

Vilniaus universitetas

TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS
PROGRAMA

ELIDIJUS MAŽVYLA

II kurso studentas

VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VALDYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. Vitalis Nakrošis

Vilnius, 2025

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

Magistro darbo vadovo/ės išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....
(data)

.....
(v., pavardė)

.....
(parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data)

.....
(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....
(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „*Vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse*“:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje
3. Nenaudota šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.
4. Susipažinau su rašto darbų metoriniais nurodymais ir žinau, jog už rašto darbo plagijavimą baudžiama šalinimu iš universiteto.

Elidijus Mažvyła

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Mažvyta E. Vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas Vitalis Nakrošis. – Vilnius, 2025. – 71 p.

Reikšminiai žodžiai: kompetencija, kompetencijų modelis, savivaldybių vadovai.

Šiame darbe nagrinėjamas vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse, vadovų kompetencijų valdymo aktualumas viešojo sektoriaus institucijose, pagrindiniai trukdžiai, ribojantys sklandų vadovų kompetencijų valdymo įgyvendinimą Lietuvos savivaldybių administracijose. Darbe išsamiai ištirtas ryšys tarp savivaldybės vadovų, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas ir personalo skyrių vadovų bei vyriausiųjų specialistų, kurie organizuoja valdymą stabilumo pareigose ir požiūrio į kompetencijų modelio teorinį bei praktinį pritaikymą atitinkamoje žmogiškųjų išteklių valdymo etapų apimtyje.

Turinys

Įvadas	6
1. Teorinis analizės pagrindas	12
1.1. Racionalus (viešasis) pasirinkimas, politinis stabilumas	12
1.2. Kompetencijų modelio įgyvendinimas „iš viršaus į apačią“	13
1.3. Kompetencijų samprata	13
1.4. Kompetencijų modelio teoriniai aspektai ir jo taikymas Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme	16
1.5. Vadovų kompetencijų modelio ypatumai ir svarba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose	22
2. Metodologija	24
3. Empirinio tyrimo rezultatai	27
3.1. Lietuvos savivaldybių dokumentų analizė	27
3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė	37
Išvados	48
Literatūros sąrašas	50
Priedai	59
Summary	89

Ivadas

Kiekvienos šalies valstybės tarnyba yra orientuota į kokybišką ir efektyvų viešojo intereso tenkinimą. Viešojo sektoriaus institucijų valdymui ir veiklai įtaką daro globalizacija, sparti technologijų plėtra bei nuolat kintanti ekonominė ir socialinė situacija. Nenuspėjamos ir sparčiai kintančios ekonominės sąlygos, iššūkius keliantys demografiniai pokyčiai verčia privataus ir viešojo sektoriaus organizacijas savo veiklos efektyvumo skatinimui diegti vis daugiau išmaniųjų technologijų, išryškėja kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo platesnio taikymo poreikis. Efektyviai veiklą vykdančioms organizacijoms svarbu ne tik, kad joje dirbtų tik reikalingas kompetencijas turintys darbuotojai, bet taip pat suprantama, kad kompetencijas būtina tobulinti, nes tai leidžia ne vien suteikti kokybiškas paslaugas visuomenei, bet ir stiprinti gebėjimus prisitaikyti prie kintančios ir nenuspėjamos darbo aplinkos.

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra šiuolaikiškas ir modernus valdymas. Viešojo sektoriaus institucijų valdyme vykstantis spartus tobulėjimas skatina sprendimų priėmėjus, institucijų vadovus ieškoti naujų veiklos tobulinimo būdų.¹ Kompetencijų valdymas apima kompetencijas, kurios suteikia galimybę vertinti darbuotojų našumo skirtumus, šiuo įrankiu siekiama nustatyti darbuotojų kompetencijų lygmenį ir atsižvelgiant į rezultatus priimti kryptingus sprendimus, kurie leidžia optimizuoti kompetencijų tobulinimo procesą.

