

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina BUIVYDIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ BENDROSIOS
KOMPETENCIJOS SAVIVALDYBĖSE, ĮGYVENDINANT
VALSTYBĖS TARNYBOS KOMPETENCIJŲ MODELĮ

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina BUIVYDIENĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ BENDROSIOS
KOMPETENCIJOS SAVIVALDYBĖSE, ĮGYVENDINANT
VALSTYBĖS TARNYBOS KOMPETENCIJŲ MODELĮ

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:
doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Lina Buivydienė. **VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ BENDROSIOS KOMPETENCIJOS SAVIVALDYBĖSE, ĮGYVENDINANT VALSTYBĖS TARNYBOS KOMPETENCIJŲ MODELĮ.** Viešasis valdymas (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovas – doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016. 68 p. (89).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe, pasirinkus atskiros Mažeikių rajono savivaldybės atvejį, siekiama įvertinti naujai LR diegiamo Valstybės tarnybos kompetencijų modelio pirmuosius rezultatus. Grindžiant pasirinktą tyrimą Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, kad valstybės tarnautojai ir jų kompetencijos šiandien yra svarbiausias veiksnys, padedantis užtikrinti efektyvius valstybės valdymo procesus. Naujai pasiūlytas kompetencijų modelis gali būti svarbiu veiksmu tobulinant valstybės tarnybą. Magistro darbe taip pat analizuojami strateginiai valstybės dokumentai, liudijantys, kad veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimas ir jos modernizavimas buvo ir išlieka prioritetiniu valstybės uždaviniu.

Magistro darbą sudaro dvi dalys. Pirmojoje pateikiami valstybės tarnybos kompetencijų modelio įgyvendinamo teoriniai ir teisiniai aspektai bei apžvelgiamos kompetencijų modelio taikymo Lietuvoje ir ES valstybėse narėse patirtys, aktualizuota bendrųjų kompetencijų svarba viešajame valdyme. Antrojoje dalyje pristatomi valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų vertinimo, taikant valstybės tarnybos kompetencijų modelį, Mažeikių rajono savivaldybėje tyrimo rezultatai.

Kokybinio tyrimo metu apklausus už atranką atsakingus vadovus sužinota, kad vadovų nuomone, nepakanka įvertinti bendruosius gebėjimus. Valstybės tarnautojas turi pasižymėti įvairiapusiškomis kompetencijomis: turėti gebėjimų priimti strateginius sprendimus, gebėti dirbti su projektais.

Kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo apklausti šioje atrankoje dalyvavę asmenys, parodė pritarimą taikomam modeliui, kaip didinančiam atrankos objektyvumą, skaidrumą.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, kompetencija, kompetencijų modelis, bendrosios kompetencijos.

Lina Buivydienė. **GENERAL COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN MUNICIPALITIES WHILE IMPLEMENTING THE PUBLIC SERVICE COMPETENCY MODEL.** Final Master's degree thesis in Public Management (spec. Public Administration). Supervisor – assoc. prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai, 2016. 68 p. (89).

SUMMARY

This final Master's thesis is aimed to assess the first results of the public service competency model, which is newly implemented in the Republic of Lithuania, by choosing the separate case of Mažeikiai district municipality. The research chosen is based on the insights of Lithuanian and foreign authors, that public servants and their competencies are currently the most important factors for ensuring effective state management processes. The newly proposed competency model may be an important factor for improving public service. The Master's thesis also analyses strategic state documents, demonstrating that the creation and modernization of efficient public service was and still is a priority task of the state.

The Master's thesis consists of two parts. The theoretical and legal aspects of implementing the public service competency model are presented, the experience of implementing the competency model in Lithuania and EU Member States is reviewed, and the importance of general competencies to public management are actualized in the first part. The results of general competency assessment of public servants by applying the public service competency model in Mažeikiai district municipality are presented in the second part.

The heads in charge of selection were interviewed during qualitative analysis and in their opinion only assessing general competencies are not enough. A public servant must have versatile competencies: must be capable to make strategic decisions and be capable of working with projects.

Quantitative analysis has shown that the public service selection process is quite complicated, although objective and fair. Respondents stated that only the best candidates are selected for public service.

Keywords: public service, competency, competency model, general competencies.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	9
1. VALSTYBĖS TARNYBOS KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1 Kompetencijos ir kompetencijos modelio apibūdinimas	13
1.2. Nuo klasikinio iki gerojo valdymo: kompetencijų kaita.....	17
1.3. Pokyčiai LR valstybės tarnyboje – kompetencijų modelio prielaidos.....	20
1.4. Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos ir ES valstybėse narėse	22
1.4.1 Kompetencijų modelio taikymas vykdant valstybės tarnautojų atrankas.....	27
1.4.2. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnautojų įgyvendinamos veiklos vertinimui	30
1.4.3. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnautojų įgyvendinamos veiklos mokymo procese	32
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ MODELIO TAIKYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS	34
2.1.Valstybės tarnautojo savivaldybėse bendrųjų kompetencijų aktualizavimas LR teisinėje bazėje	34
2.2.Valstybės tarnybos kompetencijų modelio teisinės bazės integravimas su Mažeikių rajono savivaldybės veiklą reglamentuojančiais dokumentais	37
2.3.Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimo, taikant valstybės tarnybos kompetencijų modelį, tyrimo rezultatai	39
2.3.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas	40
2.3.2 Kokybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė	42
2.3.3 Kiekybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė.....	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	59
SIŪLYMAI.....	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Požiūris į kompetencijų sąvoką skirtingose Europos šalyse.....	15
1.2. lentelė. Europos šalyse naudojamų kompetencijų modelių palyginimas.....	23
1.3. lentelė. Rekomendacijos atrankos į valstybės tarnybą gerinimo srityje.....	29
1.4. lentelė. Valstybės tarnybos modelio rezultatai.....	31
2.1. lentelė. Kompetencijų modelio aktualumas: LR teisinis reglamentavimas.....	35
2.2. lentelė. Tiriamosios dalies metodologija.....	40
2.3. lentelė. Informantų kodavimas.....	42
2.4. lentelė. Sprendimų priėmimas savivaldybėje dėl reikalingos kompetencijos darbuotojų.....	42
2.5. lentelė. Gebėjimai, reikalingi priimant į darbą tarnautoją.....	43
2.6. lentelė. Esminiai reikalavimai priimant į darbą tarnautoją.....	44
2.7. lentelė. Mažeikių rajono savivaldybėje tarnautojams reikalingi bendrieji gebėjimai.....	44
2.8. lentelė. Mažeikių rajono savivaldybėje tarnautojams reikalingi gebėjimai.....	45
2.9. lentelė. Darbuotojų adaptacijos valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje	45
2.10. lentelė. Bendrųjų kompetencijų stiprinimas Mažeikių rajono savivaldybėje	46
2.11. lentelė. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas Mažeikių rajono savivaldybėje	46
2.12. lentelė. Mokymo sistemos reikšmė, gerinant bendruosius gebėjimus.....	47
2.13. lentelė. Darbuotojų motyvacija, tobulinant organizacijoje reikalingus bendruosius gebėjimus.....	47
2.14. lentelė. Darbuotojų konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą	48
2.15. lentelė. Mažeikių rajono savivaldybėje yra linkusi investuoti į darbuotojų bendrųjų Gebėjimų gerinimą.....	48
2.16. lentelė. Mažeikių rajono savivaldybėje svarbiausi bendrieji gebėjimai.....	49
2.17. lentelė. Nuomonė apie bendrųjų gebėjimų testo taikymą, atrankos į valstybės tarnybą metu.....	49
2.18. lentelė. Esminės tyrimo metu išryškėjusios kategorijos.....	50
2.19. lentelė. Ginamųjų teiginių patvirtinimo rezultatai.....	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1. pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis.....	27
1.2 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių poreikio nustatymo metodika.....	30
2.1.pav Tyrimo eiga.....	39
2.2 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kuris atrankos į valstybės tarnybą variantas galėtų būti vertinamas palankiau.....	53
2.3. pav. Informantų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo vietos pasirinkimą gaunant analogišką darbo užmokestį.....	54
2.4. pav. Informantų nuomonių pasiskirstymas, kurio sektoriaus darbuotojų atranka vykdoma objektyviau.....	54
2.5. pav. Respondentų požiūris į valstybės tarnybą.....	55
2.6. pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmenininę pažinčių svarbą atrankos į valstybę tarnybą metu.....	55
2.7.pav. Respondentų nuomonių vertinimas apie priėmimo į valstybės tarnybą proceso organizavimą.....	56

DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS, TERMINAI

Bendroji kompetencija – „Gebėjimas, reikalingas atlikti funkcijas bet kurioje profesinėje (veiklos) srityje, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. (*Aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas*, 2011).

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencija pasireiškia, kaip stebimas asmens elgesys (Bissessar, 2010, p. 62).

Kompetencijų modelis – bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinant valstybės tarnybos misijos, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą (Butautienė, 2009, p. 8).

Valstybės tarnyba „Teisinių santykių visuma, reglamentuojama valstybės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą“. (LR viešojo administravimo įstatymo, 2002).

Bendrieji gebėjimai - bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų visuma (LRV nutarimas, 2013).

Viešasis sektorius – tai visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes, dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui. (LR viešojo administravimo įstatymas, 2009).

IVADAS

Ekonominė raida formuoja naują požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą. Nuo tradicinio personalo administravimo pereinama prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Formuojasi supratimas, kad žmonės tampa pagrindiniu rodikliu, lemiančiu organizacijos pasiekimus. Kompetencijų modelio diegimas padeda siekti kokybiškesnio viešojo valdymo. Žmonės ir jų kompetencijos šiandien yra svarbiausias veiksnys, siekiant efektyvios valdymo veiklos. Šiuo modeliu prisidedama prie valstybės tarnybos sistemos tobulinimo.

Kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba atsispindi svarbiausiuose strateginiuose valstybės dokumentuose. Veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimas ir jos modernizavimas išlieka prioritetiniu valstybės uždaviniu. Apie kompetencijomis grįstą žmoniškųjų išteklių valdymo modelį valstybės tarnyboje kalbama Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, pratęsiančiose 2008-2012 metų Lietuvos Respublikos Vyriausybės išsikeltus tikslus modernizuoti viešąjį valdymą. Šią kryptį taip pat nurodo ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, 2014-2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei Lietuva 2030 (Rekašienė, Sudnickas, 2014). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatyta, kad prioritetinės mūsų šalies kryptys – kokybiškai keisti visuomenę, ekonomiką ir valdymą.

Sutikdami su dabartiniais Lietuvos mokslininkais (Papšienė, 2010; Raipa, Lobanova, Chlivickas, 2009; Raipa, 2014, 2015; Nakrošis, Bankauskaitė - Grigaliūnaitė, 2014; Nakrošis, 2015; E.Gaulė, 2014 ir kt.), kurie savo tyrimuose aktualizavo tradicinio viešojo administravimo atstovų W. Wilson, W. F. Taylor ir M. Weberio darbų svarbą viešajam administravimui, matome, kad ir ankstyvųjų viešojo administravimo teoretikų darbuose jau buvo rašoma apie įgūdžius ir gebėjimus, kurie būtini viešojo administravimo veiklose.

Kaip teigia XXI amžiaus Lietuvos viešojo valdymo teoretikai Raipa, (2009); Lobanova, (2009); Chlivickas (2009), nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti sprendimus priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, o pokyčiai šioje srityje neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų. Tai ypač aktualu šiandienos sąlygomis, kai kyla naujų iššūkių Europos Parlamentui, Europos Sąjungos valstybių valdžios struktūroms, siekiančioms sureguliuoti itin dinamiškus pokyčius, kurie reikalauja didelio profesionalumo, lankstumo, nuolatinio bendrųjų gebėjimų (informacijos valdymo, bendradarbiavimo, darbo komandose ir tinkluose, komunikavimo užsienio kalba) ir kitų įgūdžių tobulinimo, siekiant atitikti visuomenės lūkesčius ir mažinti biurokratinį aparatą.

Darbo aktualumas. Lietuva yra kompetencijų modelio diegimo valstybės tarnyboje procese. Tai svarbus žingsnis, siekiant veiksmingos ir atviros valstybės tarnybos.

Bendrajame valstybės tarnybos kompetencijų modelyje išskirtos 35 bendrosios kompetencijos, taip pat tokios asmeninės vertybės, kaip drąsa, energingumas, lankstumas, iniciatyvumas ir kt. Remiantis kitose užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita, matyti, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai ir pareigybių aprašymų katalogai tose valstybėse taikomi jau apie dešimtmetį, pavyzdžiui, Belgijoje, Olandijoje ir kt. Lietuvai, sėkmingai perimančiai Vakarų Europos viešojo administravimo naujoves, tai dar vienas etapas, moderuojant viešąjį valdymą, todėl šio proceso analizė yra nauja ir aktuali moksle.

Lietuvoje yra bendras supratimas ir politinis konsensusas dėl kompetencijų modelio diegimo būtinumo. Net ir keičiantis valdančioms politinėms jėgoms, ši nuostata išlaiko savo tęstinumą. Modelio diegimo proceso tyrimai gali parodyti gerąsias ir tobulintinas modelio puses.

Valstybės tarnybos departamentas inicijavo kompetencijų modelio sukūrimą visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, taip tapdamas pagrindiniu pokyčių žmogiškųjų išteklių vadyboje diegimo koordinatoriumi. Viešojo administravimo srityje tyrimus atliekančios akademinės bendruomenės dalyvavę šio modelio projekto kūrime, vertinime, tirdamos diegiamos naujovės eigą ir tam pasirinkę atskirą regiono praktiką, prisideda prie veiklos valstybės tarnyboje skaidrumo.

Šiuo metu egzistuojantis teisinis reglamentavimas Lietuvoje dar neatspindi naujausių žmogiškųjų išteklių vadybos transformacijų ir neįtvirtina kompetencijų modelių taikymo.

Kadangi darbuotojų kompetencijų modeliai yra stabilesni ir lėčiau kinta negu darbo pareiginiai aprašai, jie gali ir privalo užimti centrinę vietą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadyboje. Kaip teigia autorė, kompetencijų modeliai gali būti naudojami darbuotojų paieškai ir atrankai, veiklos vertinimui, ugdymui, mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti, kompensavimo už darbą sistemoms kurti (Rekašienė, 2014).

Darbo naujumas. Bendrojo valstybės tarnybos kompetencijų modelio diegimas jau vyksta, jis bus tobulinamas, todėl atskiro atvejo analizė šiame magistro darbe yra nauja ir gali parodyti atskirus rezultatus bei modelio tobulinimo kryptingumą. Tuo labiau, kad bendrųjų gebėjimų vertinimo instrumentas veikia, jį išbandė jau Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, Lietuvos statistikos departamentas, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, Vyriausybės kanceliarija, Lazdijų savivaldybės administracija ir kt. Iš 2013 metais Valstybės tarnybos departamento atliktos apklausos nustatyta, kad iš 543 įstaigų 6 įstaigos turi pasirengusios kompetencijų modelius.

Pasirinktas tyrimas gali parodyti, kurie iš bendrųjų gebėjimų pretenduojantiems į darbą pasirodė mažiau ar labiau aktualizuoti, kaip jie koreliuoja su savivaldybėse atliekamu darbu.

Darbo problema. Darbuotojų kompetencijos tampa žmogiškųjų išteklių pagrindu. Kompetencijų modelis turėtų harmonizuoti valstybės tarnybos valdymą. Kaip teigia Rekašienė (2014), jis apjungtų visus žmogiškųjų išteklių procesus: žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, atranką, mokymą ir ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą. Šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, atsakyti į probleminius klausimus:

1. Kokie pokyčiai vyksta savivaldybėse, valdant žmogiškuosius išteklius?
2. Kaip prie valstybės tarnybos tobulinimo gali prisidėti diegiamas valstybės tarnybos kompetencijų modelis?
3. Kaip savivaldybėse reaguojama į bendrųjų kompetencijų aktualizavimą valstybės tarnyboje?
4. Kokios problemos ir naujai diegiamo modelio taikymo savivaldybėse tobulinimo galimybės rodo pirmieji rezultatai?

Darbo tikslas – ištirti valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų poreikį ir raišką savivaldybėse, įgyvendinant Lietuvos valstybės tarnybos kompetencijų modelį.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos ir jų vertinimas.

Tyrimo dalykas – bendrųjų kompetencijų poreikis ir raiška Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus valstybės tarnybos kompetencijų modelio kaitos analizę, teoriškai pagrįsti valstybės tarnautojų savivaldybėse bendrųjų kompetencijų kaitos kryptingumą;
2. Atlikus LR dokumentų analizę, apibendrinti naujausio valstybės tarnybos kompetencijų modelio formalizavimą teisinėje bazėje;
3. Apibendrinti šiuo metu LR diegiamo valstybės tarnybos kompetencijų modelio bendrųjų kompetencijų vertinimo problemas;
4. Atlikus valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų poreikio ir raiškos tyrimą Mažeikių rajono savivaldybėje, pateikti įvertinimą.

Ginamieji teiginiai:

1. Savivaldybių vadovai kritiškai vertina kompetencijų vertinimo modelį ir dar nemato bendrųjų gebėjimų svarbos, aktualizuoja profesinius gebėjimus.
2. Į darbą, taikant naująjį modelį, priimti darbuotojai išvelgia taikomo modelio perspektyvą, nes jis sudaro galimybę patekti į darbą kompetentingiausiems.

Tyrimo metodika. *Mokslinės literatūros analizė* naudota pristatant valstybės tarnybos kompetencijų modelių kaitą. Analizuojami užsienio bei Lietuvos autorių mokslinės literatūros straipsniai. Teoriškai pagrįsta valstybės tarnautojų savivaldybėse bendrųjų kompetencijų struktūra ir jų kaitos kryptingumas.

Siekiant atskleisti valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų poreikį ir raišką savivaldybėse, įgyvendinant Lietuvos valstybės tarnybos kompetencijų modelį naudotas *dokumentų turinio analizės metodus*. Naudojant dokumentų turinio analizės metodą analizuoti pagrindiniai valstybės tarnybą reglamentuojantys teisės aktai, jų papildymai, bei kiti šią veiklą reglamentuojantys LR dokumentai bei programos – LR Valstybės tarnybos įstatymas, Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei programa “Lietuva 2030”, taip pat LR Vyriausybės Nutarimas dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos, pareigybių aprašai.

Atliekant valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų poreikio ir raiškos tyrimą Mažeikių savivaldybėje, empiriniame tyrime naudojami *kokybinis* (struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė) ir *kiekybinis* (anketa) *duomenų analizės metodai*.

1. VALSTYBĖS TARNYBOS KOMPETENCIJŲ MODELIO ĮGYVENDINIMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI

Specialiomis teisės normomis ir taisyklėmis pasižyminčios valstybės tarnybos sistemos Europoje pradėtos diegti XXa. pradžioje. Tai buvo glaudžiai susiję su kultūriniais ir istoriniais pokyčiais. Remiantis Ch. Demmke (2004), pagrindinis skirtumas tarp valstybės tarnautojo ir bet kurio kito valstybės piliečio buvo tas, kad valstybės tarnautojui patikėta parengti Vyriausybės programą ir ją įgyvendinti (Demmke, 2004).

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (2002 m. liepos 1 d. Nr. IX-855) *valstybės tarnyba* apibūdinama, kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma“.

Galima teigti, kad valstybės tarnyba apibūdinama, kaip veikla kuri privalo būti taikoma viešojo administravimo srityje, laikantis valstybės tarnybos įstatyme pateiktų nuostatų, bei privalo būti įgyvendinama asmenų, kurie gali įgyvendinti ir atlikti viešojo administravimo funkcijų valdymą, remianti jų turimomis žiniomis ir kompetencijomis. Ypatingą reikšmę valstybės tarnybos institucijose turi valstybės tarnautojų turimos kompetencijos.

1.1 Kompetencijos ir kompetencijos modelio apibūdinimas

Viešasis administravimas siejamas su valstybės pradžia, socialinių grupių, vykdančių valdymo-administravimo funkcijas, atsiradimu. Pasak Smalskio (2010), valstybių raidos procesai visada reikalavo modernesnių valdymo sprendimų. Nuo senųjų civilizacijų pradžios iki šių dienų žmonių gyvenimo kokybė dažnai matuojama valstybės (viešojo) administravimo efektyvumo ir viešojo sektoriaus tarnautojų profesionalumo rodikliais (Smalskys, 2010). Kiekvienas laikotarpis, atsinešdamas politinius, ekonominius, socialinius pokyčius, reikalauja vis kitų valstybės tarnautojų kompetencijų.

Kompetencijų kaitą valstybės tarnyboje pastebime, analizuodami viešojo administravimo raidą.

Valstybės tarnybos darbuotojų kompetencijų problematika pradėta domėtis dar aštuntojo dešimtmečio viduryje, McClellandui (1973) paskelbus straipsnį *Tikrinama kompetencija – ne žinios*. Pasak Gražulio, Markuckienės (2013), pastaraisiais dešimtmečiais daugelio išsivysčiusių šalių (Kanados, Didžiosios Britanijos, Olandijos ir kt.) mokslo atstovai ir praktikai rimtai domisi darbuotojų kompetencijų plėtra. Šiuos klausimus periodiškai analizuoja ir Lietuvos specialistai: Sudnickas, Ališauskienė (2011); Lepeška, Rekašienė (2016); Smalskys (2011); Juknevičienė (2006) ir kt.

Kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje vartojama norint apibrėžti gebėjimus, kurie susiję su asmens patirtimi, žiniomis, elgsena.

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. „Kompetencija pasireiškia kaip stebimas asmens elgesys“ (Bissessar, 2010, p. 62). Panašiai teigia ir Boyatzis (2009), kuris pažymi, kad *kompetencija* gali būti apibūdinama, kaip esminės asmens charakteristikos ir pasekmės, kurios instituciniais ryšiais siejami su asmens sugebėjimais tinkamai atlikti einamas pareigas. Bown (2008) *kompetenciją* apibūdina, kaip esmines asmens savybes, kurios priežasčių ir pasekmių ryšiais yra susietus su efektyvia (puikia) ir kriterijai apibrėžta veikla darbe.

Boyatzis (2009) nustatė kompetencijas, kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse ir turinčius skirtingą hierarchinį statusą:

- Kognityvinės kompetencijos: analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas;
- Emocinės (asmeninio efektyvumo) kompetencijos: savęs pažinimas, emocijų pažinimas ir valdymas, pasitikėjimas, patikimumas, lankstumas ir pan.;
- Socialinės kompetencijos: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas, įtaka;
- Pasiekimų kompetencijos: orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą), iniciatyvumas.

Rekašienės, Sudnicko (2014) teigimu, esminės asmens *kompetencijos* gali būti suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios suteikia galimybę nuspėti asmens elgseną darbo vietoje, atliekant valstybės tarnautojo pareigas, kurių kompetencijos matuojamos taikant specifinius kriterijus arba standartus. Anot autorių, gali būti skiriami penki kompetencijų tipai: asmens motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai.

Galima apibendrinti, kad tiek užsienio, tiek ir Lietuvos autoriai kompetenciją sieja su asmens savybėmis. Šiame darbe kompetencija bus suprantama kaip žinios, įgūdžiai bei gebėjimai juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Kompetencijos yra įvardijamos kaip žinių, sugebėjimų,

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

įgūdžių visuma, o visa tai yra reikalinga individui, norinčiam efektyviai dirbti konkrečioje darbinėje aplinkoje. Tam tikrų kompetencijų turėjimas, padeda orientuotis pokyčiuose, generuoti naujas idėjas bei įgyvendinti naujus iššūkius.

Kompetencijų apibūdinimą ir jų skirtumus Europos Sąjungos (toliau tekste – ES) valstybėse galima analizuoti pateikiant palyginimo lentelę (žr. 1.1. lentelę).

1.1. lentelė

Požiūris į kompetencijų sąvoką skirtingose Europos šalyse

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

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gražulis, Markuckienė (2013) *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas...*143 p.

Remiantis 1.1 lentelėje pateiktomis kompetencijų sampratomis galima pažymėti, kad kai kuriose ES valstybėse narėse kompetencijos sąvoka laikoma apimančia asmens žinių ir įgūdžių kombinacijas. Kompetencijos išreiškiamos, kaip asmens sugebėjimas taikyti asmenines savybes praktikoje ir jų taikymo metu pasiekti veiklos rezultatų. Įvertinus ES šalių kompetencijų sampratą galima pažymėti, kad kompetencijų apibūdinimas apima žinių, įgūdžių, motyvacijos dirbti, asmeninių savybių darnią visumą, leidžiančią pasiekti norimų rezultatų. Panaši kompetencijos samprata galioja ir Lietuvoje.

LR Konstitucinis teismas yra pasisakęs, kad „konstitucinė valstybės tarnybos paskirtis, ypatingi uždaviniai, keliami valstybės tarnybai, lemia tai, kad piliečiui, stojančiam į valstybės tarnybą, gali ir turi būti keliami tam tikri bendrieji reikalavimai – stojimo į valstybės tarnybą bendrosios sąlygos, kurių neatitinkantis asmuo negalės tapti valstybės tarnautoju. Minėti reikalavimai turi būti aiškūs ir bendri visiems, kurie siekia atitinkamų pareigų valstybės tarnyboje, stojančiajam į valstybės tarnybą, jie turi būti nustatyti įstatymu ir žinomi iš anksto. Iš tokių bendrųjų reikalavimų – stojimo į valstybės tarnybą bendrųjų sąlygų paminėtini: lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai, Konstitucijos ir teisės sistemos pagrindų (įskaitant žmogaus teisių ir laisvių katalogą) išmanymas, geras valstybinės kalbos mokėjimas, konflikto tarp siekiamų pareigų ir privačių interesų nebuvimas (arba tokio konflikto pašalinimas iki asmeniui pradendant eiti pareigas, kurių jis siekia) ir kt. Taip pat gali būti nustatyti bendrieji reikalavimai, susiję su

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

stojančiojo asmeninėmis savybėmis, reputacija, išsilavinimu ir kita“ (*Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas*).

Bendrujų kompetencijų sąvoka gali būti apibrėžta kaip:

- gebėjimas, reikalingas atlikti funkcijas bet kurioje profesinėje (veiklos) srityje, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (*Aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas*, 2011);
- žinių, gebėjimų, įgūdžių, patirties, elgesio, požiūrių ir asmeninių savybių derinys, būtinas valstybės tarnautojo funkcijoms atlikti, ir sugebėjimas juos pritaikyti darbe (*Dėl konkursų į Valstybės tarnautojo...*, 2002).

Išvada ta, kad panašiai suprantama tiek aiškinamajame žodyne, tiek ir Lietuvoje įtvirtinta LR Vyriausybės nutarime Dėl konkursų į Valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo.

Kompetencijomis remiasi jų modeliai. Kompetencijų modelį galima apibrėžti, kaip konkrečiai pareigybei būdingų įgūdžių, žinių, patirties, asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Švedijoje kompetencijų modelis taikomas jau daugiau nei dešimtmetį. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje, kurią jis padarė patrauklesnę darbo rinkoje, padėjo pereiti prie didesnio karjeros lankstumo, taip pat lėmė kultūrinius įstaigų pokyčius (Beeck, Hondeghem, 2010). Galime teigti, jog kitos šalys puikiai supranta kokybiškos valstybės tarnybos svarbą ir imasi priemonių jai gerinti.

Lietuva kompetencijų modelį tik pradeda įgyvendinti. Šiuo metu įgyvendinamas projektas „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ (2010) yra svarbi iniciatyva siekiant pasinaudoti Europos šalių, taikančių kompetencijų modelį savo praktikoje, patirtimi (Gražulis, Markuckienė, 2013).

