darbuotojų socializacijos procesas	14	54,4	31,6
Darbuotojų kompetencijų mokymas ir tobulinimas	14,3	51,8	33,9
Darbuotojų veiklos pagal kompetentingumą vertinimas	16,4	49,1	34,5
Profesinės darbuotojų galimybės pagal kompetencijas (paaukštinimas/ pažeminimas pareigose)	28,6	64,3	7,1

**9 lentelė. Ar organizacijoje UAB „Mokilizingas“ egzistuoja kompetencijų valdymo sistema, kuri nėra apibrėžta kaip tokia, tačiau jos kontekste yra vertinamos darbuotojų turimos ir trūkstamos kompetencijos?**

Kompetencijų valdymo sistema	Taip (proc.)	Iš dalies (proc.)	Ne (proc.)
<b>Kompetencijų identifikavimas.</b> Tai yra procesas, kurio metu identifikuojamos kompetencijos, reikalingos tam tikros sėkmingos veiklos atlikimui.	18,6	61	20,4
<b>Kompetencijų modelis.</b> Tai kompetencijų aprašymo dokumentas, kuriame suformuotas tam tikrų darbo kategorijų profesinių grupių, padalinių, skyrių ar atskirų darbuotojų veiklos atlikimui reikalingos kompetencijos.	28,1	36,8	35,1

<b>Kompetencijų vertinimas.</b> Tai procesas, kurio metu lyginamos darbuotojų individualios kompetencijos pagal organizacijoje esantį kompetencijų modelį.	15,3	50,8	33,9
<b>Kompetencijomis grįstas valdymas.</b> Tai rinkinys taisyklių, skirtų valdyti organizacijoje esamų žmogiškųjų išteklių kompetencijai, kad darbuotojų veiklos rezultatai būtų efektyvūs ir tikslingai prisidėtų prie organizacijos veiklos rezultatų.	12,3	59,6	28,1
<b>Kompetencijų standartas.</b> Tai standartas, kuriame nustatyti esminiai įgūdžiai ir žinios, kuriuos darbuotojai privalo turėti, kad atitiktų jų veikos lygiui keliamus reikalavimus. Šiame standarte turi būti įtvirtintos funkcijos, kad parengtas kompetencijų modelis būtų panaudotas žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimui.	10,3	55,2	34,5
<b>Kompetencijų profilis.</b> Tai dokumentas, kuriame aprašomas rinkinys kompetencijų, susijusių su atskiromis pareigos / darbo / profesinėmis grupėmis ir tikslingu jų funkcionavimu visumoje.	8,8	47,4	43,8

**10 lentelė. Kurie kompetencijų valdymo organizacijoje UAB „Mokilizingas“ veiksniai (net jeigu jie ir nėra raštiškai įtvirtinti) egzistuoja organizacijos veikloje?**

<b>Kompetencijų valdymo organizacijoje veiksniai</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Iš dalies (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
Darbuotojų kompetencijų identifikavimas	8,6	53,5	37,9
Darbuotojų kompetencijų vertinimas	16,6	41,7	41,7
Kompetencijų derinimas su konkrečia profesine veikla	35,1	52,6	12,3

**11 lentelė. Ar organizacijoje analizuojant ir vertinant darbuotojų veiklą, yra įgyvendinami šie kompetencijų valdymo principai?**

<b>Darbuotojų kompetencijų valdymo principai</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Iš dalies (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
<b>Aprašai:</b> organizacijos kompetencijų nustatymas ir aprašymas	18,6	55,9	25,5
<b>Sisteminimas ir naudojimas:</b> organizacijos kompetencijų sistemos suformulavimas ir darbuotojų valdymo priemonių sisteminimas ir panaudojimas	8,6	56,9	34,5
<b>Vertinimas:</b> organizacijos kompetencijų sistemos įvertinimas	10,2	54,2	35,6
<b>Charakteristikų nustatymas:</b> organizacijos charakteristikų, sudarančių organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo sąlygas nustatymas	14	43,9	42,1
<b>Gebėjimų nustatymas:</b> organizacijos gebėjimų nustatymas	21,1	50,9	28
<b>Valdymo priemonių nustatymas:</b> valdymo priemonių, kurias naudoja organizacija, siekdama formuoti ir valdyti organizacijos kompetencijas, nustatymas	14	61,4	24,6
<b>Proceso apibrėžimas:</b> procesų, kurie vyksta organizacijoje, formuojant ir valdant organizacijos kompetencijas, apibrėžimas	18,6	50,8	30,4

<b>Integracijos procesas:</b> organizacijos kompetencijos formavimo ir valdymo principų integravimas	10,5	50,9	38,6
--	------	------	------

**12 lentelė. Kaip manote, kodėl yra svarbus kompetencijų valdymo procesas organizacijoje UAB „Mokilizingas“?**

<b>Kompetencijų valdymo proceso svarba</b>	<b>Taip (proc.)</b>	<b>Iš dalies (proc.)</b>	<b>Ne (proc.)</b>
Suformuojamas bendras darbuotojų grupės interesas ir įsipareigojimai	73,3	23,3	3,4
Tikslingiau įgyvendinami organizacijos veiklos tikslai	79,7	18,6	1,7
Mobilizuojamos individualios kompetencijos veiklos tikslų pasiekimui	72,9	27,1	-
Suformuojama kolektyvinė kompetencija	65,6	31,1	3,3
Sudaromos galimybės darbuotojų profesiniam tobulėjimui	81,4	18,6	-
Sukuriama pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas organizacijai	81,4	16,9	1,7
Didinamas organizacijos veiklos efektyvumas ir našumas	76,7	20	3,3
Darbuotojų turimos kompetencijos paskirstomos tikslingiau	77	19,7	3,3
Kompetencijų valdymo procesas visiškai nesvarbus	15,8	12,3	71,9

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2017 – 11 - 17

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),  
Viešojo valdymo fakulteto, vadybos instituto, lyderystės ir pokyčių vadybos magistro studijų

---

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

studentė Lina Luneckienė,  
*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Darbuotojų kompetencijų valdymas organizacijoje „Mokilizingas“

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)*