Europos valstybių patirtis rodo, kad kompetencijomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis prisidėjo prie paties valdymo efektyvumo: valstybės tarnautojų atranka tapo kokybiškesne, suaktyvėjo tarnautojų kompetencijų tobulinimo organizavimas, karjeros valdymas tapo lankstesniu.² Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose taip pat vis daugiau orientuojamasi į kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Nuo XV Vyriausybės visų vėliau buvusių Vyriausybių veiklos programose yra pabrėžiama siekiamybė diegti kompetencijų modelį. 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas atsižvelgdamas į Vyriausybės programose keliamus tikslus inicijavo valstybės tarnybos kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos, kurią sudarė trys kompetencijų grupės:

¹ Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešoji politika ir administravimas*, 17, 3 (2018): 327-343, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951>

² Valstybės tarnybos departamentas, „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita“, Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d., https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Uzsienio%20tyrimo%20santrauka.pdf

bendrosios kompetencijos, specifinės ir profesinės kompetencijos, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, parengimą.³

Valstybės tarnybos veiksmingumo didinimo ir jos modernizavimo tikslas buvo įvardijamas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2022 metų programoje⁴, yra aptinkamas ir naujoje, šiuo metu aktualioje 2021-2030 metų programoje⁵, 2021-2030 metų Nacionalinės pažangos programoje⁶, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“⁷, LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane⁸ ir kituose dokumentuose. Jau kelerius metus viešojo sektoriaus institucijose taikomas Valstybės tarnybos departamento parengtas kompetencijų modelis, kurio iniciatoriai siekė, kad jis būtų taikomas visuose žmoniškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, tačiau atlikti tyrimai rodo, kad taikymo apimtis skirtingose institucijose skiriasi: „praktikoje kompetencijų modelis taikomas tik atrankose ir vertinant veiklą“⁹ Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad efektyviai ir visapusiškai įgyvendinant kompetencijų modelį yra sulaukiama teigiamų rezultatų.¹⁰ Tad išryškėja nuostata, kad ne pilna apimtimi taikomas kompetencijų modelis savivaldybėse gali turėti neigiamos įtakos aukšto savivaldybėse dirbančių vadovų kompetencijų lygmens užtikrinimui, o užtikrinimo svarbą sustiprina ir mokslininkų įžvalga, kad kompetencijų modelis yra ypatingai svarbus organizacijos misijos, vizijos ir strateginių tikslų įgyvendinimo proceso sklandumui. Valstybės tarnautojų ir vadovų grandis yra skatinama keisti darbo organizavimo stilių, mokslinėje literatūroje, Vyriausybės programose bei politikos darbotvarkėse yra akcentuojamas šių darbuotojų profesionalumas, kuris pozicionuojamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, turintis bene daugiausiai teigiamos įtakos viso viešojo sektoriaus ir atskirų institucijų sistemos sėkmei.¹¹ Šio darbo rėmuose, bus bandoma išsiaiškinti veiksniai, kurie

³ Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešojo politika ir administravimas*, 17, 3 (2018): 327-343, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951>

⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo*, [171 Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lr/TAP/1f5eadb1f27711eab72ddb4a109da1b5) (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d),.

⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *2022-2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa*, <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas/viesojo-valdymo-pletros-programa> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d),.

⁶ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl 2021-2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lr/TAP/1f5eadb1f27711eab72ddb4a109da1b5> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d),.

⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo*, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lr/TAD/TAIS.425517> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d)

⁸ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl LR XVIII Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, <https://lsadps.lt/images/20210302VPNPprojektas-skelbimui.pdf> (2022 m. gruodžio 26 d)

⁹ Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešojo politika ir administravimas*, 17, 3 (2018): 327-343, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951>

¹⁰ Tadas Sudnickas, Aistė Kratavičiūtė – Ališauskienė, „Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania“, *Viešojo politika ir administravimas* 10, 4 (2011): 522-533, <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/875>

¹¹ Evaldas Gustas, „Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas“, *Viešojo politika ir administravimas* 5 (2003): 65-70, <https://www.lituanistika.lt/content/12164>

lemia aptartą problematiką, kuri gali turėti pamatinių pasekmių viešojo sektoriaus ir atskirų institucijų darbo efektyvumui.