Lietuvos valstybės tarnyboje, siekiant nustatyti valstybės tarnautojų kompetencijas bei išskirti jų taikymo reikšmę, yra nustatytas kompetencijų modelis. „*Kompetencijų modelis* – bendrujų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų visuma, būtina valstybės tarnautojams, dirbantiems valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose, užtikrinant valstybės tarnybos misijos, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą“ (Butautienė, 2009, p. 8). Anot Rekašienės, Sudnicko (2014), *kompetencijų modelį* galima apibūdinti kaip atitinkamos pareigybės ar artimųjų pagal prigimtį pareigybių priskiriamų grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, kurie yra reikalingi užtikrinti vykdomos veiklos efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija mokslinėje literatūroje apibūdinama, kaip esminės asmens charakteristikos, kurios siejamos su asmens sugebėjimais tinkamai atlikti einamas

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

pareigas, o kompetencijų modelis apibūdinamas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas, kuriuo remiantis nustatomos asmeniui būtinos kompetencijos, dirbant valstybinėje įstaigoje bei numatytų pareigų įgyvendinimui.

1.2. Nuo klasikinio iki gerojo valdymo: kompetencijų kaita

Manytina, kad tikslinga analizuoti kompetencijos sąvokos turinį, kurio kaita vyko dėl pokyčių viešajame administravime.

Darbuotojų kompetencijų klausimas klasikiniame (tradiciniame) viešajame administravime

Tradicinis administravimas, kuris remiasi M. Weberio idealiosios biurokratijos modeliu, yra seniausioji viešojo valdymo doktrina. Ji pagrįsta institucijų ir pareigybių hierarchija, principu „įsakau ir kontroliuoju bei rašytinių taisyklių taikymu“ (Nakrošis, 2011). Iki šiol žinomi žymaus vokiečių istoriko, sociologo ir ekonomisto darbai, parašyti XIX amžiaus pabaigoje – XX amžiaus pradžioje. Labiausiai M. Weberį išgarsino „idealaus tipo“ biurokratijos modelis. Šio modelio esmė – teisinę valdžią vykdo biurokratinis aparatas, suformuotas ir racionaliai veikiantis pagal teisinės sistemos apibrėžtus principus. M. Weberis teigė Juknevičienė (2007), kad valstybės raidai būtinas dalykiškumas, specializacija, hierarchija, organizacine struktūra ir tikslumu paremtas administracinis aparatas. Šiame laikotarpyje išryškėja biurokratinėse organizacijose reikalingų kompetencijų svarba. Esmė – visi santykiai tarp darbuotojų turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrėti nuasmenintų santykių atmosfera, neturi būti jokių emocijų, jausmų, asmeninių požiūrių, jokio palankumo, populiarumo siekimo.

Pasak Juknevičienės (2007), M. Weberis išskiria idealios biurokratinės įstaigos personalo parinkimo bei jo veiklos principus:

- Visi administracinio personalo pareigūnai yra paskirti ir yra pavaldūs aukštesniems vadovams.
- Jie dirba aiškiai apibrėžtose hierarchijos pareigose.
- Kiekvienos pareigos teisine prasme turi aiškiai apibrėžtas kompetencijos ribas.
- Pareigos užimamos laisvo parinkimo principu.
- Kandidatai parenkami pagal jų profesines kvalifikacijas egzaminuojant, atsižvelgiant į diplomą. Jie turi būti paskirti, o ne išrenkami.
- Valdininkai, vykdydami savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sisteminei disciplinai bei kontrolei.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad jau klasikiniu viešojo administravimo laikotarpiu buvo keliami tam tikri kvalifikaciniai reikalavimai valstybės tarnautojams, vykdoma jų atranka. Valstybės tarnautojo funkcijos buvo apibrėžiamos teisės aktais. Domarkas, Juknevičienė (2007) nurodo tradicinius principus, susiformavusius klasikiniame laikotarpyje: veiklos racionalumas,

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

funkcinė specializacija ir hierarchiškumas. Pažymėtina, kad tokiais principais grindžiama ir šiandienos valstybės tarnyba. Iki šių dienų išliko ir neigiami aspektai, pavyzdžiui, kai tarnautojų pakėlimas į aukštesnes pareigas sietinas su ištarnautu laiku, o ne su darbo efektyvumu. Manytina, kad pastarojo reiškinio vertėtų atsakyti, kuriant šių dienų kompetencijų modelius.

Domarkas, Juknevičienė (2007) nurodo, kad siekti didesnio viešojo administravimo efektyvumo ir paslaugų kokybės buvo pagrindiniai rodikliai pereiti prie naujos verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos administravimo paradigmos. Pagrindinės tradicinio administravimo problemos, kurias buvo siekiama spręsti viešojo valdymo reformų metu, buvo biurokratinė inercija, prastas politikos ir valdymo efektyvumas bei mažas piliečių pasitikėjimas (Nakrošis, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje iš klasikinio viešojo administravimo išliko tam tikri valstybės tarnybos bruožai tokie, kaip: nustatyta aiški institucijų hierarchija; valdžios institucijų veikla, pagrįsta kompetencija ir funkcijomis; Lietuvos valstybės tarnybos modelis, pagrįstas karjeros modeliu.

Požiūrio į darbuotojų kompetencijas kaita naujajame viešajame administravime

Naujasis viešasis administravimas pradėjo formuotis XX amžiaus devintajame dešimtmetyje. Domarkas, Juknevičienė (2007) teigia, jog naujasis viešasis administravimas pasižymi tuo, kad siekiama geresnio klientų aptarnavimo, didinamas jautrumas jų poreikiams. Pagrindinė priemonė viešojo administravimo idėjoms įgyvendinti yra personalo kompetencija, konkurencinių rinkos principų įgyvendinimas, didesnė valdžios įstaigų autonomija bei platesnės tų įstaigų tarnautojų saviraiškos galimybės. Šiame laikotarpyje formuojasi viešojo sektoriaus darbo santykiai, panašūs į privataus sektoriaus.

Kitaip nei tradicinis administravimas, atsiranda veiklos pagrįstumas (tariamais) rinkos principais ir privačiojo sektoriaus vadybos perkėlimu į viešąjį sektorių (Nakrošis, 2011). Atsižvelgiant į šio laikotarpio siekimą remtis privataus sektoriaus valdymo principais, atsiranda poreikis valstybės tarnautojų vadybininko kompetencijoms.

Smalskys (2010) nurodo, kad lankstesnė personalo valdymo politika, valstybės tarnautojų atlyginimo priklausomumas nuo jų veiklos efektyvumo, tiksliai nustatyti viešųjų organizacijų uždaviniai ir sukurti tarnautojų veiklos vertinimo matavimo mechanizmai, leidžia sukurti į rezultatus orientuotą viešąją administraciją.

Apibendrinant galime teigti, kad šiame laikotarpyje išryškėja poreikis valstybės tarnautojų vadybininko kompetencijoms. Tai išprovokuoja privataus sektoriaus priartėjimas prie viešojo.

Darbuotojų kompetencijų kokybės aktualizavimas naujajame viešajame valdyme

Domarkas, Juknevičienė (2007) nurodo, kad šio laikotarpio bruožas – akcentuojamas tinklinis, o ne hierarchinis valdymas ir todėl pirmumas teikiamas ne griežto valstybinio reguliavimo formai, o švelniems valdymo instrumentams, įskaitant savireguliaciją ir bendradarbiavimą ne su valdžios institucijomis. Kompetencijų modelis tampa vientisa personalo valdymo sistema. Atsiradęs bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis aktualus ir šiandien – joms suteikta teisė teikti teisės aktų pasiūlymus, jų veikla finansuojama valstybės lėšomis.

Šiame laikotarpyje susidariusi nauja situacija reikalauja ir naujų valstybės tarnautojų kompetencijų – nepakanka vykdyti nurodymus, tenka pačiam tarnautojui priimti optimalius sprendimus, o tai rodo naujų kompetencijų valstybės tarnautojui atsiradimo būtinumą: gebėjimą strategiškai vertinti situaciją, priimti sprendimus, analizuoti informaciją ir kita, taip pat pastebėta, kad reikalaujama iš tarnautojų profesionalumo, atsakingumo, sąžiningumo ir atskaitingumo.

Domarkas, Juknevičienė (2007) pabrėžia, kad tarnautojai turi būti nešališki, politiškai sąmoningi ir jautrūs aplinkos pokyčiams. Šiame kompetencijų modelio etape dominuoja ne rinka, o bendruomenė, piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų tvarkymą (Domarkas, 2007). Analogišką išvadą daro ir Smalskys (2010), kuris teigia, kad pirminiais tampa piliečių dalyvavimo ir decentralizavimo prioritetai. Vykdydamos valdymo modernizavimo reformas, daugelio Vakarų šalių vyriausybės, dalį funkcijų perduoda vietos valdymo institucijoms, norėdamos priartinti savivaldą prie gyventojų ir suteikdamos daugiau atsakomybės. Vakaruose tai vadinama „pirmiausia piliečiai“ idėja.

Naujajame viešajame valdyme, akcentuojamas piliečių įtraukimas į savivaldą. Visuomenės interesų tenkinimo prioritetais tampa: tarnavimas piliečiams, o ne klientams. Pilietiškumas vertinimas labiau už vadybiškumą, viešojo intereso ieškojimas, piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimą, strateginis mąstymas ir demokratiškas veikimas, žmonių, o ne produktyvumo vertinimas, kartu aktualizuoja ir žmogiškojo faktoriaus (darbuotojo) vertę viešajame valdyme, o taip pat kelia „aukštesnę kartelę“ dabartiniam valstybės tarnautojui (Smalskis, 2010).

Naujajame viešajame valdyme ypač pabrėžtinus skaidrumas ir atskaitingumas, įstatyminė tvarka, sąžiningumas ir efektyvumas (Martinussen, 1999). Pasak Domarko, Juknevičienės (2007), visa tai kelia naujų reikalavimų viešojo sektoriaus tarnautojams, ypač vadovaujančiam personalui, nes jie turi būti politiškai bešališki ir socialiai atsakingi profesionalai, tačiau kartu politiškai sąmoningi ir jautrūs aplinkos pokyčiams. 2010 metais Vyriausybės prioritetų dokumente numatyti valstybės tarnybos modernizavimo ir į rezultatus orientuoto valdymo modelio diegimo prioritetai. Valstybės tarnybos srityje aiškiai siekiama valstybės tarnybos modelį papildyti kontraktinio ir projekcinio valdymo elementais, o valstybės tarnautojų veiklos vertinimą ir motyvavimą susieti su konkrečiais jų veiklos rezultatais (Nakrošis, 2011). Šiame dokumente nurodoma liberalizuoti valstybės tarnautojų priėmimą ir atleidimą iš valstybės tarnybos.

Išvada ta, kad šiame laikotarpyje reikšmingas valstybės tarnautojų dėmesys piliečiams aktualus iki šiol. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje šis principas taip pat įtvirtintas ir aktualus – valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Platesnių kompetencijų valstybės tarnautojams būtinumas neatsiejamas šiame laikotarpyje. Gebėjimas strategiškai vertinti situaciją, priimti sprendimus, analizuoti informaciją profesionalumas, atsakingumas, sąžiningumas, atskaitingumas, tai kompetencijos, reikalingos valstybės tarnautojui.

Gero valdymo koncepcija ir jos įgyvendinimui reikalingos valstybės tarnautojų kompetencijos

Kaip teigia Negrut, Costache, Maftai ir kt. (2010), „geras valdymas“ yra koncepcija, kuri skatinama pasaulio demokratijos šalininkų, ypač Europos. Akcentuoja piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, atsižvelgia į piliečių poreikius ir pageidavimus. Kuriant „gerą valdymą“, svarbi vietos valdžia, jos veiksmai. Vietos valdžia svarbi tuom, kad turi padėti pagrindus demokratijos principams. Vykstant pokyčiams, viešajame sektoriuje svarbų vaidmenį atlieka valstybės tarnautojai. Nuo jų turimų kompetencijų priklauso, kaip sėkmingai bus įgyvendintos naujos dimensijos. Todėl neišvengiamai vyksta pokyčiai žmoniškųjų išteklių srityje.

Besivystančios šalys susiduria su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis dėl gero valdymo stokos (Pivoras, Visockytė, 2011). Nors nėra vieningo „gero valdymo“ apibrėžimo, tačiau „geras“ paprastai siejamas su tokiais principais, kaip skaidrumas, veiksmingumas, dalyvavimas, atsakingumas, teisinė valstybė, demokratija, teisingumas (Drechsler, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad „geras valdymas“ suprantamas kaip atitinkantis dabartinės aktualijas. Šiuo darbu siekiama analizuoti, kokių kompetencijų reikalaujama iš valstybės tarnautojo, siekiant gerojo valdymo kokybės. Teigtina, kad visais laikotarpiais viešajame administravime iš tarnautojų reikalauta daugiau nei iš kitų darbuotojų, tiesa, reikalavimai palaipsniui keitėsi dėl socialinių santykių pokyčių.

1.3. Pokyčiai LR valstybės tarnyboje – kompetencijų modelio prielaidos

Lietuvos savivaldybėse nuolatos vyksta socialiniai ir kultūriniai pokyčiai. Stiprėja iššūkiai, prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis stiprėjančios konkurencijos, sparčios technologijų kaitos (Arimavičiūtė, 2012). Pokyčiai viešajame sektoriuje neišvengiami. Informacijos sparta, sudėtingų situacijų sprendimas, reikalauja ne tik naujų techninių priemonių, bet ir kitų kompetencijų valstybės tarnautojams. Svarbiausias valstybės tarnybos siekis bei iššūkis yra prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. (Visockytė, 2012). Teigtina, kad pokyčiai neišvengiami, taip pat neišvengiamas ir poreikis naujų kompetencijų valstybės tarnautojams.

Vietos savivalda yra sudėtingas valdymo aparatas, iš kurio nuolat reikalaujama reakcijos į nuolatinius pokyčius, gyventojų poreikius, nuolatinį problemų sprendimą, taupiai naudoti išteklius ir nuolat būti stebimiems bei griežtai reglamentuotiems. Vienas iš pokyčių valstybės tarnyboje – *perėjimas prie strateginio veiklos valdymo*. Arimavičiūtė (2012) teigia, kad strateginis planavimas savivaldybėse padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, pagrįstą subalansuotos plėtros principais. Tai leidžia savivaldybėms veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių sektorių programas ir jų įgyvendinimą (Viešojo politika ir administravimas, (2012). Lietuvos savivaldybėse taikoma strateginio planavimo metodika, rengiami veiklos planai. Jų pagrindu formuojami metiniai planai.

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

Dar vienas neišvengiamas pokytis – veikiantis ir atliekantis funkcijas – *e-valdžia*. Informacinių technologijų taikymas keičia sampratą apie tai, koks turi būti valdymas. Realizuojant *e-valdžios* koncepciją, modernizuojamas valstybės valdymas. Jis tampa atviresnis, demokratiškesnis bei atskaitingesnis. Gyventojai įgyja realią galimybę nevaržomai gauti informaciją iš visų valdžios institucijų. *E-valdžia* pagerina ne tik gyventojų aptarnavimo kokybę, bet ir supaprastina paslaugų atlikimą. Leistina tam tikras paslaugas užsisakyti internetu, pavyzdžiui prašymą, pažymai gauti iš Civilinės metrikacijos skyriaus galima pateikti per Mepis programą.

Pokyčiai ne tik atneša naudą, bet ir reikalauja plėsti kompetencijų spektrą. Darbuotojai, dirbantys valstybės tarnyboje, vis dažniau susiduria su iššūkiais, reikalaujančiais didesnių gebėjimų, asmeninių savybių. Pastebėta, kad atsiranda poreikis tokių kompetencijų valstybės tarnautojams, kaip gebėjimas dirbti kompiuteriu, programų valdymas, informacijos apdorojimas kompiuteriu.

Įžvelgta, kad norint sėkmingai įgyvendinti viešojo sektoriaus programas, neišvengtina s darbuotojų kompetencijų kaita. Neabejotinai dideli reikalavimai keliami ir vadovams. Jie išgyvena transformacinės, pokyčių lyderystės laikotarpį, kuris reikalauja stiprių, charizmatiškų asmenybių. Transformacinė lyderystė galime apibrėžti, kaip procesą, kurio metu lyderiai ir pasekėjai skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę (Chmiel, 2005). Vadovams keliamos tokios kompetencijos, kai sugebėjimas įtraukti darbuotojus į problemų sprendimą, skatinti dirbti komandoje, sudaryti sąlygas mokymuisi bei saviugdai.

Kompetencijų modelio įgyvendinimo prielaidas nulėmė tokie veiksniai:

➤ „Narystė Europos Sąjungoje ir siekis perimti ES valstybių narių gerąją valstybės tarnybos valdymo patirtį. Vienas iš šios patirties perėmimo privalumų – valstybės tarnautojų kompetencijų apibrėžtumas“ (Masiulis, 2007, p. 3; Minkevičius, Smalskys, 2008, p. 12);

➤ Kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje padėtų ne tik įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vadybos pokytį, bet ir numatytų valstybinių įstaigų kultūros lygio pokyčius. Apibrėžiant kompetencijas, pereinama nuo orientavimosi tik į savo funkcijų atlikimą, procedūrų vykdymą, bet prie platesnio požiūrio ir išsąmoninimo, kad funkcija turi kurti vertę visuomenei, įstaigai. Pabrėžtina valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė ir indėlis. Nustatant valstybės tarnautojo kompetencijas, parodant, ko iš jo tikimasi, didinama jo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą (Meyer-Sahling, Nakrošis, 2009).

➤ Didėja Lietuvos piliečių keliami reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijoms. Pažymėtini tokie valstybės tarnybos valdymo trūkumai, kaip nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, vadovavimo gebėjimų, orientavimosi į rezultato pasiekimą, stygius, vykdomos veiklos efektyvumo trūkumas, per didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių administravimui, o ne valdymui. Kompetencijų modelio taikymas prisidėtų tobulinant valstybės tarnybą. Taptų aiškesnė atrankos, veiklos vertinimo koncepcija, kryptingesnis ugdymo ir karjeros planavimas.

➤ Kompetencijų modelis prisideda vykdant centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, kurios metu įvertinamos bendrosios, vadybinės, lyderystės kompetencijos, tiriami bendrieji mąstymo gebėjimai.

Apibendrinant galime teigti, kad didėjant iššūkiams, prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis stiprėjančios konkurencijos, sparčios technologijų kaitos, pokyčiai valstybės tarnyboje neišvengiami. Tai ne tik atneša naudą, bet ir reikalauja plėsti kompetencijų spektrą.

1.4. Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos ir ES valstybėse narėse

Dėl neišvengiamų ir nuolatinių socialinių, kultūrinių pokyčių stiprėja iššūkiai prisitaikant prie globalizacijos sąlygomis stiprėjančios konkurencijos, aplinkosaugos priemonių griežtinimo, sparčios technologijų kaitos (Arimavičiūtė, 2012). Pokyčiai viešajame sektoriuje neišvengiami. Informacijos sparta, sudėtingų situacijų sprendimas reikalauja ne tik naujų techninių priemonių, bet ir kitų kompetencijų valstybės tarnautojams.

Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Švedijoje, kitaip nei Lietuvoje kompetencijų modelis taikomas jau daugiau nei dešimtmetį. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnyboje, kurią jis padarė patrauklesnę darbo rinkoje, padėjo pereiti prie didesnio karjeros lankstumo, taip pat lėmė kultūrinius įstaigų pokyčius (Beeck, Hondeghe, 2010). Galima teigti, kad kitos šalys puikiai supranta kokybiškos valstybės tarnybos svarbą ir imasi priemonių jai gerinti.

1.2. lentelėje pateikta kompetencijų modelio samprata kai kuriose Europos šalyse.

1.2. lentelė

Europos šalyse naudojamų kompetencijų modelių palyginimas

Valstybės tarnyba	Didžioji Britanija Decentralizuota	Olandija Centralizuota	Belgija Centralizuota	Švedija Decentralizuota
Kompetencijų modelio pavadinimas	Bendrasis profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis	Bendrasis valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Kompetencijų modelis 5+1	Centralizuoto modelio nėra
Tikslas	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimu, karjeros planavimu bei mokymu ir tobulinimu	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos procesu, mokymo bei tobulinimo procesu ir netiesiogiai su valstybės tarnautojų veiklos vertinimu ir karjeros planavimu	Kompetencijų modelis yra susietas su valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, karjeros planavimo, mokymo bei tobulinimo, atlygio sistemomis ir yra esminis elementas, sujungiantis visas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas į bendrą nuoseklią visumą	Pastebima tendencija pereiti nuo atskirų (individualių) pareigybių aprašų prie grupių (komandų) ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo
Kompetencijos	4 atskiros, bet tarpusavyje susijusios dalys: Lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai ir patirtis. Valstybės tarnautojams svarbios 4 kompetencijos: valstybės tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas	35 bendrosios kompetencijos (pavyzdžiui, drąsa, iniciatyvumas, lankstumas) ir 3 valdymo kompetencijos (pavyzdžiui, į žmones orientuotas valdymas). Techninės kompetencijos reikalingos konkrečiam darbui atlikti, paliekamos įstaigų atsakomybei	5 bendrosios kompetencijos: informacijos valdymas, užduočių valdymas, gebėjimas parodyti kryptį ir lyderystė, socialinio bendravimo įgūdžiai ir asmeninis efektyvumas. Techninės kompetencijos, apibrėžiamos konkrečios pareigybės apraše	Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje vyrauja tokios kompetencijų grupės, kaip asmeninė, socialinė, profesinė, strateginė ir funkcinė kompetencijos, tačiau kiekviena įstaiga nustato savo modelį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gražulis, Markuckienė (2013) *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas...*143 p.

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

Lietuvoje šiuo metu yra centralizuotas kompetencijų modelis (kaip Olandijoje, Belgijoje). Modelis panašus į Olandijos ir tuo, kad vertinama virš 30 savybių. Be to, kaip ir Olandijoje Lietuvoje kompetencijų modelis siejamas su atrankos, mokymo, vertinimo procesais, tai yra neapsiribojama tik atrankos procesu.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek Lietuvoje, tiek ir ES valstybėse narėse kompetencijų modelio diegimui keliamas tikslas parinkti kvalifikuotą personalą, todėl kompetencijų vertinimo modelis turi būti parengtas itin atsakingai.

Masiulis, Krupavičius (2007) pažymi, kad Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijose bei įstaigose, kompetencijos integruotos į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, taip pat apima daugumą žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sričių.

Lietuvoje valstybės tarnyboje kompetencijų modelis buvo pradėtas taikyti tik 2012 metais. Lietuvoje už kompetencijų modelio kūrimą ir diegimą atsakingas Valstybės tarnybos departamentas. „Kompetencijų valstybės tarnyboje diegimas tampa prioritetine veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimo ir jos modernizavimo kryptimi“ (Rekašienė, 2014, p. 4).

Lietuvoje, numatant kompetencijų modelio valstybės tarnyboje diegimą buvo parengta Vyriausybės 2012 – 2016 metų programa. Valstybės tarnybos departamentas 2009 m. pradėjo vykdyti 2007 – 2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojoje administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ (Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, 2010). Įgyvendinant šį projektą buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, išleista 2014 m. leidinyje „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. Šiame leidinyje išdėstytas Lietuvos valstybės tarnybai sukurtas kompetencijų modelis bei pateikiami kompetencijų nustatymo kriterijai. Kompetencijų modelis sudaro tris kompetencijų grupes (Rekašienė, Sudnickas, 2014):

- Bendrosios kompetencijos – taikomos bet kurioje veiklos srityje;
- Vadybinės ir lyderystės kompetencijos – reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai;
- Specifinės ir profesinės kompetencijos – reikalingos vykdant profesinė veiklos funkcijas.

Kompetencijų modelyje išskirtos kompetencijų grupės siejamos su valstybės tarnybos misija, valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais, valstybės tarnautojo pareigomis, įstaigos tikslais ir uždaviniais, atliekamos veiklos specifiškumu. Nustatant Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijas buvo vadovautasi ir tokiais kriterijais kaip kompetencijų sąsajos su veikla, veiklos specifika ir sritis, pareigybės hierarchija (Vanagas, 2010).

Numatoma, kad kompetencijų valdymo modelis sukurtų galimybę kryptingai formuoti personalą, taip pat atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas; padėtų užtikrinti vientisą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių valdymo procesus: atranką, vertinimą, mokymą ir ugdyimą, karjeros planavimą; leistų kelti

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai, ir kryptingai ugdytų valstybės tarnautojus bei planuotų jų karjerą.

Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje ir jo taikymo metodikoje (2014) pateikiamos valstybės tarnautojų kompetencijų rūšys:

1. Bendrosios kompetencijos (kompetencijos, reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams):

- *Vertės visuomenei kūrimas*: supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vartės visuomenei kūrimo);
- *Organizuotumo*: planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas;
- *Patikimumas ir atsakingumas*: vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, atlieka jų gerinimą;
- *Analizė ir pagrindimas*: geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus;
- *Komunikacija*: geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos pateikimą bei supratimą.

2. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos (kompetencijos reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veikai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams):

- *Strateginis požiūris*: tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti;
- *Veiklos valdymas*: nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą;
- *Lyderystė*: vadovas, turintis pavyzdžio kitiems statusą, perteikia viziją, misiją, tikslus ir nukreipia valstybės tarnautojus jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.

3. Specifinės ir profesinės kompetencijos (kompetencijos, reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Šios kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis):

- *Politinis įžvalgumas*: teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų tęstinumą;
- *Informacijos valdymas*: geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti;
- *Orientacija į klientą*: su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę;

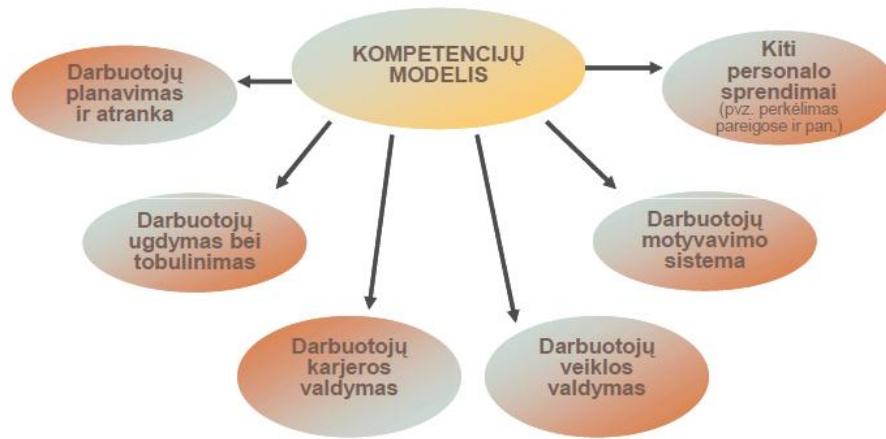
- *Ryšių tinklo kūrimas*: kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas;
- *Derybų valdymas*: geba parengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas;
- *Tarpkultūrinė komunikacija*: supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje;
- *Konfliktų valdymas*: geba išspręsti konfliktus (nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus);
- *Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas*: geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams;
- *Įtaka*: geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškais priemonėmis.

Galima apibendrinti, kad išskiriamos kelios kompetencijų modelio dalys, iš kurių bazinė–bendrųjų kompetencijų dalis, kadangi šiomis kompetencijomis (organizuotumu, atsakingumu, tikslo suvokimu, gebėjimu bendrauti) turi pasižymėti kiekvienas dirbantis valstybės tarnyboje.

Pasak Sudnicko (2012), tinkamai parengtas pareigybės kompetencijų modelis ir pagal tą modelį adekvačiai darbuotojo kompetencijos priežasties ir pasekmės ryšiai susiję su efektyvia veikla. Todėl būtina apibrėžti kompetencijų rūšis, reikalingas valstybės tarnautojams, kad darbuotojai būtų motyvuoti, žinotų, ko iš jų tikimasi, ir gebėtų įgyvendinti tikslus. Kompetencijų nustatymas bei jų grupių sudarymas leidžia modernizuoti valstybės tarnybos darbą. Konkrečiai apibrėžtos kompetencijos, reikalingos valstybės tarnautojui, leidžia matyti efektyvesnę ir kokybiškesnę valstybės tarnybą. Kompetencijų modelis apima tokius procesus, kaip planavimą, atranką, mokymą ir vertinimą.

Lepėška (2011) teigia, kad kompetencijų modelis gali būti apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas. Be to, anot autoriaus tai instrumentas, kuriuo vadovaujantis organizuojami tokie procesai:

- nustatomos viešosios institucijos tikslams pasiekti ir funkcijos atlikti būtinos kompetencijos;
- atsižvelgiant į nustatytas kompetencijas, vykdomas žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas, atranka, mokymas ir ugdyimas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas (žr. 1.1. pav.). Išvada ta, kad mokslininkai vieningai sutaria, jog kompetencijų modelis – rinkinys, instrumentas, leidžiantis įvertinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją.



1.1. pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis

Šaltinis. Lepeška (2011) *Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Vilnius. p. 16.

1.1.paveiksle matyti, kad kompetencijų modelis taikomas įvairiuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose – atrankoje, ugdyme, motyvavime, karjeros valdyme. Sekančiuose poskyriuose aptariama detaliau.

Apibendrinant galime teigti, kad:

- *Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje išskiriamos skirtingos kompetencijų grupės, nepaisant to, visose jose aktualizuojamos bendrosios kompetencijos;*
- *Europos Sąjungos šalyse, pvz. Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Švedijoje, kitaip nei Lietuvoje kompetencijų modelis taikomas jau daugiau nei dešimtmetį. Lietuvoje šis modelis žengia tik pirmuosius diegimo žingsnius. Kompetencijos modeliu siekiama veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimo ir jos modernizavimo.*

1.4.1 Kompetencijų modelio taikymas vykdant valstybės tarnautojų atrankas

Remiantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu, LR Vyriausybės nutarimu patvirtintu *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu* (toliau tekste – Konkursų aprašas), nuo 2013 m. birželio 1 d. buvo įtvirtinta patobulinta centralizuota valstybės tarnautojų atranka (žr. 5 priedą), kurią sudaro 2 etapai:

➤ **I. Centralizuotas etapas** – Valstybės tarnybos departamentas organizuoja asmenų, pretenduojančių į valstybės tarnybos, bei vadovų pareigas bendrųjų gebėjimų vertinimą, kurį sudaro bendrųjų gebėjimų testas.

Bendrųjų gebėjimų testavimas. Kandidatų į valstybės tarnybą bendrųjų gebėjimų testavimas organizuojamas Valstybės tarnybos departamente. Kandidatas, norintis laikyti bendrųjų gebėjimų

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

testą, privalo registruotis Valstybės tarnybos departamento elektroninės valdžios vartų portale www.testavimas.vtd.lt, Elektroninių valdžios vartų portale www.epaslaugos.lt, taip pat Valstybės tarnybos departamento internetinėje svetainėje www.vtd.lt.

Bendrujų gebėjimų testą sudaro dvi dalys:

- *Pirmojoje bendrujų gebėjimų testo dalyje* pateikiami klausimai, skirti bendriesiems mąstymo gebėjimams patikrinti.
- *Antrojoje bendrujų gebėjimų testo dalyje* pateikiami klausimai bendrosioms kompetencijoms bei teisės aktų, žinioms patikrinti.

Išlaikytas bendrujų gebėjimų testo įvertinimas galioja 36 mėn. Šie asmenys per 3 metų laikotarpį gali dalyvauti ir kituose konkursuose valstybės tarnautojo pareigoms užimti.

Kandidatų į valstybės vadovų pareigas atrankos metu, atliekamas vadovavimo gebėjimų vertinimas. Įstaigų vadovų vadovavimo gebėjimai vertinami interviu metu, kuriame dalyvauja Valstybės tarnybos departamento atrankos specialistai/psichologai.

II. Decentralizuotas etapas. Šiame etape gali dalyvauti tik praėję I centralizuotą etapą, Valstybės tarnybos departamente.

Baršauskienė (2014) pažymi, kad esminė valstybės tarnautojų atrankos problema yra valstybės tarnautojų kompetencijų nustatymo ir vertinimo metodų stoka, kuri tik dalinai atspindi tarnautojo atitikimą numatytoms kompetencijoms konkurso apraše. Tai sietina su problematika, kad dabartiniu metu kandidatų atranka į valstybės tarnybą vykdoma konkurso būdu, kurio metu kandidatai į įstaigų vadovų pareigas laiko testą, iš anksto jam pasiruošdami ir iš anksto išmokdami atsakymus. Konkursinio egzamino laikymo metu, pateikiami bendrieji ir įstatymų žinias tikrinantys klausimai neatspindi visapusiško kandidato tinkamumo įstaigos vadovo darbui.

Kita priėmimo į valstybės tarnyba problema yra ta, kad organizuojant kandidatų atranką, vykdančioje konkurse įstaigoje visiškai nėra taikomi psichologinio vertinimo metodai, nustatantys kandidatų asmenines savybes ir gabumus. Taip pat nėra taikomos svarbius įgūdžius įvertinančios užduotys, kurios galėtų nustatyti būsimojo valstybės tarnautojo raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, minčių dėstymo raštu ir žodžių gebėjimus.

Lietuvoje nėra taikoma kaip daugelyje Europos Sąjungos šalių paplitę valstybės tarnautojų atrankos situacijų analizės metodika, kurios yra pagrįstos kandidatų vertinimu, - tai tokios metodikos, kaip testai raštu; praktiniai testai; testai žodžiu; gabumų, asmenybės testai; informacijos rinkimo gebėjimų testai.

Valstybės tarnyboje reglamentuojama konkurso organizavimo tvarka nustato ir konkurso organizavimo metodikos taikymo pagrįstumo svarbą. Atrankos metodų tobulinimas tampa esminiu viešojo sektoriaus darbuotojų profesionalumą įtakančiu veiksniu. Kadangi, esant tokiai teisiškai reglamentuotai procedūrai, vykdomos atrankos procedūros kokybę.

Nakrošis (2009), analizuodamas Centralizuoto valstybės tarnautojų atrankos sistemos modelio esminius privalumus, išskiria tokius modelio lankstumo ir skaidrumo, bei modernaus žmonių išteklių valdymo priemones. Autorius pateikia rekomendacijas, skirtas atrankos į valstybės tarnybą gerinimui (žr. 1.3. lentelę).

1.3 lentelė

Rekomendacijos atrankos į valstybės tarnybą gerinimo srityje

Klausimas	Rekomendacija
Lietuvoje nėra vertinami kandidatų analitiniai ir loginiai pajėgumai	Įvesti praktines užduotis ir kitas galimybes kandidatų analitiniais ir loginiais pajėgumams įvertinti
Vadovų priėmimo į valstybės tarnybą nėra taikomos specialios nuostatos (išskyrus institucijos veiklos programos parengimą)	Didinti atrankos centralizaciją, pvz. numatant preliminarios vadovų atrankos galimybę
Pakaitinių valstybės tarnautojų atranka nėra skelbiama viešai – tai riboja atvirą pretendentų konkurenciją	Atrinkti pakaitinius valstybės tarnautojus supaprastinto konkurso tvarka
Lietuvoje daug smulkių viešojo administravimo įstaigų, kurių personalo atrankos pajėgumas yra silpnėsnis	Įvertinti iš dalies centralizuotos atrankos galimybę mažesnėms viešojo administravimo įstaigoms.

Šaltinis: Nakrošis. Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairės ir rekomendacijos jai įgyvendinti. 2009. p. 16.

Galima apibendrinti, kad šios lentelėje pateiktos, dar 2009 metais mokslininkų suformuluotos rekomendacijos jau įgyvendinamos praktikoje – tarnautojai tikrinami centralizuotai, pakaitiniai tarnautojai atrenkami paprastesne tvarka.

Astrauskas (2010), papildydamas Nakrošio (2009) teikiamas atrankos į valstybės tarnybą gerinimo galimybes, pateikia lankstesnės valstybės tarnautojų atrankos sistemos poreikį. Anot autoriaus, tai lankstesnė už esamą, atrankos sistema, pasinaudojanti šiuolaikinėmis technologijomis, leistų greitai užpildyti laisvas tarnautojų vietas gabiais ir išsilavinusiais žmonėmis. Galime daryti išvadą, kad lankstumo siekis ne visada padeda išlaikyti atrankos procesų skaidrumą. Lankstumas daugelyje viešojo administravimo sričių yra labai teigiamas dalykas, kadangi atrankos procesai turėtų remtis gana išsamiu teisiniu reglamentavimu.

Valstybinėms įstaigoms tinkamų kandidatų atranka yra ypatingai svarbi, nes nuo to didžiąja dalimi priklauso viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė. Kandidatų atranka į valstybės tarnautojų pareigas apibūdinama, kaip apimanti daugumą sudėtingų atrankos įgyvendinimo procesu. (Juknevičienė, Domarkas, 2008).

Apibendrinant galime teigti, kad kompetencijų modelio taikymas turėtų tapti sudėtiniumi valstybės tarnautojų atrankos kriterijumi. Atliekant centralizuotą kandidatų į valstybės tarnybą atranką, bendrosios (visų pretendentų), vadybinės ir lyderystės (pretendentų į įstaigų ir padalinių vadovų bei pavaduotojų pareigybes) kompetencijos taptų sudėtiniumi atrankos kriterijumi ir būtų tikrinamos specialiai sukurtais testais, praktinėmis užduotimis. Pritartina specifinių kompetencijų tikrinimui.

1.4.2. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnautojų įgyvendinamos veiklos vertinimui

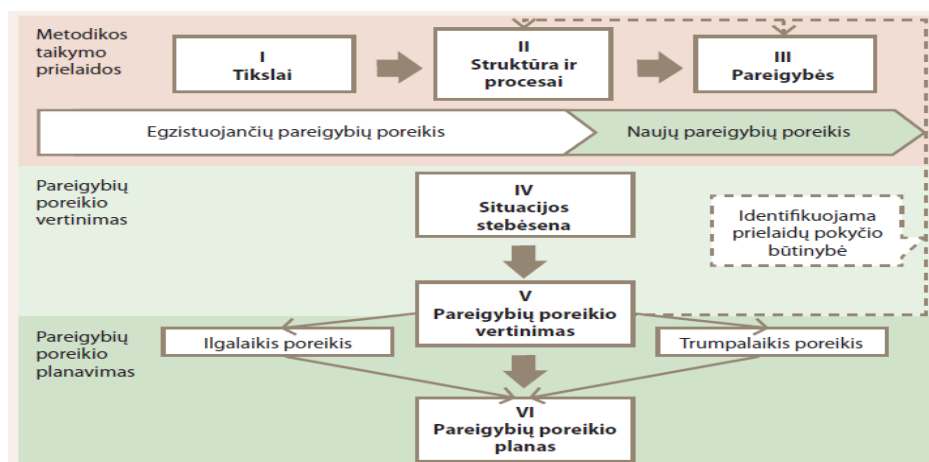
Kompetencijų tobulinimas siejamas ne tik su mokymo, bet ir su valstybės tarnautojų karjeros planavimu: tais atvejais, kai naujoms pareigoms, kurių siekiama, yra keliami kitokie kompetencijų reikalavimai nei esamų pareigų.

Kompetencijų pokyčiai (tobulinimas) nustatomi atliekant kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą, kurio metu vertinamos ne tik kompetencijos, bet ir peržiūrimi metų pradžioje išskelti kompetencijų tobulinimo tikslai ir nustatoma, ar jie buvo pasiekti.

Kompetencijų modelis tampa pagrindu objektyviam mokymo ir ugdymo poreikių nustatymu. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatai leidžia stebėti, kaip darbuotojas tobulėja ir jo asmeninės kompetencijos atitinka kompetencijų modelio apibrėžtus reikalavimus (Šiugždienė, 2008).

Lietuvos valstybės tarnybai sukurto kompetencijų modelio nerekomenduojama sieti su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir skatinimo sistema, o siūloma sieti su veiklos rezultatais. Norint pradėti taikyti tokią kompetencijų vertinimo sistemą, būtina sukurti išplėstinę patikimų kompetencijų vertinimo testų bazę, parengti atitinkamas mokymo programas, sukurti infrastruktūrą (pvz., kurti kompetencijų vertinimo centrus, parengti vertintojus), tačiau visa tai reikalauja didelių investicijų: finansinių, laiko ir žmogiškųjų. Todėl yra svarstoma, dėl šių galimybių taikymo ateityje. (Valstybės kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014, p. 17).

Valstybės tarnybos departamento parengta Pareigybių poreikio metodika, kurios tikslas – padėti įstaigoms ir jų vadovams racionaliai planuoti pareigybių poreikį, nustatant pareigybių kieki bei tarnautojų kvalifikaciją (žr. 1. 2.pav.).



1.2.pav. Valstybės poreikio nustatymo metodika

Šaltinis: Valstybės kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014, p. 17

Valstybės tarnautojų pareigybių poreikio metodikos nustatymo taikymu tikimasi padėti valstybinėms įstaigoms praplėsti naudojamų veiklos planavimo metodų įvairovę, neapsiribojant tik didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymu. Atkreiptinas dėmesys, kad Lietuvoje valstybės tarnybos institucijose per daug remiamasi griežta funkcinė hierarchine struktūra, valstybės tarnautojų darbo krūvis ne visada pagrindžiamas objektyviais kiekybiniais rodikliais ir ne visada aiškūs pareigybių atsakomybių skirstymo kriterijai. Taip pat nepakankamai išnaudojamos lanksčios darbo formos, nėra pareigybių segmentavimo pagal svarbą. Bendrasis pareigybių poreikis įstaigoje tiesiogiai priklauso ne tik nuo jai priskirtų funkcijų kiekio, veiklos apimtys, bet ir nuo jos organizacinės struktūros ir veiklos procesų efektyvumo. Apibendrinant galima teigti, kad pareigybių poreikio nustatymas gali prisidėti prie valstybinių institucijų veiklos tobulinimo (Tubutienė, Bajarūnienė, 2008).

Metodiką sudaro trys dalys, kuriose aptariami pareigybių poreikio įvertinimo modeliai, pristatomas pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas ir siūloma pareigybių poreikio vertinimo tobulinimo metodika.

Pareigybių poreikio vertinimui siūlomi 4 tarpusavyje susiję metodai, kurie sujungia tiek kokybinius, tiek kiekybinius įstaigų veiklos aspektus: tai kompetencijų analizė, atsakomybių analizė, pakeičiamumo planavimas ir darbo laiko kuriamos vertės analizė. Numatoma, kad šių metodų taikymas suteiks didžiausią naudą valstybės įstaigų valdymui ir padės tobulinti struktūrą ir efektyviau siekti keliamų tikslų.

Numatant valstybės tarnautojų pareigybių poreikį, atliekama kompetencijų analizė, kuri yra orientuota į ilgalaikį pareigybių poreikio planavimą (Perkins, Shortland, 2008). Kiekviena valstybinėje įstaigoje sukurta nauja užduotis visuomet turi vieną atsakingą pareigybę (Prūsaitienė, 2007). Palyginimui pateikiama 1.4. lentelė, kurioje matomi valstybės tarnybos modelio rezultatai. Įžvelgiamas pokytis atrankoje į valstybės tarnybą.

1.4. lentelė

Valstybės tarnybos modelio rezultatai

<i>Sena tvarka</i>	<i>Nauja tvarka</i>
Bendrųjų gebėjimų testo metu pateikiama 100 atvirų klausimų popieriniame variante	Bendrųjų gebėjimų testo metu pateikiama 60 klausimų kompiuteryje (elektroniniu būdu)
Suteikiamas laikas pasiruošimui susipažinti su klausimais ir į juos atsakyti – 1,5 val.	Suteikiamas bendras laikas susipažinimui su klausimais ir testo laikymui.
Testas laikomas žodžiu, atsakant į komisijos klausimus	Atsakoma elektroniniu būdu, pažyminti teisingą atsakymo variantą
Valstybės tarnautojų atrankos rezultatus vertina komisija	Valstybės tarnautojų rezultatus vertina elektroninė sistema
Po testo laikymo, paskelbiami atrinkti kandidatai	Po testo laikymo, kandidatas turi kreiptis į instituciją, kurioje vyks konkursas į valstybės tarnybą ir dalyvauti atrankoje

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas, 2015.

1.4 Lentelėje matyti, kad pateikiamų klausimų skaičius sumažėjo, patikrinimo procesas vyksta elektroninėje erdvėje, taip išvengiama tiesioginio kontakto su tikrintoju (komisijos nariu), bei apsunkinamas specifinių kompetencijų pastebėjimas.

Apibendrinant galime teigti, kad kompetencijų modelis kartu su darbuotojo veiklos vertinimo rezultatais tampa pagrindu objektyviam mokymo ir ugdymo poreikių nustatymu. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatai leidžia stebėti, kaip darbuotojas tobulėja ir jo asmeninės kompetencijos atitinka kompetencijų modelio apibrėžtus reikalavimus.

1.4.3. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnautojų įgyvendinamos veiklos mokymo procese

Mokslininkų teigimu, apie reikalingas žinias, įgūdžius, sugebėjimus sprendžia pats darbuotojas ir organizacijos vadovai, apibrėždami organizacijos veiklos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus. Teigtina, kad organizacijos bei darbuotojo interesų derėjimas ir abipusis noras siekti organizacijos tikslų turi didelę įtaką mokymosi rezultatams. Akivaizdu, kad politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, kultūrinių pokyčių nulemtos naujos XXI a. užduotys iš valstybės institucijose dirbančių valstybės tarnautojų reikalauja profesionalumo, tiesiogiai veikiančio tiek pačios institucijos veiklos efektyvumą, tiek administravimo kokybę bei piliečių nuostatas ir pasitikėjimą valstybės valdymo sistema. Profesionaliai veikianti valstybės tarnyba yra pagrindinė prielaida, lemianti kiekvienos valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvų funkcionavimą. (Haynes, Fryer, 2010).

Siekiant tinkamai įgyvendinti mokymus, kvalifikacijos kėlimą viešajame sektoriuje, yra priimti atitinkami teisės aktai (įstatymai, Vyriausybės nutarimai, ministro įsakymai ir t.t.), kurie turi užtikrinti, kad šis mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus.

Tiesioginis vadovas kasmetinio pokalbio su valstybės tarnautoju metu aptaria valstybės tarnautojo karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą. Po tiesioginio vadovo ir valstybės tarnautojo pokalbio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimas ir tiesioginio vadovo siūlymai dėl kvalifikacijos tobulinimo įrašomi vertinimo išvadoje. Su vertinimo išvada supažindinus valstybės tarnautojus, ji pateikiama personalo skyriui. Vadinasi, kasmetinis valstybės tarnautojų veiklos vertinimas yra vienintelė ir pagrindinė šiuo metu teisiškai reglamentuota valstybės tarnautojų mokymų poreikio nustatymo priemonė. Valstybės tarnautojų mokymo strategija apibūdina prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. *Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:*

➤ tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją;

➤ tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos spendimų priėmimo, priimtų spendimų įgyvendinimo užtikrinimo.

➤ plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;

➤ tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės, 2013).

Apibendrinant galime teigti, kad:

➤ *bendrosios kompetencijos yra tik viena iš bendrųjų kompetencijų modelio sudedamųjų dalių, tačiau esminė, nes šiomis kompetencijomis turi pasižymėti kiekvienas asmuo, kuris yra atrenkamas į valstybės tarnybą;*

➤ *pasikeitus socialiniams santykiams iš tarnautojų reikalaujama vis universalesnių, platesnių gebėjimų, o kompetencijų modelis yra instrumentas, leidžiantis įvertinti jų buvimą;*

➤ *viešajame sektoriuje būtinai turi būti užtikrintas nuolatinis, sistemingas bei nuoseklus valstybės tarnautojų mokymasis ir kompetencijų tobulinimas. Tik tinkamai organizuotas mokymas padeda išspręsti atsiradusias problemas.*

Siekiant patikrinti kaip šie teoriniai aspektai veikia praktikoje (Lietuvos savivaldybėse) sudarytas kokybinis klausimynas (žr. darbo dalį).

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ MODELIO TAIKYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

2.1. Valstybės tarnautojo savivaldybėse bendrųjų kompetencijų aktualizavimas LR teisinėje bazėje

Darbo įvade minėta, kad kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba atsispindi svarbiausiuose strateginiuose šalies dokumentuose – LR Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje, 2014-2020 metų Nacionalinė pažangos programoje bei „Lietuva 2030“ programoje.

Išanalizavusi šiuose dokumentuose įtvirtintą reglamentavimą, apibendrinti svarbiausi aspektai. Toliau pateikiama dokumentų, kuriuose atsispindi poreikis gerinti valstybės tarnautojų kompetencijas, apžvalga.

2013 m. kovo 13 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 228 Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“ aptariamos priemonės, galinčios prisidėti prie kokybiškesnio valstybės tarnybos valdymo:

- nustatyti pagrindiniai rodikliai (svarbiausi rezultatai): Viešojo valdymo institucijos, taikančios kompetencijų modelį, procentais: 2012 metais – 0; 2016 metais – 100;
- numatyta įdiegti iš dalies centralizuotą atrankos į valstybės tarnybą sistemą, gebančią patikrinti ne tik pretendento į valstybės tarnautojo pareigas žinias, bet ir gebėjimus;
- planuojama sukurti / įdiegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelį;
- numatoma tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų raktines/ strategines kompetencijas, būtinas vadovauti – planuoti ir įgyvendinti masto ekonomijos efektą sukuriančius centralizuotus mokymo projektus;
- numatyta tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas.

Išvada ta, kad poįstatyminiame akte nustatomi kiekybiniai (rodiklio pokytis) ir kokybiniai tikslai ir būdai, susiję su tarnautojų kompetencijų gerinimu, tai yra sudaromos prielaidos kompetencijos modelio diegimui.

2013 m. gegužės 20 d. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme Nr. 1V-438 *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų plano patvirtinimo* numatyti tokie svarbiausi žingsniai siekiant kompetencijų modelio diegimo:

- vykdant viešojo valdymo subjektų sistemos stebėseną, įvertinti pokyčius viešajame valdyme ir parengti siūlymus dėl sistemos optimizavimo;
- tobulinti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus;

- įtvirtinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų specialiąsias tarnybos sąlygas, reglamentuojant jų atranką, tarnybinės veiklos vertinimą, mokymą, kaitumą;
- sukurti ir tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų atrankos, vertinimo, karjeros planavimo priemones;
- sukurti iš dalies centralizuotą (I etapas – Valstybės tarnybos departamente, II etapas – konkursus organizuojančiose įstaigose) valstybės tarnautojų atrankos sistemą, orientuotą į pretendentų į valstybės tarnautojų pareigas gebėjimų, kompetencijų tikrinimą;
- sukurti teisinės sąlygas išplėsti subjektų, kurie padeda valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovams valdyti personalą, sąrašą ir sudaryti galimybes taikyti ir kitokius, nei šiuo metu taikomi, žmogiškųjų išteklių valdymo modelius valstybės tarnyboje;
- tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų raktines / strategines kompetencijas, būtinas vadovauti, bei valstybės tarnautojų analitinius, konceptualaus mąstymo, bendradarbiavimo ir kitus aktualius gebėjimus, kurie būtų įtvirtinti valstybės tarnautojų mokymo strateginiuose dokumentuose;
- sukurti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modelį;
- įdiegti kompetencijomis grįstą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose;
- tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemas;
- įgyvendinti projektus, skirtus viešojo valdymo institucijų valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti.

Iš to kas minėta, seka apibendrinimas, kad įstatyminis ir poįstatyminis teisinis reglamentavimas nustato prielaidas kompetencijos modelio diegimui. Visiems tarnautojams būtinos kompetencijos (vadinamos bendrosiomis), tokios kaip atsakingumas, patikimumas, organizuotumas, orientacija į rezultatą, analitiniai, komunikaciniai gebėjimai atsispindi ir šalies teisiniuose dokumentuose (žr. 2.1.lentelę).

2.1. lentelė

Kompetencijų modelio aktualumas: LR teisinis reglamentavimas

Dokumentai	Teisinio akto pozicija
2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“.	5 prioritetas 1. „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ 2. Bendrasis tikslas – siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų. 3. Strateginių kompetencijų viešojo valdymo institucijose stiprinimas ir šių institucijų veiklos valdymo gerinimas.

2.1. lentelės tęsinys

Dokumentai	Teisinio akto pozicija
	<p>....</p> <p>4. Stiprinti strategines kompetencijas viešojo valdymo institucijose ir gerinti šių institucijų veiklos valdymą.</p> <p>5. Diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą.</p> <p>6. Didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą.</p>
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	<p>1. Ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse.</p> <p>2. Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai.</p> <p>3. Pasiiekti, kad valstybės tarnyba būtų ribotos apimties, lanksti, profesionali, atskaitinga ir orientuota į veiklos rezultatus. Siekti, kad visiems viešajai interesą tenkinantiems viešojo sektoriaus darbuotojams būtų taikomi vienodi veiklos ir valdymo standartai.</p> <p>4. Optimizuoti institucijų veiklos mastą, nuolat analizuojant atliekamas funkcijas ir atsisakant netikslingos ar perteklinės veiklos.</p>
2014 m. gegužės 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“	<p><i>Strateginis valstybės tarnautojų mokymo tikslas</i> – didinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą.</p> <p><i>Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:</i></p> <p>1. Stiprinti valstybės tarnautojų strategines kompetencijas:</p> <p>1.1. valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus;</p> <p>1.2. valstybės tarnautojų komunikacinius įgūdžius;</p> <p>1.3. valstybės tarnautojų analitinius gebėjimus;</p> <p>1.4. valstybės tarnautojų teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimus ir įgūdžius;</p> <p>1.5. valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;</p> <p>1.6. didinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvumą.</p>
1999 m. liepos 8 d. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316 7,8,24 straipsnių ir priedėlių pakeitimo ir įstatymo papildymo 2,3 priedais įstatymais, Nr. XI-120.	<p>9 straipsnis. Priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimai</p> <p>Šio straipsnio 1 dalyje nurodytus bendruosius gebėjimus ir vadovavimo gebėjimus Vyriausybės nustatyta tvarka tikrina Valstybės tarnybos departamentas. Tarnybai reikalingos užsienio kalbos mokėjimas tikrinamas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka. Už asmenų, skiriamų į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas ar į įstaigos vadovo pareigas politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu arba priimamų pakaitiniais valstybės tarnautojais į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, būtinų bendrųjų gebėjimų ir nustatytais atvejais vadovavimo gebėjimų turėjimą, taip pat tarnybai reikalingos užsienio kalbos mokėjimą atsako valstybės politikas, kurio pasitikėjimo pagrindu priimamas valstybės tarnautojas, arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos, kurios pasitikėjimo pagrindu priimamas valstybės tarnautojas, vadovas.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.1 Lentelėje matyti, kad aktualizuojami tokie bendrieji tarnautojų gebėjimai kaip orientacija į rezultatą, gebėjimas mąstyti strategiškai, analizuoti situaciją. Stiprinant strategines kompetencijas viešojo valdymo institucijose bus gerinamas šių institucijų veiklos valdymas. Gyvenant pokyčių laike aktualu stiprinti valstybės tarnautojų vadovavimo, lyderystės ir pokyčių valdymo gebėjimus; komunikacinius įgūdžius; analitinius gebėjimus. Optimizuoti veiklos mastą, atsisakant perteklinės ar netikslingos veiklos.