Pastebėtina, kad prie kompetencijų modelio skirtinga apimtimi taikymo problematikos sprendimo gali prisidėti valstybės tarnybos reforma. Vieni iš pagrindinių 2023 m. gegužės 25 d. priimtos reformos elementų yra vadovų grandies stiprinimas ir vienos iš šio siekio siekimo priemonių yra kompetencijų modelio atnaujinimas, centralizuotos ilgalaikio valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų, darbuotojų rengimo bei kompetencijų ugdymo, strateginių būsimų gebėjimų poreikio identifikavimo ir planavimo sistemos pertvarka, tad šiuo metu viešajame sektoriuje taikomas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis pakis.¹² Tikimasi, kad remiantis Europos Sąjungos šalių įstaigų vadovų karjeros valdymo ir kompetencijų ugdymo gerosiomis praktikomis sukurti ir įdiegti centralizuoti valstybės tarnybos įstaigų vadovų karjeros valdymo ir valstybės tarnybos įstaigų vadovų ugdymo sistemos modeliai žymiai prisidės prie valstybės tarnybos įstaigų vadovų korpuso sustiprinimo ir profesionalios įstaigų valdymo užtikrinimo, efektyvesnės jų veiklos, geresnės viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės bei rezultatyvesnio valstybės politikos įgyvendinimo.¹³ 2023 m. gruodžio 13 d. paskelbtas Vyriausybės nutarimo dėl tvarkos aprašo projektas, kuriame įvardijami pagrindiniai kvalifikacijos tobulinimo metodai (savišvieta, mokymasis veikloje, mokymasis iš kitų ir neformalusis švietimas), nustatomos pagrindinės kompetencijų vertinimo ir tobulinimo proceso apimtys ir terminai: „Viešojo valdymo agentūra aukštesniajam vadovui ne vėliau kaip per 2 mėnesius nuo jo priėmimo (paskyrimo) į pareigas dienos įvertina aukštesniojo vadovo turimas pareigoms eiti reikalingas kompetencijas, sudaro individualų kadencijos trukmės kompetencijų ugdymo planą ir jį suderina su aukštesniojo vadovu <...>. Aukštesnysis vadovas, pirmą kartą priimtas (paskirtas) į aukštesniojo vadovo pareigas, įvadinio mokymo programą išklauso ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo jo priėmimo (paskyrimo) į pareigas dienos.“¹⁴ Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad centralizuotas vadovų kompetencijų ugdymas prisidės prie problematikos, kad kompetencijų modelis skirtingose savivaldybėse yra taikomas nevienodomis apimtimis, sprendimo.

Lietuvos mokslininkai akcentuoja valstybės tarnybos raidą, kuri apima profesionalios, į visuomenės poreikių tenkinimą nukreiptos valstybės tarnybos, kurioje aukštų kompetencijų valstybės

¹² Viešojo valdymo agentūra, „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“, LRV, žiūrėta 2023 m. gruodžio 26 d., <https://vva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai/vykdomi-projektai1/strateginiu-kompetenciju-nustatymo-ugdymo-ir-palaikymo-sistemos-sukurimas-ir-diegimas-viesajame-sektoriuje/>

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, „Dėl aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašo patvirtinimo“, Vilnius, 2023, žiūrėta 2023 m. gruodžio 26 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/9d40c5b099cc11eea70ce7cabd08f150?jfwid=1bw1iwahfi>

tarnautojai yra vieni svarbiausių elementų, kurie užtikrina patį valdymą.¹⁵ Kompetencijų modelio kūrimą ir taikymą, kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą savo moksliniuose darbuose yra nagrinėję užsienio autoriai: Bratton ir Gold¹⁶, Boyatzis¹⁷, Klett¹⁸ ir kt. Vadovų kompetencijas valstybės tarnyboje įvairiomis prieigomis aptaria Kotze, Venter¹⁹, Awortwi²⁰, Lietuvoje kompetencijų valdymo tema taip pat yra aktuali ir nagrinėjama Stačinskaitės, Petrauskienės²¹, analizuojama kompetencijų modelio taikymą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese, Liukinevičienė, Buivydienė²², Rekašienė, Sudnickas²³ bando išsiaiškinti, ko Lietuvoje siekiama taikant valstybės tarnybos kompetencijų modelį ir kaip jis turi veikti, Lepeška²⁴ teigia, kad kompetencijų modelis yra organizacijos valdymo pagrindas, todėl yra taikytinas ir viešojo sektoriaus institucijose. Moksliniuose šaltiniuose taip pat kritikuojamas ypatingai griežtas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimas ir centralizavimas, skatinama suteikti daugiau autonomijos atskiroms institucijoms valdant žmogiškuosius išteklius ir jų kompetencijas.²⁵ Tad, nors daugumoje darbų yra analizuojami teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai, kompetencijų modelių kūrimas ir taikymas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, tačiau sudėtinga rasti