Apžvelgus Valstybės tarnybos kompetencijų modelio teisinę bazę reglamentuojančius dokumentus, atkreipus dėmesį į žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui viešajame sektoriuje, valstybės tarnautojų veiklos efektyvumui, centralizuotai atrankai į valstybės tarnybą skiriamą didelį dėmesį, rekomendacijas tobulinti aukštesniųjų kategorijų ir vadovaujančiųjų valstybės tarnautojų raktines/strategines kompetencijas, sukurti iš dalies centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, galime teigti, kad šios teisinės bazės kaip ir pakaktų įgyvendinti bendrųjų kompetencijų modelį. Kitaip tariant, teisinė bazė yra palanki šio projekto įgyvendinimui.

Apibendrinant galime teigti, kad teisinė bazė įgyvendinti kompetencijų modelį yra pakankamai paruošta. Kita vertus, kompetencijų modelio taikymo reguliavimas kol kas yra rekomendacinio pobūdžio, kas stabdo kompetencijų modelio spartesnę įdiegimą. Atrankos etape teisinis kompetencijos modelio reguliavimas yra nepakankamas ta prasme, kad įvertinamas tik kandidato bendrųjų gebėjimų turėjimas. Kitaip tariant, tikslingai pasirengus bendrųjų gebėjimų testui (išanalizavus nurodytus teisės aktus), net ir neturint bendrųjų gebėjimų galima testą išlaikyti, tuo tarpu į specialiuosius gebėjimus atsižvelgiama ribotai.

2.2.Valstybės tarnybos kompetencijų modelio teisinės bazės integravimas su Mažeikių rajono savivaldybės veiklą reglamentuojančiais dokumentais

Mažeikių rajono savivaldybės veikla įgyvendinama, remiantis tokiais veiklos planavimo dokumentais:

- 1. Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas 2014–2020 m.**
- 2. Mažeikių rajono savivaldybės 2015–2017-ųjų metų strateginis veiklos planas.**

Mažeikių rajono savivaldybės parengtu ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014-2020 siekiama užtikrinti Mažeikių rajono sistemingą ir darnų vystymąsi, atitinkantį nacionalinės ir Europos Sąjungos regioninės plėtros prioritetus, bei efektyvų ir racionalų visų išteklių panaudojimą numatytiems tikslams pasiekti, atsižvelgiant į ilgalaikius poreikius, gerinti regioninės plėtros planavimą. Šiame dokumente nustatoma bendroji savivaldybės plėtros strategija ir priemonės jai įgyvendinti. Planas nustato plėtros prioritetus, tikslus, priemones šiai strategijai įgyvendinti bei įgyvendinimo etapus.

Mažeikių rajono savivaldybės 2015–2017-ųjų metų strateginis veiklos plane įtvirtinta misija-skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, kurti ir vykdyti efektyvią rajono savivaldybės veiklą, užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą ir subalansuotą plėtrą. Mažeikių rajone yra didžiausias iš Telšių regiono tiesioginių užsienio investicijų (TUI) skaičius, todėl svarstytiną galimybę išnaudoti ir šį tikslinės teritorijos privalumą (sukurtos

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

palankios sąlygos TUI) naujų darbo vietų kūrimui. Smulkus ir vidutinis verslas sudaro didesnę dalį Mažeikių rajone ūkio subjektų, ūkio subjektų diferenciacija pagal ekonomines veiklos rūšis yra pakankama, todėl viešosios infrastruktūros įrengimas galėtų pritraukti naujų verslų ir paslaugų į sutvarkytas viešąsias erdves.

Siekiant efektyvumo, vienas iš pagrindinių Savivaldybės uždavinių – sistemingas veiklos modernizavimas. Savivaldybė savo veikloje stengiasi ne tik naudoti šiuolaikines informacines technologijas, bet ir tinkamai aptarnauti interesantus. „Vieno langelio“ principas yra patogesnis gyventojams: prailgintas ir viešai paskelbtas tarnybos darbo laikas; priėjimas prie pastato pritaikytas neįgaliems ir pagyvenusiems žmonėms; tarnyba priima asmenų prašymus, pareiškimus, pasiūlymus bei skundus ir atsako į juos pagal savo kompetenciją; teikia pažymas ir kitus oficialius dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka; išklauso asmenį ir informuoja jį apie institucijas, tarnybas ar tarnautojus, kompetentingus spręsti keliamą klausimą ir t.t. Savivaldybė turi tobulinti elektroninę dokumentų valdymo sistemą, stengtis kuo daugiau teikiamų paslaugų perkelti į elektroninę terpę, kelti jų brandos lygį. Šiuo metu savivaldybėje yra diegiama dokumentų valdymo bei žemės nuomos mokesčio apskaitai skirta informacinė sistema, veikianti vieningoje sąsajoje su eksploatuojama finansų valdymo ir apskaitos bei veiklos valdymo informacine sistema. Tai įgyvendinus pagerės Mažeikių rajono savivaldybės dokumentų valdymas, kuris užtikrins dokumentų rengimo operatyvumą, duomenų korektiškumą bei informacijos savalaikiškumą, o svarbiausia – visų savivaldybės dokumentų vieningumą ir vientisumą. Informacijos savalaikiškumas leis laiku priimti valdymo sprendimus bei juos vykdyti.

Savivaldybėje dirba pakankamai kvalifikuotas personalas – nuolat keliami darbuotojų kvalifikacija, panaudojant Savivaldybės biudžeto (15 proc.) ir ES fondų (85 proc.) lėšas. Svarbus projektas „Mažeikių rajono administracijos ir įstaigų darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas“. Projekto tikslinė grupė – Savivaldybės administracijos darbuotojai (valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis) taip pat savivaldybės Tarybos nariai. Projekto įgyvendinimo metu tobulinamas žmogiškųjų išteklių valdymas ir stiprinami administraciniai gebėjimai valstybės tarnyboje. Planuojamas mokymų dalyvių skaičius – apmokyta apie 100 savivaldybės administracijos ir įstaigų darbuotojų. Atlikti 6 mokymai („Elektroninis viešųjų pirkimų vykdymas“, „Sutarčių teisė“, „Viešasis kalbėjimas“, „Finansinė kompetencija, būtina darbui valdybose“, „Finansų valdymas“, „Bendravimo psichologijos įgūdžių tobulinimas“).

Išvada ta, kad siekiant pagerinti savivaldybės administracijos vidaus administravimą ir veiklos valdymą, vykdomi projektai, leidžiantys įdiegti strateginio valdymo sistemą, padidinti finansų valdymo ir apskaitos kokybę ir patikimumą, darbo spartą, sumažinti kaštus, standartizuoti apskaitos procesus ir darbo principus, padės užtikrinti finansinį skaidrumą ir kontrolę.

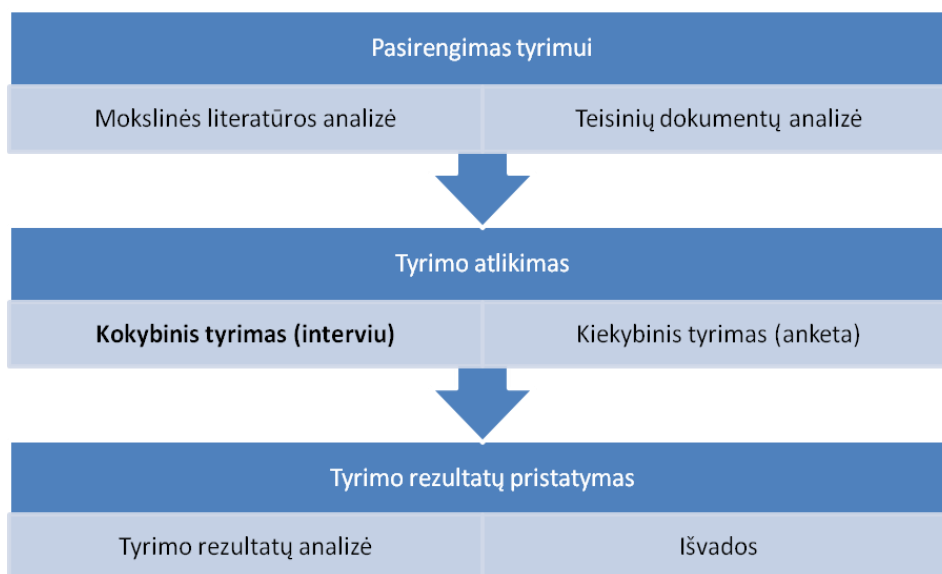
2.3. Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimo, taikant valstybės tarnybos kompetencijų modelį, tyrimo rezultatai

Mokslinės literatūros analizė ir dokumentų analizė buvo būtinos prielaidos tinkamam tyrimo organizavimui – klausimų parinkimui. Teorinė literatūros analizė parodė, kad nepaisant technologijų pažangos, žmogiškasis veiksnys išlieka labai svarbiu faktoriumi užtikrinant veiklos efektyvumą kaip versle, taip ir viešojo administravimo srityje. Itin svarbu parinkti (ir išlaikyti) kvalifikuotus darbuotojus į valstybės tarnybą, nes tai sritis, nuo kurios valdymo priklauso visų šalies piliečių gerovė – ar teisingai ir efektyviai bus įsisavintos lėšos, įvykdyti profektai, atlikti viešieji pirkimai, paskirtos išmokos ir panašiai.

Darbe įvertinus kitų ES šalių patirtį prieita apibendrinimo, kad Lietuvoje diegiama į Olandijos modelį panaši sistema – centralizuotas kompetencijų modelis, vertinama virš 30 asmens savybių. Analizuojant strateginius Lietuvos šalies dokumentus ir esamą situaciją sužinota, kad šiuo metu atiekami pirmieji žingsniai diegiant kompetencijų modelį. Tik kelios įstaigos yra pasirengusios naudoti modelį.

Priejus išvadų, kad 1) valstybės tarnautojų kompetencijų vertinimui būtina skirti dėmesio, kadangi tai išskirtinis valstybės sektorius, 2) kompetencijų modelis pasiteisino kitose ES šalyse, 3) Lietuvoje kompetencijų modelis tik pradamas diegti, todėl nėra rezultatų, ar jis efektyvus, nuspręsta atlikti tyrimą vienoje iš savivaldybių.

Tyrimo eiga. Pasirinkta savivaldybė pagal tai, kur autorei buvo patogiu atlikti tyrimą. Žemiau pateiktame paveiksle matyti tyrimo vykdymo nuoseklumas.



2.1. pav. Tyrimo eiga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.1 Paveiksle matyti, kad tyrimą darbo autorė atliko iš dviejų dalių – pagrindinis buvo kokybinis tyrimas (interview). Atlikus interview nuspręsta atlikti papildomą kiekybinį tarnautojų

nuomonės tyrimą – siekta analizuoti požiūrį į atranką į valstybės tarnybą.

2.3.1 Tyrimo metodologinis pagrindimas

Planuojant tyrimą, esminis yra duomenų rinkimo instrumento kokybės klausimas (Balčiūnas S., Juozaitienė L., 2014, 20). Tyrimo koncepcijoje naudojama kokybinė metodologinė prieiga, remiantis Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014); Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008); Kardelio (2007) metodinėmis nuostatomis.

Siekiant išsiaiškinti už tarnautojų atranką atsakingų vadovų požiūrį į kompetencijos modelį, pirmiausia buvo atliktas **kokybinis** tyrimas, vėliau atliktas kiekybinis tyrimas. Instrumentų pagrindimas apibendrintas lentelėje.

2.2. lentelė

Tiriamosios dalies metodologija

	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
Metodas	Struktūruotas interviu	Anketa
Klausimyno parengimo prielaidos	Mokslinės literatūros analizės rezultatai, teisinių dokumentų analizės rezultatai	Mokslinės literatūros analizės rezultatai, kokybinio tyrimo rezultatai
Respondentai	Kriterinė atranka: vadovai, atsakingi už tarnautojų atranką į Mažeikių rajono savivaldybę	Kriterinė atranka: <ul style="list-style-type: none">• Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojai• Laikę bendrųjų gebėjimų testą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.2. Lentelėje pristatoma tyrimo metodologija – apibendrinti metodai, kuriuos naudojant atliktas tyrimas, taip pat pristyti kriterinės atrankos kriterijai, nurodyta, kuo remiantis suformuluoti būtent tokie klausimai tyrimams.

Tyrimo metodų pasirinkimo pagrindimas:

1. *Struktūruotas interviu* – tai vienas populiariausių kokybinių duomenų rinkimo metodų. Tyrime imties dydį ir informantų pasirinkimą apsprendžia tyrimo tikslai, todėl dažniausiai taikoma tikslinė respondentų pasirinkimo atranka (Kardelis, 2007). Struktūruotame interviu informantų pasirinkimui taikoma kriterinė atranka, laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų. Anot mokslininkų interviu būdas labai efektyvus, surenkama kokybiška informacija (Bitinas ir kt., 2008).

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti tarnautojų požiūrį į modelio efektyvumą. Siekta sužinoti: kaip Mažeikių rajono savivaldybėje reaguojama į bendrųjų kompetencijų aktualizavimą valstybės tarnyboje? su kokiais problemomis susiduriama planuojant ir atrenkant tarnautojus?

Taigi, tyrimu siekta įvertinti situaciją pasirinktoje savivaldybėje.

Tyrimo objektas – tarnautojų požiūris į kompetencijų modelio diegimo procesą.

Analizuojant situaciją siekta patvirtinti arba paneigti ginamuosius teiginius:

1. Bendrieji gebėjimai valstybės tarnyboje dar vertinami nepakankamai.

2. Siekiant veiklos efektyvumo valstybės tarnyboje, svarbiais pripažįstami dalykiniai gebėjimai.

Pasinaudojus išklaustytų paskaitų (Tyrimo metodologija) teorinėmis žiniomis, darbų rengimo metodologiniais nurodymais, pirmiausia parengti klausimai kokybiniam tyrimui. (žr. priedą Nr.1), kurio metu siekta patikrinti ginamuosius teiginius. Interviu metodas naudotas surinkti informantų nuomones apie valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų poreikį ir raišką savivaldybėje, įgyvendinant Lietuvos valstybės tarnybos kompetencijų modelį, pagrįsti jų būtinumą ir problematiką.

Tyrimas aktualus savivaldybei, kurioje tyrimas atliktas, o analogiškas tyrimas atliktas didesniu mastu, pavyzdžiui, keliose savivaldybėje atliktas privačios tyrimų bendrovės, siekiant darbuotojų atvirumo, galėtų pateikti visapusiškesnę grįžtamojo ryšio informaciją, atskleisti modelio patobulinimo galimybių. Taigi, šiame darbe atliktas tyrimas galėtų būti panaudotas, kaip pirminis instrumentas ieškant modelio trūkumų ir tobulinimo galimybių.

Interviu metodas šiuo atveju pasirinktas, kadangi: 1) nedaug informantų turinčių žinių apie tiriamą procesą, 2) visi reikalingi informantai „pasiekiami“ tyrėjui (darbo autorė dirba savivaldybėje, kurioje atliktas tyrimas).

Kokybinio tyrimo atlikimui naudotas kriterinės atrankos metodas, kuomet imties vienetai buvo atrinkami pagal tokius kriterijus – 1) tarnautojas turi užimti vadovo poziciją, 2) būti susijęs su atranka į valstybės tarnybą. Iš viso apklausti 5 respondentai, iš kurių keturi į klausimus atsakė žodžiu, vienas respondentas pateikė atsakymus raštu. Tyrimui pasirinkta tiriamųjų grupė – informantai: Mažeikių rajono savivaldybės meras, administracijos direktorius, administracijos direktoriaus pavaduotojas, Personalo skyriaus vedėja, Bendrojo skyriaus vedėjas, Strateginio skyriaus vedėja.

Tyrimo vieta: Interviu vyko Mažeikių rajono savivaldybėje.

2. *Kokybinė interviu turinio analizė.* Interviuojant leista informantams pasirinkti, atsakymų pateikimo būdą – į interviu klausimus atsakyti raštu (1), ar žodžiu (4). Surinkus informantų nuomones – atsakymus į pateiktus klausimus, atliekama kokybinė interviu turinio analizė. Informantų pasisakymai užfiksuoti protokole (žr. Darbo priedą Nr.3).

3. Po atlikto interviu nuspręsta tyrimą pastiprinti *kiekybiniu tyrimu* – naudojant *anketavimą* apklausti visus tarnautojus, kurie prieš įsidarbindami valstybės tarnyboje laikė bendrųjų gebėjimų testą. Taigi, darbo autorė atliko dar vieną kriterinę atranką: 1) tyrime galėjo dalyvauti tik Mažeikių rajono savivaldybės tarnautojai ir 2) tik tie, kurie yra laikę bendrųjų gebėjimų testą. Tokiu būdu siekta sužinoti nuomonę tų informantų, kurie turi aktualią patirtį, susijusią su kompetencijų modelio taikymu atrankoje. Apklausą atlikta laikantis etikos reikalavimų: gauti sutikimai dalyvauti apklausoje, paaiškinti tyrimo tikslai, informantai atsakinėjo laisva valia; apklausą anonimiška; iš

anksto apsitarta dėl informacijos fiksavimo būdo; užtikrintas informacijos konfidencialumas; informacija panaudota tik magistriniame darbe.

Anketa siūsta elektroniniu paštu skyrių vadovams, kurių prašyta užtikrinti, kad anketa pildytų tik tie tarnautojai, kurie laikė bendrųjų gebėjimų testą. Darbo autorei buvo žinoma, kad savivaldybėje iš viso yra 25 tokie darbuotojai. Užpildyta ir sugrįžo 25 anketos.

Sekančiuose poskyriuose analizuojama informacija, gauta tyrimo metu.

2.3.2 Kokybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė

Požiūrio tyrimai ypatingi tuo, kad matuojami ne fiziniai objektai, bet asmeninės nuostatos - informantams buvo pateikta 14 atvirų klausimų, jų atsakymai užfiksuoti protokole (žr. Darbo priedą Nr.3). Vėliau respondentams suteikti kodai, siekiant užtikrinti anonimiškumą.

2.3. lentelė

Informanto kodavimas

Informanto pareigos	Kodas
Personalo vedėjas	I-1
Meras	I-2
Administracijos direktorius	I-3
Administracijos direktoriaus pavaduotojas	I-4
Bendrojo skyriaus vedėjas	I-5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.3 Lentelėje matyti kiekvieno iš respondentų kodas. Pagal šiuos kodus apibendrinti interviu metu pateikti atsakymai (žr. Priedą Nr.5). Pokalbių metu gautos nuomonės buvo kategorizuotos, t.y. atsakymai buvo sisteminti pagal jų panašumus, skirtumus, bruožus, išskiriant tam tikras kategorijas.

5 priedo 1 lentelėje matyti, kad interviu metu buvo nustatyta, kad sprendimus dėl atrankos į valstybės tarnybą priima administracijos direktorius, skyrių vedėjai teikia siūlymus dėl atrankos organizavimo, o personalo vedėjai priima sprendimus dėl pareigybių kūrimo. Žemiau pateiktoje lentelėje išskirtos kategorijos susijusios su sprendimų priėmimo procesu savivaldybėje dėl reikalingos kompetencijos darbuotojų.

Klausimas: Kai planuojate reikalingus organizacijai ateityje žmonių išteklius, kas sprendžia, kokių darbuotojų, su kokia kvalifikacija, su kokiomis kompetencijomis reikia? Kaip priimami sprendimai šiuo klausimu?

2.4. lentelė

Sprendimų priėmimas savivaldybėje dėl reikalingos kompetencijos darbuotojų

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Sprendimų priėmimo dalyvauja organizacijos vadovas	
„Sprendimus priima administracijos direktorius, skyrių vedėjai teikia siūlymus, personalo vedėja priima sprendimą dėl pareigybės“. (I-1) „Visa tai derinama su administracijos direktoriumi. (I-4) „Tai priklauso nuo situacijos, žinoma, vedamos derybos su vadovybe“. (I-5)	3
Jau turėtos pareigybės aprašymas lemia reikalingas kompetencijas	
„Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pobūdį. Darbo vietos pareigybės aprašymą teikia atitinkamo padalinio vadovas atsižvelgiant į tai kokios funkcijos bus vykdomos šioje darbo vietoje. Darbuotojai priimami į darbą viešai skelbiant priėmimą į darbą, o kai to reikalauja teisės aktai skelbiami konkursai tam tikrai pareigybei užimti“. (I-3) „... skyrių vedėjai teikia siūlymus, personalo vedėja priima sprendimą dėl pareigybės“. (I-1) „...pirmiausia išvelgiame reikiamas kompetencijas jau iš dirbančių specialistų, galbūt jie atitinka reikiamą kvalifikaciją. Motyvuojame jau dirbančius žmones“. (I-4)	3
Dalinės kategorijos	
Planuojant reikiamas darbuotojų kompetencijas atsižvelgiama į organizacijos pokyčius	
„Darbuotojų poreikį apsprendžia keli veiksniai: priskirtos arba prisiimtos naujos veiklos funkcijos; reorganizacija, gerinant įstaigos veiklą; darbuotojų kaita. (I-3) „...Šiai dienai labiausiai reikalingi švietimo srities, socialinės paramos skyriaus specialistai“ (I-2)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.4 lentelėje matyti, kad reikšmingos tokios kategorijos: vadovybė dalyvauja nustatant kokiomis savybėmis turi pasižymėti priimami tarnautojai; reikalingas kompetencijas nulemia ir anksčiau turėtas pareigybės aprašymas. Dalinė kategorija: planuojant reikiamas darbuotojų kompetencijas atsižvelgiama į organizacijos pokyčius. Kitaip tariant, priimant į darbą tarnautoją yra vertinamos kompetencijos nustatytos pagal darbo vietos pobūdį, atsižvelgiama ir į tai, kokias funkcijas reikės atlikti.

5 priedo 2 lentelėje matyti, kad interviu metu buvo siekiama nustatyti, kas valstybinei įstaigai yra svarbu greta darbuotojų kvalifikacijos, kokia informacija jiems apie būsimą darbuotoją yra svarbi.

Klausimas: Kai priimate į valstybės tarnybą asmenį, jau išlaikiusį bendrųjų gebėjimų testą, kas Jums svarbu greta kvalifikacijos, surinktų taškų testo metu? Kokia kita informacija apie potencialų darbuotoją Jums svarbi?

2.5. lentelė.

Gebėjimai, reikalingi priimant į darbą tarnautoją

Reikšmingos kategorijos	Viso
Svarbūs specialieji gebėjimai ir turima patirtis	
„Didžiausias dėmesys skiriamas į specialiuosius gebėjimus. Testas – tik formalumas“. (I-1) „Įvertinus darbuotojo kvalifikaciją ir kompetenciją, svarbios darbuoto asmeninės savybės“. (I-3) „Pokalbio metu užduodami tokie klausimai, į kuriuos atsakius, lengva įvertinti žmogaus tiek bendrąsias kompetencijas, tiek kitas žmogaus savybes“. (I-4)	3
Dalinės kategorijos	
Svarbus bendras surinktų balų skaičius	
„Darbuotojas pasirenkamas pagal didžiausią surinktų balų skaičių, įvertinant kompetencijas“. (I-4) „Įvertinus darbuotojo kvalifikaciją ir kompetenciją, svarbios darbuoto asmeninės savybės“. (I-3)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.5 lentelėje matyti, kad nepakanka bendrųjų kompetencijų, įvertintų centralizuotos atrankos metu, ne mažiau svarbu įvertinti ir specifines kompetencijas (priklausomai nuo darbo vietos, vienur gali reikėti žinių apie statybos projektus, kitur gerų derybinių įgūdžių). Interviu metu išryškėjo reikšminga kategorija – atrankos metu vertinami ir darbuotojų specialieji gebėjimai, asmeninės savybės ir patirtis.

5 priedo 3 lentelėje apibendrintos respondentų nuomonės atsakant į klausimą, kodėl yra linkstama pasirinkti kandidatą, neturintį pakankamos kvalifikacijos bei kompetencijų, ir kaip tokie darbuotojai įgyja būtinas kompetencijas. Žemiau pateikiamos reikšmingos kategorijos.

Klausimas: Kodėl esate/nesate linkę priimti į darbą kandidatą, neturintį pakankamos kvalifikacijos? Kokiais atvejais priimate neturintį reikalingos kompetencijos darbuotoją, kaip vėliau organizuojamas jam būtinų kompetencijų įgijimas?

2.6. lentelė

Esminiai reikalavimai priimant į darbą tarnautoją

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Į darbą priimami kandidatai tik turintys pakankamą kvalifikaciją	
„Nepriimame neturinčio kvalifikacijos“. (I-1) „Kandidatai turi atitikti keliamus reikalavimus“. (I-2) „Darbuotojai, neturintys kompetencijos numatytam darbui atlikti, nepriimami į darbą“. (I-3) „Į darbą priimami tik reikiamas kompetencijas turintys specialistai“. (I-4) „Specialistai turi būti pakankamai pasiruošę“. (I-5)	5
Dalinė kategorija	
Siekama priimti tokios kvalifikacijos asmenis, kad mokymai būtų organizuojami tik pagal poreikį	
„Gali būti atvejai, kad keičiantis aplinkybėms išskyla poreikis tobulinti gebėjimus. Tada yra organizuojami įvairūs kursai, seminarai bei kitokie mokymai“. (I-3) „Laiko išteklių per daug maži, kad būtų galima sau leisti eksperimentuoti“. (I-4) „Savivaldybei tai netinka, tai ne kokia specialistų kalvė...“. (I-5)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.6 lentelėje matyti, kad rezultatai parodė, kad darbuotojai neturintys reikiamos kvalifikacijos į darbą nepriimami, be to, siekiama įdarbinti kuo labiau kvalifikuotus darbuotojus. Taip siekiama išvengti papildomų išlaidų mokymams. Vis dėlto, pripažįstama, kad esant poreikiui tiksliniai mokymai galimi. 5 priedo 4 lentelėje matyti, kad interviu metu buvo siekiama sužinoti,

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

kaip atrenkami darbuotojai, tinkantys darbui valstybinėje institucijoje, ir ar jiems reikalingas jų gebėjimų vertinimas.

Klausimas: Kokių bendrųjų gebėjimų itin reikia Jūsų organizacijos darbuotojams? Jeigu tai priklauso nuo pareigų, darbo specifikos, paaiškinkite plačiau.