¹⁵ Jolanta Urbanovič, Mantas Bileišis, Barbara Stankevič, Andrius Stasiukynas, „Viešojo valdymo reformų koncepcijų turinys ir evoliucija“, kn. *Viešojo administravimo teorijos*, sud. Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 198-241, <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/04139548-2902-48ed-bde2-720481bcddea>

¹⁶ John Bratton, Jeff Gold, „*Human resource management. Theory & Practice*“, (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), <https://toaz.info/doc-view>

¹⁷ Richard Boyatzis, „Competence as a behavioural approach to emotional intelligence“, *Journal of Management Development* 28, 9 (2009): 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>

¹⁸ Fanny Klett, „The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach“, *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*, 2, 3 (2010): 278-291, https://www.researchgate.net/publication/50346433_The_Design_of_a_Sustainable_Competency-Based_Human_Resources_Management_A_Holistic_Approach

¹⁹ Martina Kotze, Ian Venter, „Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in public sector: An empirical study“, *International Review of Administrative Sciences* 77 (2) (2011): 397-427, https://www.researchgate.net/publication/258182587_Differences_in_emotional_intelligence_between_effective_and_ineffective_leaders_in_the_public_sector_An_empirical_study

²⁰ Nicholas Awortwi, „Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique“, *International Review of Administrative Sciences* 76 (2010): 732-748, [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134500](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134500)

²¹ Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešoji politika ir administravimas*, 17, 3 (2018): 327-343, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.pmaa.17.3.21951>

²² Laima Liukinevičienė, Lina Buivydienė, „Assesment of Civil Servants General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities“, *Socialiniai tyrimai*, 39 (2) (2016): 16-27, <https://www.journals.vu.lt/social-research/article/view/22999/22250>

²³ Reda, Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 4 (2014): 590-600. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3940/3777>

²⁴ Virgilijus Lepeška, „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, (2014): 8-11. [https://vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTa_rudeninis%20\(1\).pdf](https://vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTa_rudeninis%20(1).pdf)

²⁵ Ilvija Piktornaitė, „Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 114-125, <https://www.lituanistika.lt/content/49057>

darbų, kuriuose būtų nagrinėjama vadovų kompetencijų valdymo Lietuvos savivaldybėse specifika, kompetencijų modelio skirtinga apimtimi skirtingose savivaldybėse taikymo, pasirinkimų, kuriuose žmoniškųjų išteklių valdymo lygmenyse taikyti vadovų kompetencijų valdymą, priežastys.

Vienas artimiausių šiam darbui tyrimų buvo atliktas Liukinevičienės ir Buivydienės (2016)²⁶, kuriame autorės atliko Lietuvos Respublikoje taikomo valstybės tarnybos kompetencijų modelio vertinimą ir suformuotą mokslininkų nuomonę apie centralizuoto pagrindinių kompetencijų vertinimo atrankos procese naudą ir nuolatinio kompetencijų peržiūros ir tobulinimo poreikį pagrindė Mažeikių savivaldybėje atliktų kokybinių ir kiekybinių tyrimų rezultatais. Tyrimas atskleidė, kad savivaldybių poreikis vertinti specifines kompetencijas, tokias kaip sprendimų priėmimas, projektų rengimas ir kt. nėra vertinamas. Tačiau šis tyrimas apsiribojo tik vienos savivaldybės atveju ir koncentravo daugiau į bendrųjų gebėjimų patikrinimą ir paties valstybės tarnautojų kompetencijos modelio vertinimą.

Galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra gana ribotas kiekis tyrimų, kuriuose nagrinėjamas vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse bei kompetencijų modelio taikymo apimties pasirinkimo priežastis skirtingose savivaldybėse. Tačiau remiantis aptartos medžiagos turiniu galima suformuoti veiksmų grupę, kurie tikėtina turi įtakos skirtingam modelio taikymui savivaldybėse: modelio taikymo forma (iš viršaus į apačią) ir įstatymuose numatyta prievolė jį taikyti bent iš dalies, skirtingas modelio struktūrinių elementų interpretavimas bei skirtingas žmoniškųjų išteklių valdymo taikymo ir strateginės svarbos suvokimas.

Kaip minėta anksčiau, kompetencijų modelio taikymas pilna apimtimi turi tiesioginės įtakos institucijos strateginių tikslų pasiekimo sėkmingumui, tai pagrindžia ir žmoniškųjų išteklių strateginio valdymo formos, kurių elementai taikomi tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose. Strateginis žmoniškųjų išteklių valdymas yra įvardijamas kaip vienas svarbiausių elementų, skatinant organizacijos veiklos efektyvumą.²⁷ Aptariamasis valdymas racionaliai pagrindžia sąsajas tarp kompetencijomis grįsto žmoniškųjų išteklių valdymo ir institucijos strateginių tikslų – darbuotojai, šio darbo atveju vadovai, yra strateginiai savivaldybių resursai, kurių valdymas turi būti vykdomas laikantis savivaldybių strateginių kryptių. Harvardo strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo modelio elementai akcentuoja tai, kad didelės įtakos žmoniškųjų išteklių valdymo plano turiniui turi institucijos aplinkos (socialinės, ekonominės) faktoriai, taip pat modelyje

²⁶ Laima Liukinevičienė, Lina Buivydienė, „Assesment of Civil Servants General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities“, *Socialiniai tyrimai*, 39 (2) 2016: 16-27, <https://www.journals.vu.lt/social-research/article/view/22999/22250>

²⁷ Asta Stankevičienė, Julija Šarupičiūtė, „Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose“, *Verslas: teorija ir praktika* 15 (1) 2014: 93-102, <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/8413>

akcentuojami darbuotojų (vadovų) veiklos rezultatai, kuriais siekiama parodyti pagrindinių rezultatų lygmenį, kuris yra siektinas institucijoje.²⁸ Rezultatas šio darbo rėmuose suprantamas kaip vadovų kompetencijų lygmuo, kurio tobulinimas atliekamas remiantis kompetencijomis grįstu žmogiškųjų išteklių modeliu.

Pagrindinis šio **darbo tikslas** yra išanalizuoti ir įvertinti kompetencijomis grįstą savivaldybės vadovų žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos savivaldybėse bei identifikuoti modelio skirtinga apimtimi taikymo priežastis. Siekiant įgyvendinti darbo tikslą buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo turinį, remiantis moksline literatūra.
2. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatus savivaldybėse reglamentuojančius dokumentus.
3. Įvertinti, kokios priemonės yra taikomos skirtingose Lietuvos savivaldybėse, valdant vadovų kompetencijas.
4. Identifikuoti priežastis, nuo kurių priklauso skirtingas valstybės tarnautojų modelio taikymo apimtis skirtingose Lietuvos savivaldybėse, valdant vadovų kompetencijas.
5. Suformuoti aktualias skirtingoms savivaldybėms kompetencijų valdymo rekomendacijas, valdant vadovų kompetencijas.

Tyrime iškeliama **hipotezė**:

1. Kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų stabilumas bei požiūris į kompetencijų valdymą gali nulemti kompetencijų modelio taikymo savivaldybėje apimtį.
2. Politinis stabilumas yra vienas pagrindinių veiksnių, nulemiantis kokia apimtimi savivaldybėje taikomas vadovų kompetencijų modelis.
3. Modelio „nuleidimas“ (iš viršaus į apačią) nemotyvuoja kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų taikyti jį pilna apimtimi ir formuoja atgrasų jų požiūrį į paties modelio turinį bei svarbą.

Pirmajame šio darbo skyrių pateikiamas teorinis analizės pagrindas, kompetencijų samprata bei kompetencijų modelio taikymo Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme. Antrajame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, detalizuojami taikyti metodai, operacionalizuojami kintamieji. Trečiajame aptariami tyrimo rezultatai, susiję su keliamomis hipotezėmis. Galiausiai suformuluojami apibendrinimai bei išvados, pateikiamos rekomendacijos.

²⁸ Gary Dessler, *Personalo valdymo pagrindai* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001), 20.

1. Teorinis analizės pagrindas

Šiame darbe atsispiriama nuo *kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos*. Veiklos efektyvumui bene daugiausiai įtakos turi ne turimi žmogiškieji ištekliai kaip tokie, bet nuoseklus ir racionalus jų valdymas.²⁹ Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, paremti kompetencijų valdymu, yra orientuotos į kompetencijas, kurios būtinos efektyviam užduočių įgyvendinimui ir darbuotojų ugdymui.³⁰ Ši teorija padeda apibrėžti efektyvaus kompetencijų valdymo principus, išskirti naudas, kurias gauna institucijų vadovai, tinkamai valdydami kompetencijas ir naudodami suformuotus kompetencijų modelius. Šiame darbe bus nagrinėjami dviejų pareigybių vadovai – personalo skyriaus vedėjai ir savivaldybių administracijos direktoriai.