2.7. Lentelė

Mažeikių rajono savivaldybėje tarnautojams reikalingi bendrieji gebėjimai

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Mažeikių rajono savivaldybėje egzistuoja poreikis darbuotojų, turinčių specifinių gebėjimų	
„Žinoma, reikalingi bendrieji gebėjimai ir kompetencijos reikalingos pagal skyrių specifiką“. (I-1) „Taip pat išskirtume reikalingumą specialistų, dirbančių su projektais, gebančių juos generuoti, įgyvendinti. Strateginių gebėjimų turinčių, su užsieniu gebančių dirbti, kontaktuoti“ (I-2) „Priklausomai nuo pareigų, darbo specifikos...“ (I-3)	3
Dalinės kategorijos	
Mažeikių rajono savivaldybėje reikalingi gebantys strateguoti, administruoti projektus tarnautojai	
„...išskirtume reikalingumą specialistų, dirbančių su projektais, gebančių juos generuoti, įgyvendinti“. (I-3) „Strateguojančių, idėjų generatorių“. (I-4)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu rezultatai parodė, kad darbuotojams reikalingi bendrieji gebėjimai ir kompetencijos pagal skyrių, kuriame jis dirba veiklos specifiką, galimos ir papildomos kompetencijos, kurios padėtų darbuotojams priimti strateginius sprendimus, mokėti bendrauti ir turėti idėjų dėl veiklos procesų organizavimo. Išskirta reikšminga kategorija: Mažeikių rajono savivaldybėje egzistuoja poreikis darbuotojų, turinčių specifinių (kitais, profesinių) gebėjimų. Pažymėtina, kad konkrečios reikalingos kompetencijos priklauso nuo darbo vietos (skyriaus) specifikos. Išskirta dalinė kategorija: Mažeikių rajono savivaldybėje reikalingi gebantys strateguoti, administruoti projektus tarnautojai. 5 priedo 5 lentelėje matyti respondentų atsakymai į interviu metu užduotą klausimą apie tai, kaip atsirenkami darbuotojai.

Vieningai sutariama, kad vien bendrųjų gebėjimų patikrinimų nepakanka siekiant daryti išvadą, kad asmuo būtų kvalifikuotas valstybės tarnautojas. Būtina įsitikinti, kad kandidatas turi specifinių gebėjimų, priklausomai nuo darbo vietos, į kurią pretenduojama, specifikos.

Klausimas: Kaip atsirenkate darbuotojus, tinkančius Jūsų įstaigai? Kokių gebėjimų labiausiai reikia Jūsų įstaigoje: Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių, profesinių? Suranguokite pagal svarbą 1 (svarbiausia),2,3,4 (mažiausia svarbu).

2.8. lentelė

Mažeikių rajono savivaldybėje tarnautojams reikalingi gebėjimai

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Svarbiausia, kad asmuo turėtų specifinių gebėjimų reikalingų konkrečioje darbo vietoje	
„Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pobūdį...“. (I-3) 1 specifiniai, 2 bendrieji, 3 vadybiniai, 4 profesiniai. (I-4) 1 specifiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 vadybiniai ir lyderystės. (I-5)	3
Svarbu, kad asmuo turėtų profesinių gebėjimų	
1 bendrųjų, 2 profesinių, 3 specifinių, 4 vadybinių ir lyderystės. (I-1) 1 vadybiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 specifiniai. (I-2) 1 specifiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 vadybiniai ir lyderystės (I-5)	3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.8 lentelėje matyti, kad interviu rezultatai rodo, jog, priimant darbuotojus, reikalingi šie pagrindiniai gebėjimai: bendrieji, profesiniai, specifiniai, vadybiniai ir lyderystės. Vis dėlto, svarbiausi yra specifiniai gebėjimai, priklausantys nuo darbo vietos.

Klausimas: Mokslininkų nuomone, turintis geras bendrąsias kompetencijas darbuotojas greičiau adaptuojasi organizacijoje. Kaip vyksta naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje valdymas, ar jis pasikeitė pradėjus taikyti naują darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą?

2.9. lentelė

Darbuotojų adaptacijos valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Naujų darbuotojų adaptacija vyksta skyriuose	
„Adaptacija labiau vyksta skyriuose“. (I-1) „... pati adaptacija vyksta skyriuose“. (I-2) „Žinoma, adaptacija vyksta skyriuose, bet visada yra domimasi, kaip sekasi, konsultuojama“. (I-4) „Patirties pasidalijimas“. (I-5)	4
Dalinės kategorijos	
Darbuotojų adaptacija taikant naują priėmimo į valstybės tarnybą sistemą	
„Adaptacijos organizacijoje valdymas nepasikeitė“. (I-3)	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.9 lentelėje matyti, kad adaptacijos procesai vykdomi darbuotoją supažindinant su skyriaus veikla, veiklos dokumentacija, palaikant glaudų ryšį su patyrusiais specialistais, perimant iš jų patirtį. Respondentų atsakymai į interviu metu užduotą klausimą: „Kaip vykdoma darbuotojų adaptacija ir kokie pokyčiai įvyko pradėjus taikyti darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą?“, parodė, jog pokyčių nėra. 5 priedo 6 lentelėje matyti, kad interviu metu buvo siekiama sužinoti, kaip vyksta naujų darbuotojų adaptacija skyriuose.

Klausimas: Kokia Jūsų nuomonė šiuo aspektu: darbuotojų adaptacijos organizacijoje metu svarbu stiprinti dalykines žinias, specifines darbui reikalingas kompetencijas, bet ir nepertraukiamai tobulinti jo bendrąsias kompetencijas. Kokie mokymai (vykdomi organizacijoje, išorinėse institucijose) kiekvienu atveju geriau tinka, ką naudoja Jūsų organizacija? Argumentuokite savo nuomonę.

2.10. lentelė

Bendrujų kompetencijų stiprinimas Mažeikių rajono savivaldybėje

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Mokymams sudaromos sąlygos, atsižvelgiama į individualaus darbuotojo poreikius	
„Mokymams sudaromos visos sąlygos. Pagal skyrių poreikį yra pasirenkami mokymai, specialistai gali kelti savo kvalifikaciją, bei tobulėti“. (I-1) „Specialistams yra sudaromos sąlygos dalyvauti seminaruose, pagal jų poreikį, skyrių specifiką“. (I-2) „Šis klausimas sprendžiamas individualiai“. (I-3) „Mokymai parenkami pagal poreikį, pagal specifiką“. (I-4)	4
Dalinės kategorijos	
Darbuotojų mokymas tobulinant specifines kompetencijas	
„Svarbiausia stiprinti specifines ir darbui reikalingas kompetencijas“. (I-5)	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.10 lentelėje matyti, kad yra sudaromos sąlygos darbuotojams tobulinti bendruosius

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

gebėjimus, atsižvelgiant į individualius poreikius, darbo bei skyrių specifiką. Lentelėje matyti, kad yra atsižvelgiama į skyrių poreikį tobulinti atitinkamas kompetencijas. Interviu metu buvo siekiama sužinoti apie darbuotojų mokymo sistemos reikšmę, gerinant jų bendruosius gebėjimus. Pritarta, jog tobulinti gebėjimus yra svarbu, tam yra sudaromos visos sąlygos ir atsižvelgiama į kompetencijų specifiką. Išsamesnių pasisakymų konkrečiai apie poreikį tobulinti bendruosius gebėjimus interviu gautoje medžiagoje nebuvo gauta.

Klausimas: Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje? Ar atsižvelgiama į darbuotojų poreikį gerinti bendruosius gebėjimus?

2.11. lentelė

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas Mažeikių rajono savivaldybėje

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Metinių vertinimų metu išryškėja poreikis darbuotojų kvalifikacijai kelti	
„Tokie dalykai išryškėja metinių vertinimų metu“. (I-1) „Mokymų poreikis matosi metinių vertinimų metu“. (I-2) „Pasiūlymus kokių mokymų reikia teikia jo tiesioginis vadovas, dažniausiai po metinių vertinimų“. (I-3) „Poreikis išryškėja per metinę atestaciją“. (I-4)	4
Dalinės kategorijos	
Darbuotojų mokymas atsižvelgiant į veiklos rezultatus	
„Vertinti reiktų veiklą, aptariant atliktus pavedimus“. (I-5)	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.11 lentelėje matyti, kad darbuotojų kvalifikacijai kelti sudaromas planas, klausiami ar darbuotojai patys norėtų dalyvauti mokymuose, kokių mokymų norėtų. Darbuotojų mokymosi poreikis išryškėja vykdant periodinius darbuotojų žinių patikrinimus, atestacijas. Respondentų atsakymuose matyti, kad mokymai vyksta periodiškai, atsižvelgiant į individualius poreikius, skyrių vedėjų rekomendacijas.

Interviu metu buvo siekiama sužinoti apie darbuotojų mokymo sistemos reikšmę gerinant jų bendruosius gebėjimus.

Klausimas: Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę gerinant bendruosius gebėjimus?

2.12. lentelė

Mokymo sistemos reikšmė, gerinant bendruosius gebėjimus

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Teigiamas esamos darbuotojų mokymo sistemos vertinimas	
„Teigiamai vertinu“. (I-1) „Teigiamai. Tikrai yra seminarų bei mokymų pasiūla“. (I-2) „Bendrujų gebėjimų gerinimo mokymus vertinu gerai“. (I-3) „Teigiamai žiūriu“. (I-4) „Reikšmingumą įvertinčiau „4“ penkiabalėje sistemoje“. (I-5)	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.12 lentelėje matyti, kad mokymo sistema vertinama teigiamai. Visi respondentai pritaria, kad mokymo sistema yra gera ir prisideda prie darbuotojų bendrųjų kompetencijų gerinimo. Kita

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

vertus, buvo informantų manančių, kad yra galimybių tobulinti mokymų sistemą: „Dar yra erdvės tobulinant mokymo sistemą“ (I-3), „Tikiu, kad erdvės šį procesą tobulinti dar yra pakankamai“ (I-2).

Interviu metu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie sudaromas galimybes darbuotojams tobulinti jų gebėjimus bei sužinoti apie darbuotojų motyvaciją savarankiškam mokymuisi.

Klausimas: Kokias matote kitas galimybes organizacijos darbuotojams tobulinti organizacijoje reikalingus bendruosius gebėjimus? Kaip motyvuojami darbuotojai tai daryti savarankiškai?

2.13. lentelė

Darbuotojų motyvacija, tobulinant organizacijoje reikalingus bendruosius gebėjimus

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Darbuotojų vidinė motyvacija tobulinti gebėjimus	
„Savišvieta, vidinė motyvacija“. (I-1) „Tobulinti bendrus gebėjimus įstaigoje motyvuoja karjeros siekimas“. (I-3) „Vidinis poreikis“. (I-2)	3
Dalinės kategorijos	
Darbuotojų motyvacija žodžiu	
„Motyvuojami geru žodžiu, paskatinimu, pagyrimu“. (I-4) „Motyvuojami žodžiu, pastebimas jų darbas“. (I-5)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.13 lentelėje matyti, kad respondentų nuomone, darbuotojų gebėjimų tobulinimuisi įtakos turi noras mokytis, tobulėti, gauti aukštesnes pareigas, didesnę darbo užmokestį, taip pat motyvacija atsiranda perimant gerąją praktiką iš kitų specialistų.

Klausimas: Kaip vertinate dabartinį įstaigos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu? Ar jis išaugo pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą? Prašome pagrįsti savo nuomonę.

2.14. lentelė

Darbuotojų konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą, nepakito	
„Visi darbuotojai išsilavinę, turintys vidinės motyvacijos tobulėti, po naujos atrankos į valstybės tarnybą atsiradimo niekas nepasikeitė“. (I-1) „Dirbantys specialistai turi pakankamai kompetencijų, atitinka pareigybių reikalavimus, vykdo produktyvią veiklą. Matomi rezultatai, įdiegus naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą, pokyčių neįžvelgiame. Visi darbuotojai kvalifikuoti“. (I-2) „Manau, kad nauja atrankos sistema į valstybės tarnybą žymių pokyčių įstaigos konkurenciniam pranašumui nesuteikė“. (I-3) „Žiūrime į rezultatus, matome, kad rezultatai geri, tad vertiname veiklą gerai“. (I-4)	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.14 lentelėje matyti, kad informantų nuomone, centralizuota atranka į valstybės tarnybą neįtakuoja, kad būtų įdarbinti labiau kvalifikuoti asmenys. Darbuotojų konkurencinį pranašumą lemia vidinis noras tobulėti.

Klausimas: Kodėl Jūsų įstaiga yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą?

2.15. lentelė

Mažeikių rajono savivaldybė yra linkusi investuoti į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Nuo darbuotojų gebėjimų priklauso ir veiklos rezultatai	
„Nuo darbuotojų gebėjimų priklauso ir veiklos rezultatai, darbo kokybė“. (I-1) „Pačių darbuotojų tobulėjimas, bendras išprusimas, domėjimasis įvairiomis sritimis, duoda geresnių rezultatų“. (I-2) „Nauji mūsų visuomenės iššūkiai keičia ir valstybės bei savivaldybių įstaigų darbą. Todėl sunku įsivaizduoti, kaip įstaiga galėtų veikti neinvestuodama į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą“. (I-3) „Tobulėti turime visi, ypač tokiame pokyčių laikmetyje, būdami ES nariais“. (I-4) „Dėl geresnės misijos vykdymo“. (I-5)	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.15 lentelėje matyti, kad investavimas į darbuotojų gebėjimų gerinimą yra būtinas, nes nuo to priklauso veiklos rezultatai. Tai yra neišvengiama, gyvenant naujų iššūkių laikotarpyje.

Interviu metu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie tai, kokie pagrindiniai darbuotojų gebėjimai yra svarbiausi Mažeikių savivaldybėje, prašant iš gebėjimų grupės išskirti 3 svarbiausius.

Klausimas: Mokslo studijose ir Valstybės tarnybos teste aktualizuoti šie bendrieji gebėjimai: dokumentų valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, projektų valdymo, strateginio valdymo, lyderystės, kompiuterinio raštingumo ir kt. Suranguokite 3 pagal svarbumą Jūsų organizacijoje ir pasirinkimą pagrįskite.

2.16. lentelė

Mažeikių rajono savivaldybėje svarbiausi bendrieji gebėjimai

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Strateginio valdymo kompetencijų svarba	
1 strateginis valdymas. (I-1) 1 strateginis valdymas. (I-2) 1 strateginis valdymas. (I-4)	3
Dalinės kategorijos	
Projektų valdymo kompetencijų svarba	
1 Projektų valdymas. (I-3) 1 Projektų valdymas. (I-5)	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.16 lentelėje matyti, kad esminiai specifiniai (profesiniai) gebėjimai reikalingi Mažeikių rajono savivaldybėje – strateginis valdymo, projektų valdymo kompetencijos.

Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojai, dalyvavę bendrųjų gebėjimų vertinime ir jau po atrankos į darbą dirbantys savivaldybėje, tikėtina turi savo nuomonę apie testo, kuriuo vertinami bendrieji gebėjimai kokybę, jo tobulinimo kryptingumą, todėl dar vieną atvirą klausimą paskyrėme jų nuomonės surinkimui apie instrumento kokybę.

Klausimas: Kokių bendrųjų gebėjimų tikrinimu Jūs sustiprintumėte dabar taikomą atrankos į valstybės tarnybą testą, ko nereikėtų tikrinti?

Nuomonė apie bendrųjų gebėjimų testo taikymą, atrankos į valstybės tarnybą metu

Reikšmingos kategorijos	Iš viso
Nepritarimas bendrųjų gebėjimų tikrinimui	
„Manau nereikalinga pirmoji Bendrųjų gebėjimų tikrinimo dalis“. (I-1) „Centralizuota atranka – tai lyg nepasitikėjimas pačių įstaigų vadovų rengiama atranka“. (I-2) „Negalima tiksliai įvardinti bendrųjų gebėjimų svarbumo“. (I-3) „Centralizuota atranka neatitinka tikrovės“. (I-4)	4
Dalinės kategorijos	
Poreikis stiprinti dokumentų valdymo gebėjimus	
„Sustiprintumėm dokumentų valdymo, teisės aktų rengimo, asmenų aptarnavimo kompetencijų patikrinimą“. (I-5)	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.17 lentelėje matyti, kad, dauguma informantų nepritaria bendrųjų gebėjimų tikrinimui. Taip pat informantai mano, kad centralizuota atranka yra nepakankamai tobula, tai galėtų atlikti ir priimančioji į darbą institucija. Nors tik vienas informantas iš 5, bet išsakė ganą svarią poziciją, kad reikia stiprinti dokumentų valdymo gebėjimus, bet tai jau dalykiniai, viešojo administravimo darbe prie specifinių gebėjimų priskiriami.

Interviu metu surinktos medžiagos analizė išryškino nemažai klausimų, kurie jau buvo aktualizuoti teorinėje dalyje, pvz., organizacijose darbuotojų aukštą kompetencija jau vis dažniau sieja su veiklos efektyvumu, bet greta to vis dar išlieka noras išlaikyti savo rankose darbuotojų vertinimą vietose; auga strateginio valdymo, projektų valdymo, t.y. vadybinių ir lyderystės gebėjimų poreikis. Interviu analizė parodė, kaip visada diegiant pokyčius, gana kritišką požiūrį į naujoves ir minimum pastangų įvardinti išsamiau trūkumus bei matyti modelio tobulinimo galimybes. Vadovų nuomone, nors kompetencijų modelis gali būti naudingas instrumentas, tačiau esama ir trūkumų: esą, įvertinus tik bendruosius kandidatų gebėjimus, negalima vienareikšmiškai teigti, kad pasirinktas asmuo, geba būti sėkmingu tarnautoju. Darbas valstybės tarnyboje sietinas su nenutrūkstamu tobulėjimu, specialiųjų kompetencijų ugdymu, tobulinimu.

Žemiau pateiktoje lentelėje (2.18) pristatomos visos esminės reikšminės kategorijos, taip pat ir dalinės, kurios buvo išskirtos analizuojant informantų atsakymus. Sisteminant reikšmines kategorijas, siekiama išvelgti dar bendresnius dalykus, vertinant pirmuosius kompetencijų modelio taikymo rezultatus savivaldybėje.

Esminės tyrimo metu išryškėjusios kategorijos

Reikšminės kategorijos	Dalinės kategorijos
1. Darbuotojų atrankos metu sprendimų priėmimo dalyvauja organizacijos vadovas.	1. Planuojant reikiamas darbuotojų kompetencijas atsižvelgiama į organizacijos pokyčius.
2. Svarbūs specialieji kandidatų gebėjimai ir turima patirtis.	2. Svarbus bendras surinktų balų skaičius.
3. Į darbą priimami kandidatai tik turintys pakankamą kvalifikaciją.	3. Siekiama priimti tokios kvalifikacijos asmenis, kad mokymai būtų organizuojami tik pagal poreikį.
4. Mažeikių rajono savivaldybėje egzistuoja poreikis darbuotojų, turinčių specifinių gebėjimų.	4. Mažeikių rajono savivaldybėje reikalingi gebantys strateguoti, administruoti projektus tarnautojai.
5. Svarbiausia, kad asmuo turėtų specifinių gebėjimų reikalingų konkrečioje darbo vietoje.	5. Darbuotojų adaptacija taikant naują priėmimo į valstybės tarnybą sistemą.
6. Naujų darbuotojų adaptacija vyksta skyriuose.	6. Darbuotojų mokymas tobulinant specifines kompetencijas.
7. Mokymams sudaromos sąlygos, atsižvelgiama į individualaus darbuotojo poreikius.	7. Darbuotojų mokymas atsižvelgiant į veiklos rezultatus.
8. Metinių vertinimų metu išryškėja poreikis darbuotojų kvalifikacijai kelti.	8. Darbuotojų motyvacija žodžiu.
9. Teigiamas esamos darbuotojų mokymo sistemos vertinimas.	9. Projektų valdymo kompetencijų svarba.
10. Darbuotojų vidinė motyvacija tobulinti gebėjimus.	10. Poreikis stiprinti dokumentų valdymo gebėjimus.
11. Konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą nepakito.	
12. Nuo darbuotojų gebėjimų priklauso ir veiklos rezultatai.	
13. Strateginio valdymo kompetencijų svarba.	
14. Nepritartimas bendrųjų gebėjimų tikrinimui.	
15. Jau turėtos pareigybės aprašymas lemia reikalingas kompetencijas.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais

2.18 lentelės kairėje grafoje pristatomose reikšmingose kategorijose išryškėja keletas svarbių aspektų:

- Savivaldybėse kol kas svarbiausi specifiniai (profesiniai) gebėjimai bei jau turima patirtis toje srityje; auga vadybinių gebėjimų poreikis ir vertė;
- Gerai sutvarkyta ir darbuotojų lūkesčius atitinkanti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema: naujokams naudojamas mokymais iš kolegų integruojant į kolektyvą, periodiškai planuojant mokymus atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius, palaikoma saviugda;
- Bendrųjų gebėjimų centralizuotas vertinimas neturi palaikymo, jis tobulintinas, kol kas įtakos veiklos kokybei neturėjo;
- Savivaldybės savo veiklos efektyvumą jau sieja su žmonių išteklių kokybe.
- Iš dalinių, tik atskirų informantų pasisakymuose išryškintų kategorijų, šiam tyrimui gana svarbūs pastebėjimai, atliepiantis viešojo valdymo problemas ir tobulinimo tendencijas:
- Savivaldybės taupo lėšas ir priima į darbą asmenis, kurių nereikėtų tuoj pat mokyti naujų dalykų; pripažįstamos investicijos į specifinių gebėjimų tobulinimą.

- Aktualizuojami projektų valdymo gebėjimai, o tai reiškia, kad savivaldybė palaiko inovacijas ir ieško veiklos finansavimui kitų resursų.
- Savivaldybėse reikia tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemas.

Įvertinus teisinių dokumentų analizę bei atlikus kokybinį tyrimą, kuris parodo savivaldybių požiūrį į pradėto taikyti kompetencijų modelio kokybę, galime kelti pirmines prielaidas, kad:

- centralizuotas kompetencijų vertinimas pagal bendruosius gebėjimus yra tobulintinas, gal net labiau viešinamas, aiškinama jo reikšmė ateičiai, nes dalis aukštus specifinius gebėjimus ir patirties savivaldoje turintys darbuotojai nesugeba išlaikyti bendrųjų gebėjimų testo;
- dabartinė situacija, kada asmenys, išlaikę bendrųjų gebėjimų testą, bet neturėdami reikalingų darbo vietai specialiųjų gebėjimų, dalyvauja antrajame atrankos etape ir nesant kitų kandidatų, priimami į valstybės tarnybą, menkina paties modelio vertę.
- Seka apibendrinimas, kad tyrimo metu abu ginamieji teiginiai yra patvirtinti (2.19. lentelė).

2.19. lentelė

Ginamųjų teiginių patvirtinimo rezultatai

Ginamasis teiginys	Įrodytas/ paneigtas	Tyrimo metu išskirtos kategorijos
1. Bendrieji gebėjimai valstybės tarnyboje dar vertinami nepakankamai.	Patvirtintas	1. Mažeikių rajono savivaldybėje egzistuoja poreikis darbuotojų, turinčių specifinių gebėjimų. 2. Svarbūs specialieji kandidatų gebėjimai ir turima patirtis. 5. Svarbiausia, kad asmuo turėtų specifinių gebėjimų reikalingų konkrečioje darbo vietoje.
2. Siekiant veiklos efektyvumo valstybės tarnyboje, svarbiais pripažįstami dalykiniai gebėjimai.	Patvirtintas	2. Svarbūs specialieji kandidatų gebėjimai ir turima patirtis. 5. Svarbiausia, kad asmuo turėtų specifinių gebėjimų reikalingų konkrečioje darbo vietoje. 14. Nepritarimas bendrųjų gebėjimų tikrinimui.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais

2.19 lentelėje matyti, kad remiantis tyrimo metu išskirtomis kategorijomis seka apibendrinimas, kad:

- nors kompetencijų modelis gali būti efektyvus įrankis renkant kvalifikuotus darbuotojus, tačiau respondentų nuomone šalia centralizuotos atrankos efektyvu turėti galimybę pasirinkti tokius kandidatus, kurie atrodo tinkami besirenkančiam vadovui;
- respondentų nuomone, aktualūs ne tik bendrieji gebėjimai, bet ir priklausomai nuo darbo vietos, aktualūs specialieji gebėjimai. Be to, svarbi motyvacija tobulėti toliau, siekti specifinių, konkrečioje darbo vietoje reikalingų žinių ir įgūdžių;
- Mažeikių rajono savivaldybėje itin aktualūs specialieji gebėjimai tokie, kaip strateginis mąstymas, gebėjimas dirbti su projektais. Tokie gebėjimai glaudžiai koreliuoja su savivaldybės atliekamu darbu – siekiant efektyviai įsisavinti ES lėšas būtinas gebėjimas dirbti su projektais. Tuo tarpu siekiant efektyvios savivaldybės veiklos ilgalaikėje perspektyvoje būtinas strateginis mąstymas.

2.3.3 Kiekybinio tyrimo metu gautos medžiagos analizė

Kaip minėta, norint patikrinti tarnautojų nuomonę apie kokybinio tyrimo metu išryškėjusius aspektus, palyginti vadovų nuomonę apie bendrųjų gebėjimų testą su jį pildžiusių žmonių nuomone, atliktas kiekybinis tyrimas, siekta išanalizuoti bendrųjų gebėjimų testą laikusių tarnautojų patirtį, todėl anketavimo būdu apklausti visi tarnautojai, kurie atitinka du kriterijus:

- dirba Mažeikių rajono savivaldybėje,
- yra laikę bendrųjų gebėjimų testą.

Tokių darbuotojų – 25, kadangi testavimas atliekamas tik nuo 2013 metų. Šio tyrimo sėkmė yra ta, kad visi atitikę atrankos kriterijus asmenys, užpildė anketas (100 proc.)

1- Tyrimo populiacijos ir imties nustatymas

Lietuvoje per 58 tūkstančius valstybės tarnautojų. Kone pusė iš jų – statutiniai, dalis politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų (Kazakevičius, 2014). Tuo tarpu tyrimo populiacija šiuo atveju laikytini tik tie tarnautojai, kurie laikė bendrųjų gebėjimų testą, t.y. įsidarbino po 2013 metų birželio mėnesio. Tyrimas atliktas Mažeikių rajono savivaldybėje, kurioje dirba virš 300 tarnautojų, iš jų testą yra laikę 25 darbuotojai. Visus juos siekta apklausti.

2- Anketos paruošimas

Kokybinio tyrimo rezultatai lėmė, kad nuspręsta vadovybės išsakytą poziciją patikrinti kiekybiniu tyrimu (apklausiant visus testą laikiusius darbuotojus).

3- Anketos platinimas

Anketa platinta elektroniniu būdu – pirmiausia anketos nusiųstos skyrių vedėjams, paprašyta perduoti darbuotojų, laikusių bendrųjų gebėjimų testą užpildymui. Iš viso išplatintos 25 anketos, visos jos užpildytos.

4- Gautų duomenų pertvarkymas į reikšmingą informaciją

Anketų rezultatai buvo sumuojami bei suvedami į Microsoft Excel lenteles, kuriomis remiantis atliktas atvaizdavimas grafikuose.

5- Išvadų pagal grafikus darymas ir siūlymų formulavimas

Anketų rezultatai apibendrinti, padarytos išvados.