1.1. Racionalus (viešasis) pasirinkimas, politinis stabilumas

Viena iš teorinių prieigų, aiškinančių apimties, kuria savivaldybės taiko kompetencijų modelį, pasirinkimą racionalus pasirinkimas ir politinis stabilumas savivaldybėse. Remiamasi teorinėmis nuostatomis, kad racionalūs individai sprendžia tarp kelių variantų pasirinkimo (šiuo atveju ar visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose taikyti modelį), atsižvelgdami į tikslo siekimą ribotų išteklių sąlygomis, kitaip tariant teoriškai racionalaus politikų ir biurokratų elgesio (pasirinkimo) pagrindu iš dalies yra ir jų asmeniniai interesai.³¹ Vadovų kompetencijų valdymą organizuojantys tarnautojai racionaliai analizuoja galimas kompetencijų modelio taikymo gilumo alternatyvas ir gali pasirinkti formalią, nepilnos apimties modelio taikymą, kuris neužtraukia atsakomybės, tačiau fiksuoja formalų kompetencijų valdymą ir ugdymą savivaldybėje. Racionalų pasirinkimą taip pat sustiprina vadovų stabilumas savivaldybėje.

Politisinis stabilumas, kai tie patys vadovai užima pareigas ne vieną kadenciją iš eilės, gali paaiškinti ir kompetencijų modelio taikymo apimties skirtumus savivaldybėse. Daroma prielaida, kad ilgus metus vadovaujančias pareigas savivaldybėje užimančių vadovų kompetencijų lygmuo nereikalauja platesnių priemonių jų ugdymui. Pastebėtina, kad ne tik vadovų kompetencijų lygmuo, bet ir riboti ištekliai gali versti savivaldybes kompetencijų modelį taikyti tik formaliai, t.y. taikyti tik pagrindines modelyje apibrėžtus principus ir paliktas taikymo gilio alternatyvų galimybes.

²⁹ Jayant Mukherjee, *Designing human resource management systems: a leader's guide* (Los Angeles: Sage, 2012), 1.

³⁰ Stačinskaitė, Petrauskienė, 327-343.

³¹ Evandželina Petukienė, Rigita Tijunaitienė, Alvydas Raipa, „Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga“, *Viešojo politika ir administravimas*, 2 (2007): 87-95, <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2280/2087>

Stabilumas savivaldybės vadovų lygmenyje lemia tai, kad jie racionaliai pasirinkdami taiko tam tikros apimties kompetencijų valdymą, tad jų stabilus pareigų užėmimas neformuoja poreikio keisti taikymo apimties. Kitaip tariant savivaldybių administracijos direktorių požiūris į kompetencijų ugdymo procesą, jo poreikį savivaldybėje gali turėti įtakos modelio taikymui.

1.2. Kompetencijų modelio įgyvendinimas „iš viršaus į apačią“

Kompetencijų modelio įgyvendinimas remiantis principu „iš viršaus į apačią“ gali nulemti šio proceso sėkmingumą ir nusiteikimo lygmenį jį įgyvendinti pilna apimti. Šis modelis yra ypatingai naudingas siekiant nustatyti tikslų ir uždavinių pasiekiamumo lygį, leidžia nustatyti santykį tarp planuotų ir faktinių rezultatų.

Kompetencijų modelio naudojimas skirtinga apimti ir aspektas, kad modelis daugeliu atveju taikomas ne pilna apimti gali būti nulemtas to, kokia forma centrinė valdžia jį pateikė. Vienas didžiausių „iš viršaus į apačią“ įgyvendinimo modelio trūkumų yra politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimas, kadangi tradiciškai politika buvo atskirta nuo administravimo – sprendimus priima politikai, o viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai juos įgyvendina, tačiau svarbu pastebėti, kad procesas nesibaigia tik sprendimo priėmimu, nes kaip teigia J. E. Anderson: „Politika daroma ją administruojant ir administruojama ją darant“.³² Šis principas, kai įgyvendinimas yra „nuleidžiamas“ vykdymui institucijose, daugelio politikų (šio darbo rėmuose kompetencijų modelio) vertinimas ją taikančių tarpe yra vertinamas daugiau iš neigiamos pusės, stingama motyvacijos įgyvendinti pilna apimtimi, vyrauja skirtingo pačios politikos (modelio) supratimo rizika, kuri taip pat prisideda prie atgrąsimo dėti didesnes pastangas įgyvendinti jį pilna apimtimi.