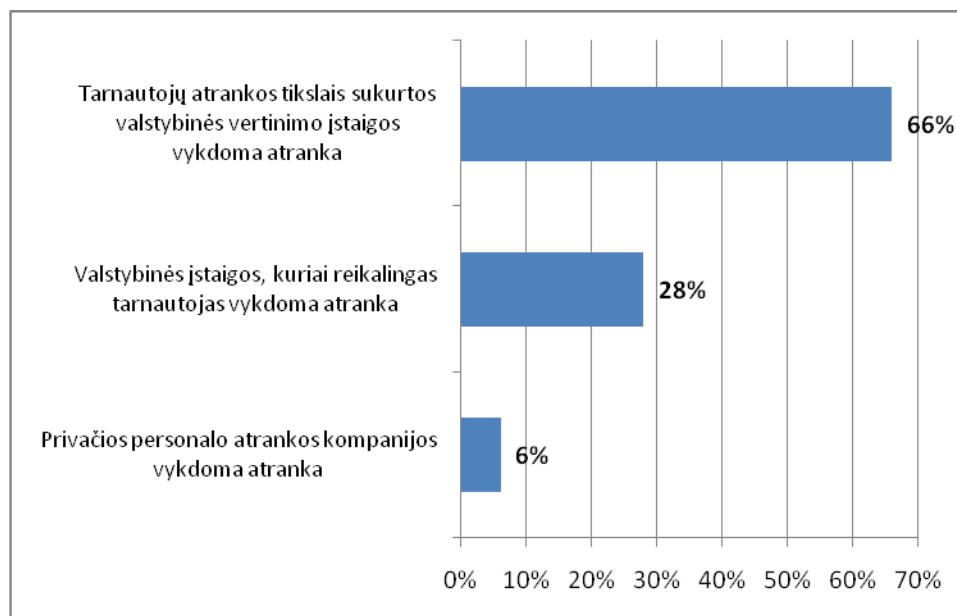
Respondentų charakteristikos. Anketoje pateikti klausimai apie informantų lytį, amžių, išsilavinimą, socialinę padėtį. Sužinota, kad nuo 2013 m. Mažeikių rajono savivaldybėje įsidarbino ir bendrųjų gebėjimų testą laikę 25 smenys, iš kurių:

- didžiąją dalį sudarė moteriškos lyties atstovės (68 proc.), ir kiek daugiau nei ketvirtadalį respondentų sudarė vyriškos lyties atstovai (32 proc.) (žr. 6 Priedo 1 pav.),

- didžioji dalis respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 20 iki 30 metų (52 proc.), kiek daugiau nei trečdalis respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 31 iki 40 metų (36 proc.), ir kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad priklauso amžiaus grupei nuo 41 iki 50 metų (12 proc.) (žr. 6 Priedo 2 pav.).
- didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad turi įgiję aukštąjį išsilavinimą (68 proc.), kiek mažiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą (27 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad turi įgiję mokslinį laipsnį (5 proc.) ;

Išvada ta, kad į darbą savivaldybėje nuo 2013 metų priimta daugiau moterų, daugumoje priimti jauni asmenys (kone 90 procentų tai asmenys iki 40 metų amžiaus), be to, dauguma turintieji aukštąjį išsilavinimą.

Siekiant išsiaiškinti, ar pasitikima centralizuotos atrankos tikslingumu, respondentams užduotas klausimas: „Kurį atrankos į valstybės tarnybą būdą vertintumėte palankiau?“. Žemiau pateiktame paveiksle apibendrinti informantų atsakymai.



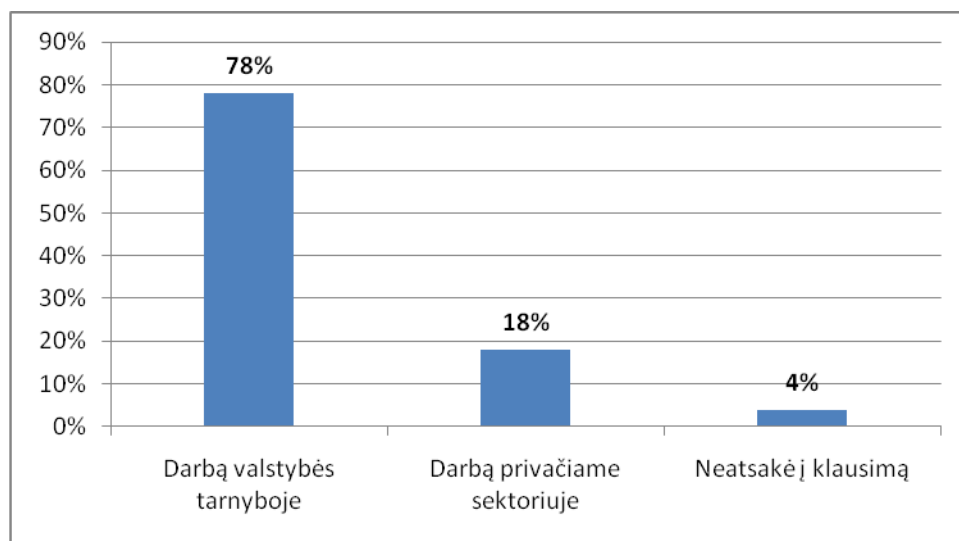
2.2 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kuris atrankos į valstybės tarnybą variantas galėtų būti vertinamas palankiau

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

Rezultatai apklausos rodo, kad didžioji dalis informantų palaiko naujai sukurtąją sistemą (66 proc.), kiek mažiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad palankesnia gali būti vertinama valstybės įstaigos, kuriai reikalingas tarnautojas vykdoma atranka (28 proc.), ir tik keletas respondentų palaiko privačios personalo atrankos kompanijos vykdoma atranką (6 proc.) (žr.2.2. Pav). Išvada ta, kad dauguma informantų palankiai vertina centralizuotai vykdomą atranką į valstybės tarnybą.

Siekiant sužinoti, ar darbo užmokestis galėtų būti laikomas faktoriumi, reikšmingu pasirenkant dirbti valstybės tarnyboje ar privačiame sektoriuje, užduotas klausimas: „Kuriame

sektoriuje norėtumėte dirbti, jei darbo užmokestis būtų analogiškas”. Žemiau pateiktame paveiksle apibendrinti atsakymai.

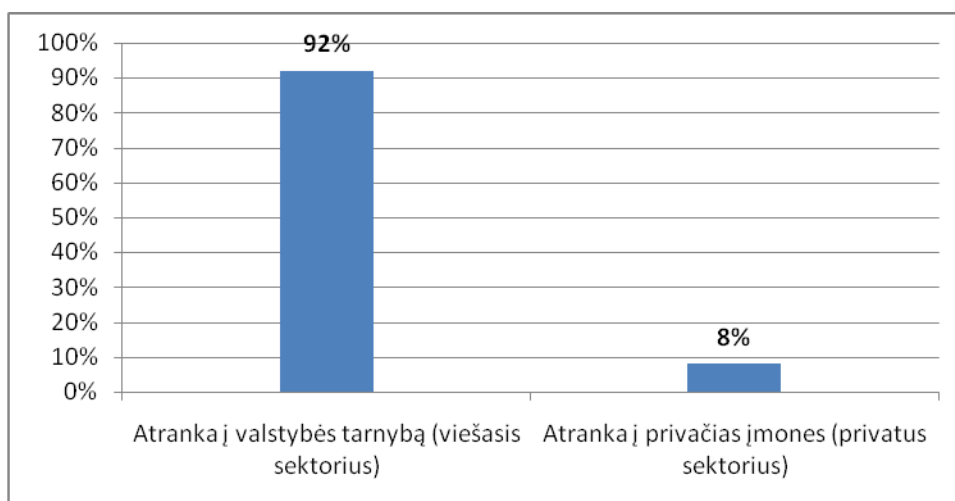


2.3. pav. Informantų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo vietos pasirinkimą gaunant analogišką darbo užmokestį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

2.3.Paveiksle matyti, kad vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal darbo vietos pasirinkimą gaunant analogišką darbo užmokestį, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad dirbų darbą valstybės tarnyboje (78 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų dirbtų darbą privačiame sektoriuje (18 proc.), ir keletas respondentų neatsakė į klausimą (4 proc.) (žr. 2.3.pav.). Tai rodo, kad tarp įsidarbinusiųjų savivaldybėje vyrauja nuomonė, jog esant vienodam atlygiui dirbti valstybės tarnyboje yra palankiau.

Informantų buvo klausiama apie atrankos objektyvumą. Žemiau pateiktame paveiksle apibendrinti atsakymai.



2.4. pav. Informantų nuomonių pasiskirstymas, kurio sektoriaus darbuotojų atranka vykdoma objektyviau

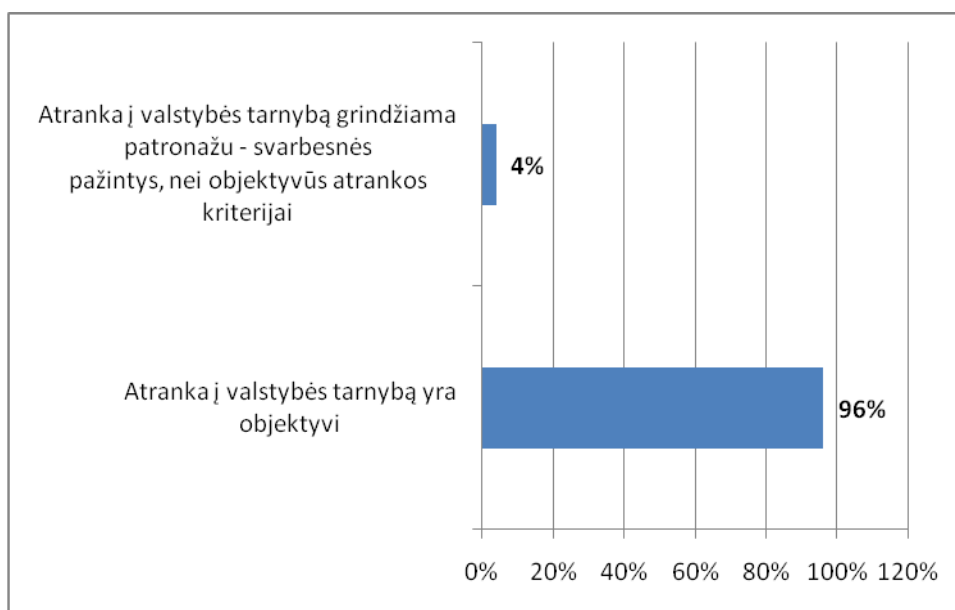
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

2.4.Paveiksle matyti, kad atsakymai į klausimą: „*Kurio sektoriaus darbuotojų atranka vykdoma objektyviau?*“, pasiskirstė taip: didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad atranka į

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

valstybės tarnybą vykdoma objektyviau (96 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad objektyviau vykdoma atranka į privačias įmones (8 proc.) (žr.2.4. pav.). Įvertinus tai, kad anketas šiuo atveju pildė asmenys, dalyvavę centralizuotoje atrankoje į valstybės tarnybą, toks atakymų pasiskirstymas rodo, kad atranka jiems pasirodė objektyvi, tai yra rodiklis, liudijantis **pasitikėjimą ceentralizuotos atrankos organizavimu.**

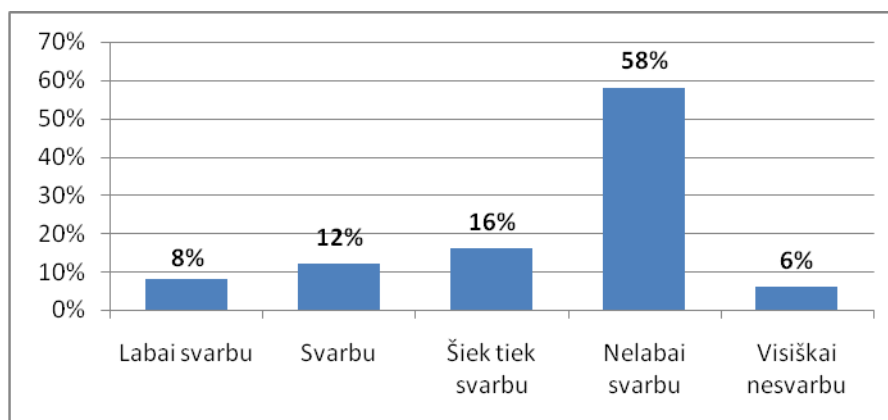
Siekiant išsiaiškinti naujų valstybės tarnautojų požiūrį į atrankos objektyvumą, užduotas atitinkamas anketos klausimas.



2.5. pav. Respondentų požiūris į valstybės tarnybą
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

2.5.Paveiksle matyti, kad vertinant respondentų požiūrį į valstybės tarnybą paaiškėjo, kad didžioji dalis respondenetų pažymėjo, kad atranka valstybės tarnybą yra objektyvi (96 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad atranka į valstybės tarnyba grindžiama patronažu – svarbesnės pažintys, nei objektyvūs atrankos kriterijai (4 proc.) (žr. 2.5.pav.).

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kiek svarbios yra pažintys siekiant įsidarbinti valstybės tarnyboje.

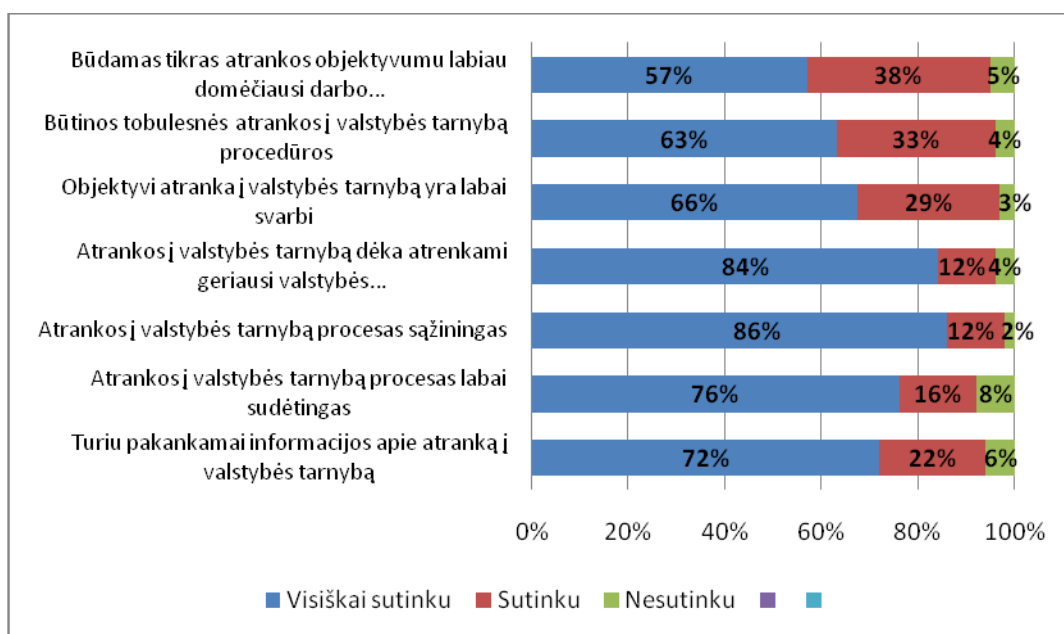


2.6. pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmenininę pažinčių svarbą atrankos į valstybė tarnybą metu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

2.6. Paveiksle matyti, kad respondentų nuomonės vertinant asmeninę pažinčių svarbą atrankos į valstybės tarnybą metu pasiskirtė taip: didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad asmeninės pažintys nėra labai svarbios (58 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad asmeninės pažintys šiek tiek svarbios (16 proc.), asmeninės pažintys yra svarbios (12 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad asmeninės pažintys labai svarbios (8 proc.), visiškai nesvarbios (6 proc.) (žr. 2.6. pav.). Išvada ta, kad dauguma informantų mano, kad asmeninės pažintys nėra svarbios. Įvertinus kokybinio tyrimo rezultatus bei šio klausimo atsakymus, daroma prielaida, kad šiuo metu atranką į valstybės tarnybą lemia kompetencija, žinios ir prie to galėjo prisidėti naujai sukurtasis atrankos modelis.

Vertinant respondentų nuomonių vertinimą apie priėmimo į valstybės tarnybą proceso organizavimą, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad visiškai sutinka su tuo, kad yra tikri, jog atrankos į valstybės tarnybą procesas yra sąžiningas (86 proc.), atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami geriausi valstybės tarnautojai (84 proc.), atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas (76 proc.), respondentai turi pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą (72 proc.), objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi (66 proc.), būtinos tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros (63 proc.), būdamas tikras atrankos objektyvumu labiau domėtusi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis (57 proc.) (žr. 2.7. pav.).



2.7.pav. Respondentų nuomonių vertinimas apie priėmimo į valstybės tarnybą proceso organizavimą
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dauguma respondentų mano, kad atrankos į valstybės tarnybą procesas yra ganėtinai sudėtingas, bet objektyvus, sąžiningas. Respondentų teigimu, į valstybės tarnybą atrenkami tik geriausi kandidatai.

Kiekybinis tyrimas parodė, kad savivaldybės tarnautojai į kompetencijų modelio diegimą reaguoja įvairiapusiškai: vyresnio amžiaus tarnautojai (dažniau nei jaunesnio) pasisakė, kad galima

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

tarnautojus atrinkti geriau be centralizuotos atrankos. Kitaip tariant, vyresni asmenys, vadovai mano geriau žinantys kokių kompetencijų reikia ir kad universalus modelis tinkantis visiems, anot jų, nėra geriausias atrankos instrumentas.

Visi kiekybiniame tyrime dalyvavę respondentai pateikė vieningą nuomonę, kad atrankos į valstybės tarnybą procesas yra sąžiningas (86 proc.), atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami geriausi valstybės tarnautojai (84 proc.), atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas (76 proc.), respondentai turi pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą (72 proc.), objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi (66 proc.). Išvada ta, kad testą laikiusieji asmenys išvelgia kompetencijų modelio diegimo privalumą ir palaiko centralizuotą atrankos būdą.

Tuo tarpu kokybinio tyrimo metu vadovų nuomonė buvo kiek kitokia – jų nuomone pati institucija geba atsirinkti sau tinkamus darbuotojus, todėl atranką pagal bendrąsias kompetencijas jie vertino kritiškai.

Išvada ta, kad darbuotojai, laikę bendrųjų gebėjimų testą ir įsidarbinę po 2013 m. pritaria centralizuotai atrankai, mano, kad ji efektyvi, tuo tarpu vadovai manė, kad centralizuota atranka nėra būtina.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. *Mokslinės literatūros analizė* parodė, kad šiandien aktualus kompetencijų įvairiapusiškumas. Dokumentų analizė rodo, kad iš tarnautojų nereikalaujama jokių ypatingų kompetencijų - dažniausia pakanka išmanyti viešojo administravimo įstatymus. Vis dėlto, siekiant vykdyti tarnautojus keliamus uždavinius, tenka gebėti žymiai daugiau – darbuotojas turi būti lankstus, pasižymėti savybėmis, leidžiančiomis prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių visuomeninių santykių. Reikalingi gebėjimai skirti veiklos prioritetus, apdoroti dideles informacijos apimtis. Toks neatitikimas tarp reikalavimų dokumentuose ir kompetencijų poreikio praktinėje darbo vietoje leidžia daryti išvadą, kad atrankos pagal bendruosius gebėjimus nepakanka.
2. Kiekybiškai ir kokybiškai didesnius reikalavimus tarnautojams lėmė Lietuvos įstojimas į tarptautines ir regionines organizacijas (ES). Dėl šių politinių pokyčių šalyje vykdoma daugiau projektų, kinta socialiniai santykiai, įgyjama naujos patirties, tenka suvaldyti didžiulius informacijų srautus. Pokyčiams įgyvendinti reikalingos visapusiškos asmenybės, gebančios operatyviai reaguoti į naujus iššūkius, įvaldyti naujus informacinių technologijų instrumentus, bendrauti keliomis užsienio kalbomis ir panašiai.
3. Kompetencija mokslinėje literatūroje apibūdinama, kaip esminės asmens charakteristikos, kurios siejamos su asmens sugebėjimais tinkamai atlikti einamas pareigas, o kompetencijų modelis apibūdinamas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas, kuriuo remiantis nustatomos asmeniui būtinos kompetencijos, dirbant valstybinėje įstaigoje bei numatytų pareigų įgyvendinimui.
4. Lietuvoje iš klasikinio viešojo administravimo išliko tam tikri valstybės tarnybos bruožai tokie, kaip: nustatyta aiški institucijų hierarchija; valdžios institucijų veikla, pagrįsta kompetencija ir funkcijomis; Lietuvos valstybės tarnybos modelis, pagrįstas karjeros modeliu. Iš naujojo viešojo administravimo išliko samprata, kad valstybės tarnautojai turi pasižymėti vadybinėmis kompetencijomis (viešasis sektorius veikia vis panašiau kaip ir privatus). Dabartinis laikotarpis vadinamas „gero valdymo“ etapu ypatingas tuo, kad tarnautojų atranka, motyvavimas, veiklos vertinimas vykdomas pagal kompetencijų modelį.
5. Kompetencijų modelį pagal tiriamas kompetencijas sudaro trys dalys – bendrosios, vadybinės-lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos. Atliekant centralizuotą atranką vertinamos bendrosios (tokios, kuriomis turi pasižymėti visi valstybės tarnautojai) kompetencijos - vertės visuomenei kūrimas, organizuotumas, patikimumas ir atsakingumas, analitiniai gebėjimai, komunikaciniai įgūdžiai.

6. *Teisinių dokumentų analizė* parodė, kad esminiuose strateginiuose dokumentuose akcentuojama kompetencijų modelio svarba. Pirminė analizė parodė, jog teisinės bazės pakanka įgyvendinti kompetencijos modelio diegimo projektą. Vis dėlto, apibendrinus mokslinės analizės rezultatus, atlikus kokybinį tyrimą, paaiškėjo, kad centralizuotas vertinimas pagal bendruosius gebėjimus yra neefektyvus tuo, kad ne visi turintieji specialiųjų gebėjimų asmenys sugeba išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą. Kita vertus, asmenys, išlaikę bendrųjų gebėjimų testą, neretai neturėdami specialiųjų gebėjimų dalyvauja antrajame atrankos etape ir, nesant kitų kandidatų, turi būti priimti į valstybės tarnybą, tokiu būdu užkertamas kelias pasirinkti tinkamą specialistą.
7. Atlikus kokybinį tyrimą išryškėjo aspektai, parodantys viešojo valdymo problemas ir tobulinimo tendencijas:
 - savivaldybės taupo lėšas ir priima į darbą asmenis, kurių nereikėtų tuoj pat mokyti naujų dalykų; pripažįstamos investicijos į specifinių gebėjimų tobulinimą;
 - aktualizuojami projektų valdymo gebėjimai, o tai reiškia, kad savivaldybė palaiko inovacijas ir ieško veiklos finansavimui kitų resursų.
 - savivaldybėse reikia tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemas.
 - jau atrankos metu vadovai stebi, ar būsimas tarnautojas turi platesnių kompetencijų, tai yra tikimasi, kad darbuotojas bus universalus. Kitaip tariant, pareigybių aprašymas yra tarsi formalumas, tuo tarpu vadovai žino, kad darbuotojas turės vykdyti veiklą „pagal poreikį“, taigi, gali tekti atlikti daugiau ir kitokių funkcijų nei parašyta pareigybių aprašyme.
 - Mažeikių rajono savivaldybės vadovybė suvokia žmogiškųjų išteklių svarbą: mokslinėje literatūroje įvardytas kompetencijų visapusiškumo poreikis yra pagrįstas ir aktualus praktikoje. Valstybės tarnautojas turi pasižymėti įvairiapusiškomis kompetencijomis: turėti gebėjimų priimti strateginius sprendimus, gebėti dirbti su projektais. Be to, tikimasi, jog darbuotojas turės žymiai daugiau kompetencijų nei nurodyta konkurso dokumentuose ar pareigybės apraše.
 - nors kompetencijų modelis gali būti efektyvus įrankis renkant kvalifikuotus darbuotojus, tačiau respondentų nuomone šalia centralizuotos atrankos efektyvu turėti galimybę pasirinkti tokius kandidatus, kurie atrodo tinkami besirenkančiam vadovui;
 - respondentų nuomone, aktualūs ne tik bendrieji gebėjimai, bet ir priklausomai nuo darbo vietos, aktualūs specialieji gebėjimai. Be to, svarbi motyvacija tobulėti toliau, siekti specifinių, konkrečioje darbo vietoje reikalingų žinių ir įgūdžių;
8. Kiekybinis tyrimas parodė asmenų, kurie yra laikę bendrųjų gebėjimų testą, pritarimą centralizuotai atrankai. Prieita apibendrinimų, kad:

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

- atrankos į valstybės tarnybą procesas yra ganėtinai sudėtingas, bet objektyvus, sąžiningas. Respondentų teigimu, į valstybės tarnybą atrenkami tik geriausi kandidatai;
- savivaldybės tarnautojai į kompetencijų modelio diegimą reaguoja įvairiapusiškai: vyresnio amžiaus tarnautojai (dažniau nei jaunesnio) pasisakė, kad galima tarnautojus atrinkti geriau be centralizuotos atrankos. Kitaip tariant, vyresni asmenys, vadovai mano geriau žinantys, kokių kompetencijų reikia ir, kad universalus modelis nėra geriausias atrankos instrumentas.

Patvirtinami baigiamojo darbo teiginiai, kad: 1) Savivaldybių vadovai kritiškai vertina kompetencijų vertinimo modelį ir dar nemato bendrųjų gebėjimų svarbos, aktualizuoja profesinius gebėjimus. 2) Į darbą, taikant naująjį modelį, priimti darbuotojai išvelgia taikomo modelio perspektyvą, nes jis sudaro galimybę patekti į darbą kompetentingiausiems. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad respondentų nuomone šalia centralizuotos atrankos efektyvu turėti galimybę pasirinkti tokius kandidatus, kurie atrodo tinkami besirenkančiam vadovui; respondentų nuomone, aktualūs ne tik bendrieji gebėjimai, bet ir priklausomai nuo darbo vietos, aktualūs specialieji gebėjimai. Kiekybinio tyrimo išvada ta, kad Bendrųjų gebėjimų testą laikiusieji asmenys išvelgia kompetencijų modelio diegimo privalumų ir palaiko centralizuotą atrankos būdą.

SIŪLYMAI

Apžvelgus teorinę Valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelio pusę ir palyginus tyrimo rezultatus, galima teikti tokius siūlymus:

Savivaldybėms. Skatinti savivaldybes taikyti kompetencijų modelį įvairiuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: mokymo, motyvavimo, veiklos vertinimo procesuose. Įtraukti kriterijų „bendrųjų kompetencijų modelio diegimas“ į kasmetinį savivaldybių vertinimą, kurį atlieka Laisvosios rinkos institutas ir savaitraštis „Veidas“.

Modelio rengėjams. 1) Modelio kūrėjams ir tobulintojams rekomenduotina siekti modelio tobulinimo: organizuoti testą laikiusiųjų tarnautojų apklausas, siekiant grįžtamojo ryšio. Įvertinus perspektyvius pasiūlymus, modelį atitinkamai tobulinti. 2) Modelio kūrėjams ir tobulintojams siūlytina viešinti kompetencijų modelio privalumus, pritaikymo galimybes, pavyzdžiui, sukurti ir valstybės tarnybos departamento tinklapyje bei youtube.com internetinėje svetainėje patalpinti motyvacinį filmuką-skaidres apie kompetencijų modelio privalumus.

LITERATŪRA

1. 2014-2020 metų Nacionalinė pažangos programa. Valstybės žinios, 2012-12-11, Nr. 144-7430.
2. Arimavičiūtė, M.(2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. Nr. 4 / 2012, Vol. 11, No 4, p. 581.
3. Astrauskas, A. (2010). Esminiai pokyčiai modernizuojant valstybės tarnybą. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 5, p.13-15.
4. Bacevičiūtė, A., Juknevičiūtė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. Kaunas: KTU, 1 (14). – 148 p.
5. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakaluro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Skirtos Socialinių mokslų fakulteto studentams. Vilnius: BMK leidykla.
6. Baršauskienė, V. (2009). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.
7. Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). competency management in the Belgian federal government.K. U.
8. Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). Competency management in the Belgian federal government.K. U. Leuven, Public Management Institute.
9. Bissessar, A. M. (2010). Challenges of Competency Testing in a Divided Society. Public Personnel Management. Vol. 39, No. 2.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Boyatzis, R. E. (2009) Competence as a behavioral approach to emotional intelligence. Journal of Management Development. Volume 28, Nr. 9.
12. Bossaert, D., Demmke, Ch. (2003). Civil services in the accession states: new trends and the impact of the integration process. – European Institute of Public Administration. p. 107. – ISBN 9067791733.
13. Bown, M. L. (2008). Classification of skills and competences in USA and Europe: A perspective. Prague.
14. Butautienė, L. (2009). Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 16.

15. Condrey, S. E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*. 2nd ed. San Francisco: A Wiley Imprint, 806 p. ISBN 0-7879-7258-4.
16. Demmke, A.; Ch., Polet, R. (1994). *Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects*. Maastricht.
17. Dessler, G. (2011). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1).
19. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai
20. Giedraitytė, V., Raipa A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // *Viešoji politika ir administravimas*, Vol. 11, 187–197. ISSN 1648-2603, No 2, p.
21. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (31). 142–151.
22. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). *Naujoji viešojo vadyba*. Smalskys, V. (Red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidykla.
23. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*. *Viešoji politika ir administravimas*, 4.
24. Hafeez, K., Essmail, E. A. (2007). Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, Volume 30, Nr. 8.
25. Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
26. Juknevičienė, V. (2007). M. Weberio biurokratijos teorijos reikšmė šiuolaikinių viešojo administravimo organizacijų kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (8). 122–1.
27. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2008). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 3 (14).
28. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
29. Kazakevičius, K. (2014). *Valstybės tarnautojus baugina reforma*. Prieiga per internetą: <http://lzinios.lt/lzinios/Lietuvoje/valstybes-tarnautojus-baugina-reforma/180576>.
30. Kiškis, M., Limba, T. (2014). Elektroninės valdžios teisinio reglamentavimo prielaidos: esamų iniciatyvų Lietuvoje analizė. Vilnius: *Jurisprudencija*, t. 57 (49). P. 36.
31. Lapeška, V. (2011). Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? *Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Vilnius.
32. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 2002 07 01, Nr. IX-855.

33. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 2002 07 01, Nr. VIII-1316, Žin., Nr. 45-1708.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“. Valstybės žinios, 2012-12-11, Nr. 144-7430.
35. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos respublikos konstitucijai ir įstatymams“. 2004, Nr. 51/01-26/02-19/03-22/03-26/03-27/03.
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. 2016, Nr. 312.
37. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas//Valstybės žinios. 1995, Nr. 33-759.
38. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/>.
39. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708.
40. Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „ Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2013 m. gegužės 20 d. Nr. 1V-438.Vilnius.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2012-12-31, Nr. 155-8024.
42. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 2002-12-10 Nr. VIII-1234, Žin., 1999, Nr. 60-1945.
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr.71-2981.
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės.
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“. 2013, NR. 228.
46. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482.Vilnius.
47. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“. 2014 m. gegužės 28 d. Nr. 481.Vilnius.
48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 65-2654.

49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija“, Valstybės žinios, 2010-06-02, Nr. 715.
50. Lobanova, L.; Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje//Viešasis administravimas. Nr. 1 (21).
51. Lustrì, D. et al. (2007). Knowledge management model: practical application for competence development. The Learn Organization, Vol. 14, Nr. 2.
52. Martinussen, J. (1999). Society, State & Market: A Guide to Competing Theories of Development. Bangladesh: The University Press Ltd.
53. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 22.
54. Masiulis, K., Krupavičius, A. (2007). Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius: Praction.
55. Mažeikių rajono savivaldybė. Prieiga per internetą: <http://www.llri.lt/mazeikiu-r-savivaldybe-2015>.
56. Mažeikių rajono savivaldybės 2015–2017-ųjų metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiupspc.lt/pav/galery/2013%E2%80%932017-%C5%B2J%C5%B2%20MET%C5%B2%20STRATEGINIS%20VEIKLOS%20PLANAS.pdf>
57. Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas 2014–2020. Prieiga per internetą: <http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Planavimo-dokumentai>.
58. Meyer-Sahling J. H., Nakrošis, V. (2009). Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo perspektyvos. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 27.
59. Michael, A. West. (2011). Efektyvus komandinis darbas, Poligrafija ir informatika.
60. Minkevičius, A., Smalskys, V. (2008). Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. Vilnius: MRU.
61. Nakrošis, V. (2006). Lietuvos valstybės tarnybos modernizavimo gairės ir rekomendacijos jai įgyvendinti.
62. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą. Politologija, Nr. 1, p. 65–98.
63. Negrut, V., Costache, M., P., Maftai, J. ir kt. (2010). The aspects of good governance in the context of globalization. Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol. 21, No.1.
64. Palidaukaitė, J. (2006). Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas. Kaunas, Nr. 16. P. 6.

65. Perkins, S. J., Shortland, S. M. (2008). *Strategic International Human Resource Management*. 2nd ed. London: Kogan page.
66. Pivoras, S., Visockytė E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės
67. Planavimo modeliai užsienio šalyse. Viešoji politika ir administravimas. T. 11, Nr. 4 / 2012, Vol. 11, No 4, p. 581
68. Pukelis, K., Smetona, A. (2010). *Aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas*. Kaunas.
69. Prūsaitienė, L. (2007). Kaip keisime Valstybės tarnautojų atranką. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 8.
70. Rekašienė, R. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? Valstybės tarnybos aktualijos. Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas.
71. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: MRU, T. 13, Nr. 4.
72. Smalskis, V., Minkevičius, A. (2013). Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29). 20–28.
73. Smalskys, V. (2010). Viešojo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (17). 90–100.
74. Šarmavičius, O. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keistis? Vilnius, p. 2-9.
75. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė, Technologija*. Viešoji politika ir administravimas.
76. Šiugždienė, J. (2008). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste*. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas: KTU.
77. Tarnybos reformas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1.
78. Tarptautinių žodžių žodynas: <http://www.tzz.lt>.
79. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J. (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Šiauliai: ŠU*. 3 (12).
80. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo
81. Valstybės kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014.
82. Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas. 2015-04-03. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-1453760250>.
83. Valstybės tarnybos departamentas. (2016). Kaip tapti valstybės tarnautoju nuo 2013 m. birželio 1 d. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1159994101> .

84. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15).
85. Viešojo politika ir administravimas. 2012.T.11, Nr.3.
86. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa.
87. Visockytė, E. (2012). Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu // *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 488–501. – ISSN 2029-2872.

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Esu Lina Buivydienė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistro studijų studentė. Rengiu darbą tema „Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį“. Atlieku tyrimą, norėdama išsiaiškinti bendrųjų kompetencijų poreikį ir raišką Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

Jūsų nuomonė labai svarbi. Jūsų vardas ir pavardė tyrimo rezultatuose bus užkoduoti, žinomi tik tyrimo vykdytojui. Klausimai atviri, tyrimui bus panaudoti apibendrinti rezultatai.

1. Kai planuojate reikalingus organizacijai ateityje žmonių išteklius, kas sprendžia, kokių darbuotojų, su kokia kvalifikacija, su kokiomis kompetencijomis reikia? Kaip priimami sprendimai šiuo klausimu?

2. Kai priimate į valstybės tarnybą asmenį, jau išlaikiusį bendrųjų gebėjimų testą, kas Jums svarbu greta kvalifikacijos, surinktų taškų testo metu? Kokia kita informacija apie potencialų darbuotoją Jums svarbi?

3. Kodėl esate/nesate linkę priimti į darbą kandidatą, neturintį pakankamos kvalifikacijos? Kokiais atvejais priimate neturintį reikalingos kompetencijos darbuotoją, kaip vėliau organizuojamas jam būtinų kompetencijų įgijimas?

4. Kokių bendrųjų gebėjimų itin reikia Jūsų organizacijos darbuotojams? Jeigu tai priklauso nuo pareigų, darbo specifikos, paaiškinkite plačiau.

5. Kaip atsirenkate darbuotojus, tinkančius Jūsų įstaigai? Kokių gebėjimų labiausiai reikia darbuotojams, dirbantiems Jūsų įstaigoje: Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių, profesinių? Suranguokite 1,2,3,4.

6. Mokslininkų nuomone, turintis geras bendrąsias kompetencijas darbuotojas greičiau adaptuojasi organizacijoje. Kaip vyksta naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje valdymas, ar jis pasikeitė, pradėjus taikyti naują darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą?

7. Kokia Jūsų nuomonė šiuo aspektu: darbuotojų adaptacijos organizacijoje metu svarbu stiprinti tiek jo dalykines žinias, specifines darbui reikalingas kompetencijas, bet ir nepertraukiamai tobulinti jo bendrąsias kompetencijas? Kokie mokymai (vykdomi organizacijoje, išorinėse institucijose) kiekvienu atveju geriau tinka, ką naudoja Jūsų organizacija? Argumentuokite savo nuomonę.

8. Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje? Ar atsižvelgiama į darbuotojų poreikį gerinti bendruosius gebėjimus?

9. Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę gerinant bendruosius gebėjimus Jūsų organizacijoje?

10. Kokias matote kitas galimybes organizacijos darbuotojams tobulinti organizacijoje reikalingus bendruosius gebėjimus? Kaip motyvuojami darbuotojai tai daryti savarankiškai?

11. Kaip vertinate dabartinį įstaigos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu? Ar jis išaugo pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą? Prašome pagrįsti savo nuomonę.

12. Kodėl Jūsų įstaiga yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą?

13. Mokslo studijose ir Valstybės tarnybos teste aktualizuoti šie bendrieji gebėjimai: dokumentų valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, projektų valdymo, strateginio valdymo, lyderystės, kompiuterinio raštingumo ir kt. Suranguokite 3 pagal svarbumą Jūsų organizacijoje ir pasirinkimą pagrįskite.

14. Kokių bendrųjų gebėjimų tikrinimu Jūs sustiprintumėte dabar taikomą atrankos į valstybės tarnybą testą, ko nereikėtų tikrinti?

Ačiū Jums, prisidėjus prie Valstybės kompetencijų vertinimo modelio tobulinimo.

APKLAUSOS ANKETA

Valstybės tarnautojų atrankos procesas yra itin svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime uždavinys. Šia anketa siekiama išsiaiškinti Jūsų požiūrį į valstybės tarnautojų atrankos procesus. Maloniai kviečiame jus dalyvauti šioje apklausoje. JŪSŪ nuomonė labai svarbi. KLAUSIMYNAS YRA ANONIMINIS. BUS SKELBIAMI TIK APIBENDRINTI APKLAUSOS DUOMENYS

Jūsų amžius:

20-30 metų

31-40 metų

41-50 metų

51-60 metų

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis

Vidurinis

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštasis

Turite mokslinį laipsnį

Kuri atrankos į valstybės tarnybą variantą vertintumėte palankiau?

Privačios personalo atrankos kompanijos vykdomą atranką (atsižvelgiant į konkretaus tarnautojo poreikį būtų kreipiamasi į privačią personalo atrankas vykdančią įmonę)

Valstybinės įstaigos, kuriai reikalingas tarnautojas vykdomą atranką (kiekviena įstaiga vykdytų sau reikalingų tarnautojų atranką atskirai)

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

Tarnautojų atrankos tikslais sukurtos valstybinės vertinimo įstaigos vykdomą atranką (ta pati įstaiga būtų atsakinga už visas valstybės tarnautojų atrankas)

Kita

Turėdamas galimybę gauti analogišką darbo užmokestį Jūs pasirinktumėte:

Darbą valstybės tarnyboje

Darbą privačiame sektoriuje

Kurio sektoriaus darbuotojų atranka Jūsų nuomone yra vykdoma objektyviau:

Atranka į valstybės tarnybą (viešasis sektorius)

Atranka į privačias įmones (privatus sektorius)

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

Atranka į valstybės tarnybą yra objektyvi

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

Kaip vertinate asmeninių pažinčių svarbą atrankos į valstybės tarnybą metu?

Labai svarbu

Svarbu

Šiek tiek svarbu

Nelabai svarbu

Visiškai nesvarbu

Ką manote apie šiuo teiginius?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Turiu pakankamai informacijos apie atranką į valstybės tarnybą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrankos į valstybės tarnybą procesas labai sudėtingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrankos į valstybės tarnybą procesas sąžiningas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrankos į valstybės tarnybą dėka atrenkami geriausi valstybės tarnautojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objektyvi atranka į valstybės tarnybą yra labai svarbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Būtinios tobulesnės atrankos į valstybės tarnybą procedūros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Būdamas tikras (-a) atrankos objektyvumu labiau domėčiausi darbo valstybės tarnyboje galimybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INTERVIU PROTOKOLAS

Susitikimo data: 2016-04-04

Susitikimo tema: Bendrųjų kompetencijų poreikis ir raiška Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje.

Susitikimo dalyviai:

1. Personalo administravimo skyriaus vedėja Aleksandra Lukošaitienė, 2. Mažeikių miesto meras Antanas Tenys, 3. Administracijos direktorius Bronius Kryžius, 4. Administracijos direktoriaus pavaduotojas Saulius Šiurys, 5. Bendrojo skyriaus vedėjas Juozas Sperauskas.

Analistikas:

ISVMMM-14 studentė Lina Buivydienė

Klausimai:

1. Kai planuojate reikalingus organizacijai ateityje žmonių išteklius, kas sprendžia, kokių darbuotojų, su kokia kvalifikacija, su kokiomis kompetencijomis reikia? Kaip priimami sprendimai šiuo klausimu?

1 - Sprendimus priima administracijos direktorius. Skyrių vedėjai teikia pasiūlymus. Personalo vedėja priima sprendimą dėl pareigybės.

2 – Bendradarbiaujame su aukštosiomis mokyklomis, turime sudarę sutartį su Šiaulių universitetu dėl specialistų rengimo. Šiai dienai labiausiai reikalingi švietimo srities, socialinės paramos skyriaus specialistai.

3 - Darbuotojų poreikį apsprendžia keli veiksniai:

- priskirtos arba prisiimtose naujos veiklos funkcijos.
- reorganizacija, gerinant įstaigos veiklą.
- darbuotojų kaita.

Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pobūdį. Darbo vietos pareigybės aprašymą teikia atitinkamo padalinio vadovas atsižvelgdamas į tai kokios funkcijos bus vykdomos šioje darbo vietoje. Darbuotojai priimami į darbą viešai skelbiant priėmimą į darbą, o kai to reikalauja teisės aktai skelbiami konkursai tam tikrai pareigybei užimti.

4 – Visa tai derinama su administracijos direktoriumi. Pirmiausia išvelgiame reikiamas kompetencijas jau iš dirbančių specialistų, galbūt jie atitinka reikiamą kvalifikaciją. Motyvuojame jau dirbančius žmones.

5 – Tai priklauso nuo situacijos, žinoma, vedamos derybos su vadovybe.

2. Kai priimate į valstybės tarnybą asmenį, jau išlaikiusį bendrųjų gebėjimų testą, kas Jums svarbu greta kvalifikacijos, surinktų taškų testo metu? Kokia kita informacija apie potencialų darbuotoją Jums svarbi?

1 – Didžiausias dėmesys skiriamas į specialiuosius gebėjimus. Testas – tik formalumas.

2 – Galutinį sprendimą taria komisija ir komisijos pirmininkas. Darbuotojas pasirenkamas pagal didžiausią surinktų balų skaičių, įvertinant kompetencijas.

3 - Įvertinus darbuotojo kvalifikacija ir kompetencija, svarbu darbuotojo asmeninės savybės.

4 –Vertinant darbuotojų kompetencijas yra renkama informacija apie juos, skambinama į buvusią darbovietę ir panašiai. Pokalbio metu užduodami tokie klausimai, į kuriuos atsakius, lengva įvertinti žmogaus tiek bendrąsias kompetencijas, tiek kitas žmogaus savybes.

5 –Pats svarbiausias niuansas tai patirtis. Nėra tiek laiko išteklių, jog būtų galima skirti giliam specialisto apmokymui.

3.Kodėl esate/nesate linkę priimti į darbą kandidatą, neturintį pakankamos kvalifikacijos? Kokiais atvejais priimate neturintį reikalingos kompetencijos darbuotoją, kaip vėliau organizuojamas jam būtinų kompetencijų įgyjimas?

1 –Nepriimame neturintio kvalifikacijos. Atrankos metu atsispindi kandidato gebėjimai. Jei pastebime, kad žmogus turi pakankamai reikiamų kompetencijų, konkurso metu yra suteikiama III kvalifikacinė klasė.

2 –Atsižvelgiame į reikalavimus, kurie reikalingi pagal tam tikrai specialybei keliamus reikalavimus. Kandidatai turi atitikti keliamus reikalavimus. Žinoma, neturintys reikiamų kompetencijų žmonės taip pat gali dalyvauti atrankoje.

3 - Darbuotojai neturintis kompetencijos numatytam darbui atlikti nepriimami į darbą. Gali būti atvejai, kad keičiantis aplinkybėms iškyla poreikis tobulinti gebėjimus. Tada yra organizuojami įvairūs kursai, seminarai bei kitokie mokymai.

4 –Laiko ištekliai per daug maži, kad būtų galima sau leisti eksperimentuoti. Į darbą priimami tik reikiamas kompetencijas turintys specialistai.

5 –Savivaldybei tai netinka, tai ne kokia tai specialistų kalvė. Specialistai turi būti pakankamai pasiruošę.

4.Kokių bendrųjų gebėjimų itin reikia Jūsų organizacijos darbuotojams? Jeigu tai priklauso nuo pareigų, darbo specifikos, paaiškinkite plačiau

1 –Žinoma reikalingi bendrieji gebėjimai ir kompetencijos reikalingos pagal skyrių specifiką.

2 –Reikalingi teisinį išsilavinimą turintys specialistai, bei šiai sričiai reikalingų kompetencijų turintys. Taip pat išskirtume reikalingumą specialistų, dirbančių su projektais, gebančių juos generuoti, įgyvendinti. Strateginių gebėjimų turinčių, su užsieniu gebančių dirbti, kontaktuoti.

3 - Priklausomai nuo pareigų, darbo specifikos reikalingi bendrieji gebėjimai turi būti susiję su viešojo administravimo veikla.

4 –Strateguojančių, idėjų generatorių.

5 –Bendravimas, komunikacija.

5. Kaip atsirenkate darbuotojus, tinkančius Jūsų įstaigai? Kokių gebėjimų labiausiai reikia Jūsų įstaigoje: Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės, specifinių, profesinių? Suranguokite 1,2,3,4.

1 - 1 bendrųjų, 2 profesinių, 3 specifinių, 4 vadybinių ir lyderystės

2- 1 vadybiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 specifiniai

3 – Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pabudį. Darbo vietos pareigybės aprašymą teikia atitinkamo padalinio vadovas atsižvelgdamas į tai kokios funkcijos bus vykdomos šioje darbo vietoje. Darbuotojai priimami į darbą viešai skelbiant priėmimą į darbą, o kai to reikalauja teisės aktai skelbiami konkursai tam tikrai pareigybei užimti. 1. Kompetencija 2. Profesionalumas 3. Bendrieji gebėjimai.

4 -1 specifiniai, 2 bendrieji, 3 vadybiniai, 4 profesiniai

5 -1 specifiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 vadybiniai ir lyderystės

6. Mokslininkų nuomone, turintis geras bendrąsias kompetencijas darbuotojas greičiau adaptuojasi organizacijoje. Kaip vyksta naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje valdymas, ar jis pasikeitė pradėjus taikyti naują darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą?

1 – Adaptacija labiau vyksta skyriuose. Yra patariama, mokoma, konsultuojama.

2- Atliekami formalumai, dokumentų tvarkymas, o pati adaptacija vyksta skyriuose.

3 – adaptacijos organizacijoje valdymas pasikeitė nežymiai.

4 – Naujas darbuotojas supažindinamas su personalu, administracija, žinoma, adaptacija vyksta skyriuose, bet visada yra domimasi, kaip sekasi, konsultuojama.

5 – Glaudus bendradarbiavimas su patyrusiais specialistais, patirties pasidalijimas.

7. Kokia Jūsų nuomonė šiuo aspektu: darbuotojų adaptacijos organizacijoje metu svarbu stiprinti tiek jo dalykines žinias, specifines darbuo reikalingas kompetencijas, bet ir nepertraukiamai tobulinti jo bendrąsias kompetencijas. Kokie mokymai (vykdomi organizacijoje, išorinėse institucijose) kiekvienu atveju geriau tinka, ką naudoja Jūsų organizacija? Argumentuokite savo nuomonę.

1 – Mokymams sudaromos visos sąlygos. Pagal skyrių poreikį yra pasirenkami mokymai, kurie yra finansuojami. Taip specialistai gali kelti savo kvalifikaciją, bei tobulėti.

2 – Mokymų yra įvairių: bendrieji mokymai, viešųjų pirkimų mokymai, Europos Sąjungos finansuojami ir kt. Yra kviečiami projektų įgyvendinimo konsultantai, projektų konsesijos pagrindais, bei kiti mokymai.

3 - Šis klausimas sprendžiamas individualiai. Kiekvienas darbuotojas paimtas atskirai turi vienokius arba kitokius privalumus bei trūkumus. Todėl šis klausimas sprendžiamas individualiai.

4 – Mokymai parenkami pagal poreikį, pagal specifika, žinoma, atsižvelgiama į resursus.

5 –Svarbiausia stiprinti specifines ir darbui reikalingas kompetencijas.

8.Kaip ir kokiais periodais nustatomas poreikis darbuotojo kvalifikacijai kelti Jūsų organizacijoje? Ar atsižvelgiama į darbuotojų poreikį gerinti bendruosius gebėjimus?

1 –Sudaromas planas. Susirašo darbuotojai pagal poreikį. Darbuotojai patys užsirašo, kokių mokymų jiems reikia, kokių norėtų. Dar tokie dalykai išryškėja metinių vertinimų metu.

2 –Taip, atsižvelgiama, mokymai vyksta periodiškai.

3 - Tai priklauso nuo paties darbuotojo, o pasiūlymus teikia jo tiesioginis vadovas.

4 –Poreikis išryškėja per metinę atestaciją.

5 –Vertinti reiktų veiklą, aptariant atliktus pavedimus.

9.Kaip įvertintumėte esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę gerinant bendruosius gebėjimus?

1 –Teigiamai.

2 –Teigiamai. Tikrai yra seminarų bei mokymų pasiūla, reikia tik pasirinkti pagal darbo specifiką ir poreikį.

3 - Bendrųjų gebėjimų gerinimo mokymus vertinu gerai, bet tikiu, kad erdvės šį procesą tobulinti dar yra pakankamai.

4 –Teigiamai žiūriu. Bet būna ir nelabai naudingų mokymų bei seminarų.

5 –Reikšmingumą įvertinčiau „4“ penkiabalėje sistemoje.

10. Kokias matote kitas galimybes organizacijos darbuotojams tobulinti organizacijoje reikalingus bendruosius gebėjimus? Kaip motyvuojami darbuotojai tai daryti savarankiškai?

1 –Savišvieta, vidinė motyvacija. Sudaromos sąlygos tobulėjimui.

2 –Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendravimas su kitomis šalimis, dalijimasis gera patirtimi.

3 - Tobulinti bendrus gebėjimus įstaigoje motyvuoja karjeros siekimas, nuo ko priklauso ir darbuotojo pareigos ir darbo užmokestis.

4 –Motyvuojami geru žodžiu, paskatinimu, pagyrimu. Darbuotojai yra pastebimi, matoma jų tolesnė perspektyva.

5 –Motyvuojami žodžiu, pastebimas jų darbas.

11.Kaip vertinate dabartinį įstaigos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu? Ar jis išaugo pradėjus taikyti naująją atrankos į valstybės tarnybą sistemą? Prašome pagrįsti savo nuomonę.

1 –Visi darbuotojai išsilavinę, turintys vidinės motyvacijos tobulėti.

2 –Sunku save vertinti, yra laisvosios rinkos vertinimai, „Veido“ vertinimai. Mažeikių savivaldybė užima gana aukštus reitingus. Lietuvoje trylikti. Dirbantys specialistai turi pakankamai kompetencijų, atitinka pareigybių reikalavimus, vykdo produktyvią veiklą. Matomi rezultatai.

3 - Manau, kad nauja atrankos sistema į valstybės tarnybą žymių pokyčių įstaigos konkurenciniam pranašumui nesuteikė. Šioje situacijoje daugiau dominuoja skaidrumo ir visuomenės pasitikėjimo faktorius.

4 –Žiūrime į rezultatus, matome , kad rezultatai geri, tad vertiname veiklą gerai, žinoma, pasiliecame vietos tobulėjimui.

5 –Vertinu teigiamai, konkurencijos neįžvelgiu.

12.Kodėl Jūsų įstaiga yra linkusi investuoti/neinvestuoti į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą?

1 –Todėl, kad mato prasmę. Nuo darbuotojų gebėjimų priklauso ir veiklos rezultatai, darbo kokybė.

2 –Linkusi investuoti. Vyksta metiniai vertinimai, skatinamas pačių darbuotojų tobulėjimas, bendras išprusimas, domėjimasis įvairiomis sritimis. Darbuotojai skatinami padėkomis.

3 - Nauji mūsų visuomenės iššūkiai keičia ir valstybės bei savivaldybių įstaigų darbą. Pastoviai didėja funkcijų, kurias turi spręsti minėtos institucijos. Darbuotojų tobulinimas numatytas teisės aktuose. Todėl sunku įsivaizduoti kaip įstaiga galėtų veikti neinvestuodama į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą.

4 –Žinoma linkusi investuoti, nes tobulėti turime visi, ypač tokiam pokyčių laikmetyje, būdami ES nariais.

5 –Dėl geresnės misijos vykdymo

13.Mokslo studijose ir Valstybės tarnybos teste aktualizuoti šie bendrieji gebėjimai: dokumentų valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, projektų valdymo, strateginio valdymo, lyderystės, kompiuterinio raštingumo ir kt. Suranguokite 3 pagal svarbumą Jūsų organizacijoje ir pasirinkimą pagrįskite.

1 – 1 strateginis valdymas, 2 dokumentų valdymas, 3 kompiuterinis raštingumas

2 – 1 dokumentų valdymas, 2 projektų valdymas, 3 strateginis valdymas

3 – Komunikacija, dokumentų valdymas, kompiuterinis raštingumas.

4 – 1 Strateginis valdymas, 2 projektų valdymo, 3 dokumentų valdymas

5 - 1-dokumentų valdymas, 2 kompiuterinis raštingumas, 3 strateginis valdymas.

Šitokią suskirstymą nulėmė skyriaus specifika.

14.Kokių bendrųjų gebėjimų tikrinimu Jūs sustiprintumėte dabar taikomą atrankos į valstybės tarnybą testą, ko nereikėtų tikrinti?

1 –Manau nereikalinga pirmoji Bendrųjų gebėjimų tikrinimo dalis. Nevisi žmonės turi išlavintą loginį mąstymą, bet tai nereiškia, kad negali kokybiškai dirbti valstybės tarnyboje.

Lina BUIVYDIENĖ. Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį

2 –Centralizuota atranka tai lyg nepasitikėjimas pačių įstaigų vadovų rengiama atranka. Juk savo rajone paprasčiau pasidomėti kandidatu, jį išsamiau išklausti.

3 - Negalima tiksliai įvardinti bendrųjų gebėjimų svarbumo. Kiekvienai darbo vietai rangavimas gali būti skirtingas.

4 –Centralizuota atranka neatitinka tikrovės. Vyresnio amžiaus žmonėms sunku išlaikyti testavimus.

5 –Sustiprintumėm dokumentų valdymo, teisės aktų rengimo, asmenų aptarnavimo kompetencijų patikrinimą.

Informantų atsakymai į interviu klausimus

1 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kas Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje sprendžia kokių darbuotojų, su kokia kvalifikacija, su kokiomis kompetencijomis reikia ir kaip priimami tokie sprendimai

Atsakingo asmens už darbuotojų atranka nustatymas ir jo priimamų sprendimų vertinimas	Tiriamųjų grupė
„Sprendimus priima administracijos direktorius, skyrių vedėjai teikia siūlymus, personalo vedėja priima sprendimą dėl pareigybės“.	I=1
„Bendradarbiaujame su aukštosiomis mokyklomis, turime sudarę sutartį su Šiaulių universitetu dėl specialistų rengimo. Šiai dienai labiausiai reikalingi švietimo srities, socialinės paramos skyriaus specialistai“.	I=2
„Darbuotojų poreikį apsprendžia keli veiksniai: priskirtos arba prisiimtos naujos veiklos funkcijos; reorganizacija, gerinant įstaigos veiklą; darbuotojų kaita. Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pobūdį. Darbo vietos pareigybės aprašymą teikia atitinkamo padalinio vadovas atsižvelgiant į tai kokios funkcijos bus vykdomos šioje darbo vietoje. Darbuotojai priimami į darbą viešai skelbiant priėmimą į darbą, o kai to reikalauja teisės aktai skelbiami konkursai tam tikrai pareigybei užimti“.	I=3
„Visa tai derinama su administracijos direktoriumi. Pirmiausia išvelgiame reikiamas kompetencijas jau iš dirbančių specialistų, galbūt jie atitinka reikiamą kvalifikaciją. Motyvuojame jau dirbančius žmones“.	I=4
„Tai priklauso nuo situacijos, žinoma, vedamos derybos su vadovybe“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

2 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kas jiems svarbu greta kvalifikacijos, surinktų taškų testo metu, kokia informacija apie potencialų darbuotoją jiems svarbi

Informacijos apie potencialų darbuotoją svarbą priimant į valstybės tarnybą	Tiriamųjų grupė
„Didžiausias dėmesys skiriamas į specialiuosius gebėjimus. Testas – tik formalumas“.	I=1
„Galutinį sprendimą tiria komisija ir komisijos pirmininkas. Darbuotojas pasirenkamas pagal didžiausią surinktų balų skaičių, įvertinant kompetencijas“.	I=2
„Įvertinus darbuotojo kvalifikaciją ir kompetenciją, svarbios darbuotojo asmeninės savybės“.	I=3
„Vertinant darbuotojų kompetencijas yra renkama informacija apie juos, skambinama į buvusią darbovietę ir panašiai. Pokalbio metu užduodami tokie klausimai, į kuriuos atsakius, lengva įvertinti žmogaus tiek bendrąsias kompetencijas, tiek kitas žmogaus savybes“.	I=4
„Pats svarbiausias niuansas – tai patirtis. Nėra tiek laiko išteklių, jog būtų galima skirti giliam specialisto apmokymui“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

3 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kodėl yra linkstama priimti į darbą kandidatą, neturintį pakankamos kvalifikacijos, kokiais atvejais priimami neturintys reikalingos kompetencijos darbuotojai ir kaip vėliau organizuojamas jam būtinų kompetencijų įgijimas

Kandidatų į valstybės tarnybą, neturinčių pakankamos kvalifikacijos priėmimas ir jų kompetencijų ugdymas	Tiriamųjų grupė
„Nepriimame neturinčio kvalifikacijos. Atrankos metu atsispindi kandidato gebėjimai. Jei pastebime, kad žmogus turi pakankamai reikiamų kompetencijų, konkurso metu yra suteikiama III kvalifikacinė klasė“.	I=1
„Atsižvelgiame į reikalavimus, kurie reikalingi pagal tam tikrai specialybei keliamus reikalavimus. Kandidatai turi atitikti keliamus reikalavimus. Žinoma, neturintys reikiamų kompetencijų žmonės taip pat gali dalyvauti atrankoje“.	I=2
„Darbuotojai neturintys kompetencijos numatytam darbui atlikti nepriimami į darbą. Gali būti atvejai, kad keičiantis aplinkybėms iškyla poreikis tobulinti gebėjimus. Tada yra organizuojami įvairūs kursai, seminarai bei kitokie mokymai“.	I=3
„Laiko ištekliai per daug maži, kad būtų galima sau leisti eksperimentuoti. Į darbą priimami tik reikiamas kompetencijas turintys specialistai“.	I=4
„Savivaldybei tai netinka, tai ne kokia tai specialistų kalvė. Specialistai turi būti pakankamai pasiruošę“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

4 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kokių bendrųjų gebėjimų itin reikia valstybės tarnautojams

Valstybės tarnautojų bendrieji gebėjimai, būtini atliekant darbą	Tiriamųjų grupė
„Žinoma reikalingi bendrieji gebėjimai ir kompetencijos reikalingos pagal skyrių specifiką“.	I=1
„Reikalingi teisinį išsilavinimą turintys specialistai, bei šiai sričiai reikalingų kompetencijų turintys. Taip pat išskirtume reikalingumą specialistų, dirbančių su projektais, gebančių juos generuoti, įgyvendinti. Strateginių gebėjimų turinčių, su užsieniu gebančių dirbti, kontaktuoti“.	I=2
„Priklausomai nuo pareigų, darbo specifikos reikalingi bendrieji gebėjimai turi būti susiję su viešojo administravimo veikla“.	I=3
„Strateguojančių, idėjų generatorių“.	I=4
„Bendravimas, komunikacija“	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

5 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kaip atrenkami darbuotojai tinkantys Mažeikių savivaldybės administracija ir reikalingas gebėjimų vertinimas

Valstybės tarnautojų tinkančių darbui Mažeikių savivaldybės administracijoje atrankos paremtos kriterijais vykdymas	Tiriamųjų grupė
„1 bendrųjų, 2 profesinių, 3 specifinių, 4 vadybinių ir lyderystės“	I=1
„1 vadybiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 specifiniai“	I=2
„Naujai priimamų darbuotojų kompetencija nustatoma pagal atitinkamos darbo vietos pabudį. Darbo vietos pareigybės aprašymą teikia atitinkamo padalinio vadovas atsižvelgdamas į tai kokios funkcijos bus vykdomos šioje darbo vietoje. Darbuotojai priimami į darbą viešai skelbiant priėmimą į darbą, o kai to reikalauja teisės aktai skelbiami konkursai tam tikrai pareigybei užimti. 1. Kompetencija 2. Profesionalumas 3. Bendrieji gebėjimai“.	I=3
„1 specifiniai, 2 bendrieji, 3 vadybiniai, 4 profesiniai“	I=4
1 specifiniai, 2 profesiniai, 3 bendrieji, 4 vadybiniai ir lyderystės	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

6 lentelė. Naujų darbuotojų adaptacijos Mažeikių savivaldybės administracijoje valdymas ir jo pokyčiai pradėjus taikyti darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą

Valstybės tarnautojų adaptacijos valdymas ir jo pokyčiai įvedus darbuotojų priėmimo į valstybės tarnybą sistemą	Tiriamųjų grupė
„Adaptacija labiau vyksta skyriuose. Yra patariama, mokoma, konsultuojama“.	I=1
„Atliekami formalumai, dokumentų tvarkymas, o pati adaptacija vyksta skyriuose“.	I=2
„Adaptacijos organizacijoje valdymas pasikeitė nežymiai“.	I=3
„Naujas darbuotojas supažindinamas su personalu, administracija, žinoma, adaptacija vyksta skyriuose, bet visada yra domimasi, kaip sekasi, konsultuojama“	I=4
„Glaudus bendradarbiavimas su patyrusiais specialistais, patirties pasidalijimas“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

7 lentelė. Respondentų nuomonė vertinant tai, kokias darbuotojų žinias ir kompetencijas būtina stiprinti reikalingus darbui ir kokie mokymai dažniausiai naudojami Mažeikių savivaldybės administracijoje

Valstybės tarnautojų žinių ir kompetencijų, reikalingų darbui stiprinimas ir mokymų organizavimas Mažeikių savivaldybės administracijoje	Tiriamųjų grupė
„Mokymams sudaromos visos sąlygos. Pagal skyrių poreikį yra pasirenkami mokymai, kurie yra finansuojami. Taip specialistai gali kelti savo kvalifikaciją bei tobulėti“.	N=1
„Mokymų yra įvairių: bendrieji mokymai, viešųjų pirkimų mokymai, Europos Sąjungos finansuojami ir kt. Yra kviečiami projektų įgyvendinimo konsultantai, projektų koncesijos pagrindais bei kiti“	N=2

mokymai“.	
„Šis klausimas sprendžiamas individualiai. Kiekvienas darbuotojas paimtas atskirai turi vienokius arba kitokius privalumus bei trūkumus. Todėl šis klausimas sprendžiamas individualiai“.	I=3
„Mokymai parenkami pagal poreikį, pagal specifiką, žinoma, atsižvelgiama į resursus“.	I=4
„Svarbiausia stiprinti specifines ir darbui reikalingas kompetencijas“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

8 lentelė. Respondentų nuomonės vertinimas, kaip dažnai keliami Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikaciją ir ar atsižvelgiama į darbuotojų poreikį gerinti darbuotojų bendruosius gebėjimus

Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo dažnumas ir požiūris į darbuotojų poreikį gerinti bendruosius gebėjimus	Tiriamųjų grupė
„Sudaromas planas. Susirašo darbuotojai pagal poreikį. Darbuotojai patys užsirašo, kokių mokymų jiems reikia, kokių norėtų. Dar tokie dalykai išryškėja metinių vertinimų metu“.	I=1
„Taip, atsižvelgiama, mokymai vyksta periodiškai“.	I=2
„Tai priklauso nuo paties darbuotojo, o pasiūlymus teikia jo tiesioginis vadovas“.	I=3
„Poreikis išryškėja per metinę atestaciją“.	I=4
„Vertinti reiktų veiklą, aptariant atliktus pavedimus“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

9 lentelė. Respondentų nuomonė apie esamos darbuotojų mokymo sistemos reikšmę gerinant jų bendruosius gebėjimus

Mažeikių rajono savivaldybės darbuotojų mokymo Sistemos reikšmės gerinant gebėjimus, vertinimas	Tiriamųjų grupė
„Teigiamai“.	I=1
„Teigiamai. Tikrai yra seminarų bei mokymų pasiūla, reikia tik atsirinkti pagal darbo specifiką ir poreikį“.	I=2
„Bendrujų gebėjimų gerinimo mokymus vertinu gerai, bet tikiu, kad erdvės šį procesą tobulinti dar yra pakankamai“	
„Teigiamai žiūriu. Bet būna ir nelabai naudingų mokymų bei seminarų“.	I=3
„Reikšmingumą įvertinčiau „4“ penkiabalėje sistemoje“.	I=4
„Teigiamai. Tikrai yra seminarų bei mokymų pasiūla, reikia tik atsirinkti pagal darbo specifiką ir poreikį“.	I=5
„Bendrujų gebėjimų gerinimo mokymus vertinu gerai, bet tikiu, kad erdvės šį procesą tobulinti dar yra pakankamai“	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

10 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacijos sudaromas galimybes darbuotojams tobulinti bendruosius gebėjimus, darbuotojų motyvacijos skatinimas savarankiškam mokymuisi

Organizacijos sudaromos galimybės darbuotojų gebėjimų	Tiriamųjų grupė
--	------------------------

tobulinimui ir jų motyvacijos skatinimas mokymuisi	
„Savišvieta, vidinė motyvacija. Sudaromos sąlygos tobulėjimui“.	I=1
„Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendravimas su kitomis šalimis, dalijimasis gerąja patirtimi“.	I=2
„Tobulinti bendrus gebėjimus įstaigoje motyvuoja karjeros siekimas, nuo ko priklauso ir darbuotojo pareigos ir darbo užmokestis“.	I=3
„Motyvuojami geru žodžiu, paskatinimu, pagyrimu. Darbuotojai yra pastebimi, matoma jų tolesnė perspektyva“.	I=4
„Motyvuojami žodžiu, pastebimas jų darbas“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

11 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacijos konkurencinį pranašumą žmogiškųjų išteklių atžvilgiu ir jo plėtra pradėjus taikyti naują atrankos į valstybės tarnybą sistemą

Organizacijos sudaromos galimybės darbuotojų gebėjimų tobulinimui ir jų motyvacijos skatinimas mokymuisi	Tiriamųjų grupė
„Visi darbuotojai išsilavinę, turintys vidinės motyvacijos tobulėti“.	I=1
„Sunku save vertinti, yra laisvosios rinkos vertinimai, „Veido“ vertinimai. Mažeikių savivaldybė užima gana aukštus reitingus. Lietuvoje trylikti. Dirbantys specialistai turi pakankamai kompetencijų, atitinka pareigybių reikalavimus, vykdo produktyvią veiklą. Matomi rezultatai“.	I=2
„Manau, kad nauja atrankos sistema į valstybės tarnybą žymių pokyčių įstaigos konkurenciniam pranašumui nesuteikė. Šioje situacijoje daugiau dominuoja skaidrumo ir visuomenės pasitikėjimo faktorius“.	I=3
„Žiūrime į rezultatus, matome, kad rezultatai geri, tad vertiname veiklą gerai, žinoma, pasiliegame vietos tobulėjimui“.	I=4
„Vertinu teigiamai, konkurencijos neižvelgiu“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

12 lentelė. Respondentų nuomonė apie įstaigos investavimą/neinvestavimą į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą

Įstaigos investavimas/neinvestavimas į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą	Tiriamųjų grupė
„Todėl, kad mato prasmę. Nuo darbuotojų gebėjimų priklauso ir veiklos rezultatai, darbo kokybė“.	I=1
„Linkusi investuoti. Vyksta metiniai vertinimai, skatinamas pačių darbuotojų tobulėjimas, bendras išprusimas, domėjimasis įvairiomis sritimis. Darbuotojai skatinami padėkomis“.	I=2
„Nauji mūsų visuomenės iššūkiai keičia ir valstybės bei savivaldybių įstaigų darbą. Pastoviai didėja funkcijų, kurias turi spręsti minėtos institucijos. Darbuotojų tobulinimas numatytas teisės aktuose. Todėl sunku įsivaizduoti kaip įstaiga galėtų veikti neinvestuodama į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą“.	I=3
„Žinoma linkusi investuoti, nes tobulėti turime visi, ypač tokiaime pokyčių laikmetyje, būdami ES nariais“.	I=4
„Dėl geresnės misijos vykdymo“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

13 lentelė. Respondentų nuomonė apie kokie pagrindiniai trys Valstybės tarnybos teste išskiriami gebėjimai

Ištaigos investavimas/neinvestavimas į darbuotojų bendrųjų gebėjimų gerinimą	Tiriamųjų grupė
„1 strateginis valdymas, 2 dokumentų valdymas, 3 kompiuterinis raštingumas“.	I=1
„1 dokumentų valdymas, 2 projektų valdymas, 3 strateginis valdymas“.	I=2
„Komunikacija, dokumentų valdymas, kompiuterinis raštingumas“.	I=3
„1 Strateginis valdymas, 2 projektų valdymo, 3 dokumentų valdymas“.	I=4
„1-dokumentų valdymas, 2 kompiuterinis raštingumas, 3 strateginis valdymas. Šitokį suskirstymą nulėmė skyriaus specifika“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

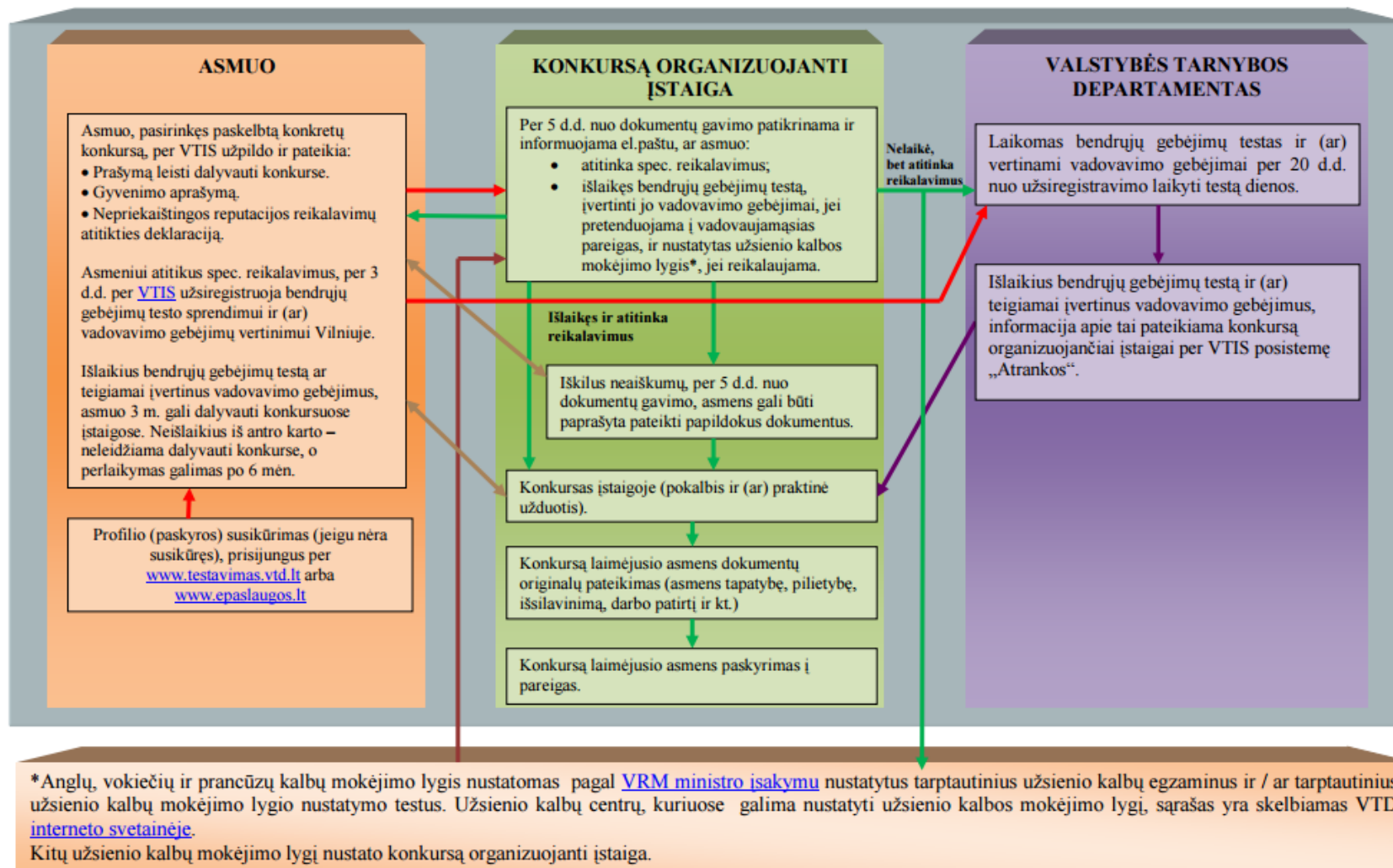
14 lentelė. Respondentų nuomonė vertinant, kokių bendrųjų gebėjimų tikrinimu galėtų būti stiprinamas atrankos į valstybės tarnybą testas, kokių žinių nereikėtų tikrinti

Atrankos į valstybės tarnybą taikomo testo stiprinimo galimybių vertinimas	Tiriamųjų grupė
„Manau nereikalinga pirmoji Bendrųjų gebėjimų tikrinimo dalis. Nevisi žmonės turi išlavintą loginį mąstymą, bet tai nereiškia, kad negali kokybiškai dirbti valstybės tarnyboje.“	I=1
„Centralizuota atranka tai lyg nepasitikėjimas pačių įstaigų vadovų rengiama atranka. Juk savo rajone paprasčiau pasidomėti kandidatu, jį išsamiau išklausti“.	I=2
„Negalima tiksliai įvardinti bendrųjų gebėjimų svarbumo. Kiekvienai darbo vietai rangavimas gali būti skirtingas“.	I=3
„Centralizuota atranka neatitinka tikrovės. Vyresnio amžiaus žmonėms sunku išlaikyti testavimus“.	I=4
„Sustiprintumėm dokumentų valdymo, teisės aktų rengimo, asmenų aptarnavimo kompetencijų patikrinimą“.	I=5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais

Kaip tapti valstybės tarnautoju?

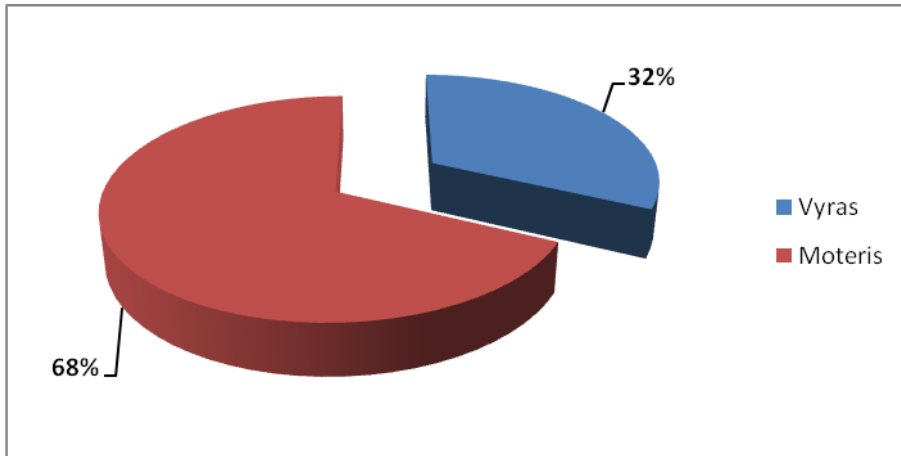
Komunikacija tarp asmens, konkursą organizuojančios įstaigos ir Valstybės tarnybos departamento vykdoma tik Valstybės tarnybos informacinėje sistemoje (VTIS).



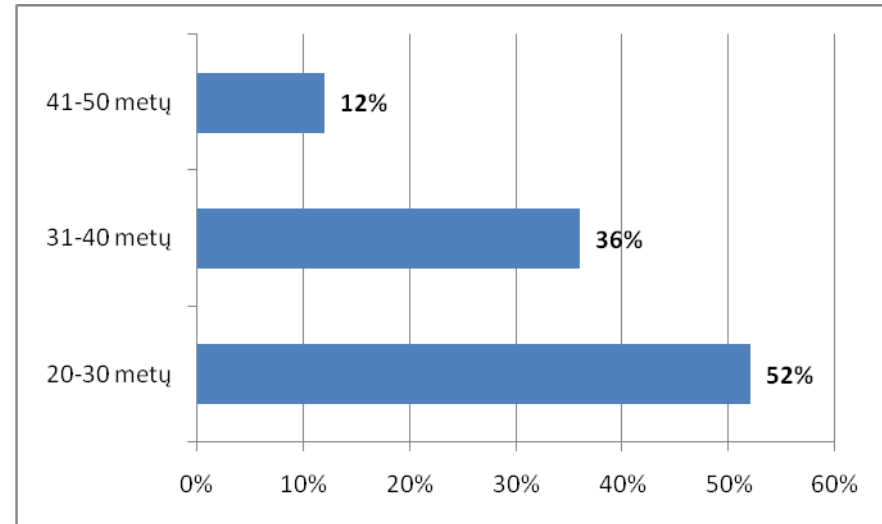
Šaltinis: Kaip tapti valstybės tarnautoju nuo 2013 m. birželio 1 d. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1159994101>

Respondentų charakteristikos

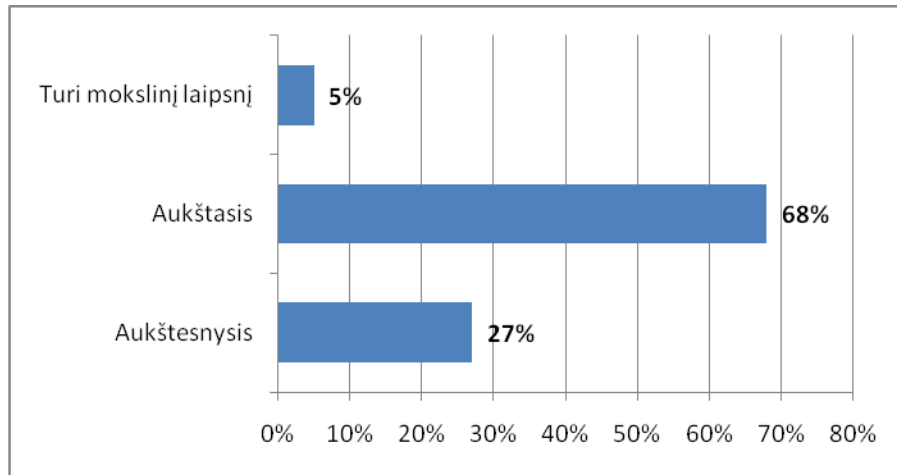
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



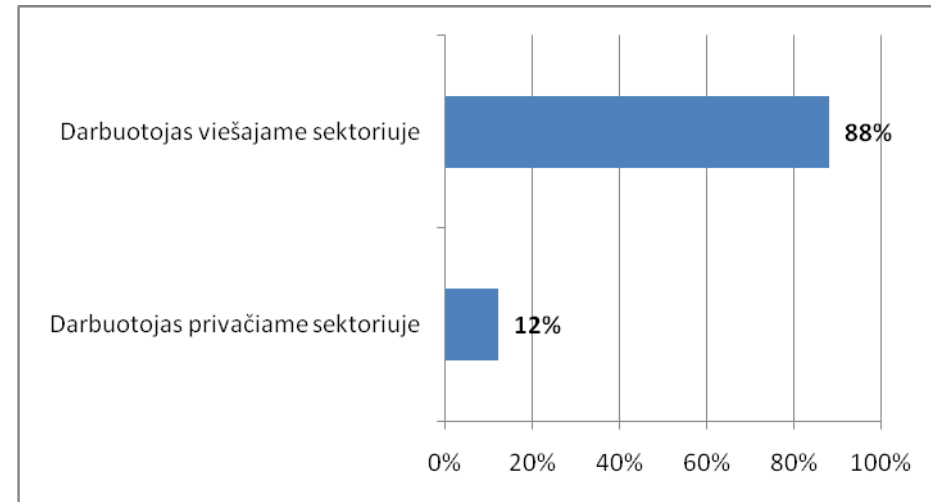
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį





**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
CIVILINĖS METRIKACIJOS SKYRIUS**

Biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, 89223 Mazeikiai.

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234.

Skyriaus duomenys: Laisvės g. 8, 89223 Mazeikiai, tel. (8 443) 98 223, (8 443) 98 225, faks. (8 443) 98 225, el. p. kristina.giedriene@mazeikiai.lt

PAŽYMA

2016 m. gegužės 19 d. Nr. CM9-125
Mazeikiai

Mažeikių rajono savivaldybės administracija Civilinės metrikacijos skyrius (toliau – Skyrius) pažymi, kad Lina Buivydienė 2016 m. gegužės 19 d. pristatė magistro baigiamojo darbo „Valstybės tarnautojų bendrosios kompetencijos savivaldybėse, įgyvendinant valstybės tarnybos kompetencijų modelį“ rezultatus Skyriaus darbuotojams ir dalyvavo šio magistro baigiamojo darbo aptarimo diskusijose.

Vedėja



Kristina Giedrienė