1.3. Kompetencijų samprata

Globalizacija, sparti technologijų plėtra ir nuolat kintanti ekonominė bei socialinė situacija sudaro prielaidas diegti sumanaus valdymo elementus, kas atsispindi tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose, kuriose vis dažniau darbuotojams keliamuose aukšto profesionalumo, kūrybiškumo, tolerancijos inovacijoms, lankstumo pritaikant savo turimas žinias ir gebėjimus skirtingų sudėtingumų situacijose, kompetencijų reikalavimuose. Analizuojant kompetencijų modelio

³² J. E. Anderson, Public Policy-making, (New York: Holt, Praeger, 1975), 98, cituota iš Daiva Pukėnaitė, „Europos Sąjungos aplinkos apsaugos politikos įgyvendinimo Lietuvoje efektyvumas“ (Magistro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2008), 17, <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2166780/>

taikymą visų pirma svarbu išnagrinėti kompetencijos sampratą, kadangi aiškiai nesuprantant kompetencijos esmės gali kilti rizikų analizuojant kompetencijų valdymo procesinius veiksmus.

Kompetencijų sąvokos pradininku laikomas D. McClelland'as, kuris pirmasis moksliniuose darbuose pradėjo vartoti kompetencijos terminą vietoje įgūdžio sąvokos. Kompetencijos samprata mokslinėje literatūroje įvardijama kaip „siekianti apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais“.³³ Tuo tarpu Zubrickienė ir Adomaitienė apibendrinamos atliktos mokslininkų darbų turinių analizės rezultatus teigia, kad kompetencija dažniausiai apibūdinama kaip „įgūdžių, žinių arba požiūrių derinys bei asmeninės individo savybės“.³⁴ Kai kurie mokslininkai skirsto skirtingas kompetencijas į grupes, kaip, pavyzdžiui, Boyatzis pateikia keturių tipų kompetencijas: 1) emocines: savęs pažinimas, emocijų supratimas, pasitikėjimas, lankstumas; 2) kognityvines (analizė ir conceptualumu grįstas mąstymas); 3) socialines (moralinis supratingumas ir bendradarbiavimas; 4) pasiekimų (orientacija, nukreipta į rezultatų siekimą).³⁵ Tad galima teigti, kad kompetencijos samprata moksliniuose šaltiniuose yra suprantama gana panašiai, nepriklausomai nuo analizės gilumo.

Kompetencijos samprata paskutinį dešimtmetį vis dažniau yra nagrinėjama tyrimuose, kurie koncentruojasi į valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų kompetencijų poreikį, valdymą bei naudą valstybės valdymui. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra orientuotas į viešojo sektoriaus institucijų tarnautojų atranką, vertinimą bei kompetencijų tobulinimą. Smalskys ir Skietrys atkreipia dėmesį, kad viešojo valdymą įgyvendinančių tarnautojų kompetencijos atnaujinamos ir tobulinamos.³⁶ LR Valstybės tarnybos departamentas³⁷ pateikė kelias kompetencijų sampratos apibrėžimus:

- Kompetencija – 1) esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su tinkama kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje, t.y. individo gebėjimas atlikti veiksmus, atitinkančius jo pasirengimą veikti tam tikru būdu. Kompetenciją

³³ Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31), 2013: 142-151, <https://www.lituanistika.lt/content/52312>

³⁴ Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1 (7), 2016: 148-173, <https://www.lituanistika.lt/content/78754>

³⁵ Boyatzis, „Competence as a behavioural“, 750, <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>

³⁶ Vainius Smalskys, Eugenijus Skietrys, „Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos“, *Viešojo politika ir administravimas* 24, 2008: 60, 66, <https://www.lituanistika.lt/content/17675>.

³⁷ LR Valstybės tarnybos departamentas, „Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis“, Valstybės tarnybos portalas, žiūrėta 2024 m. balandžio 9 d., <https://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis-652.html>

lemia mokymosi / studijų metu įgytos žinios, asmeniniai gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai užsiimti tam tikra veikla.³⁸

- Kompetencija - tai asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, visuma, pasireiškianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais.³⁹
- Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą.⁴⁰
- Kompetencija – 1. Asmens gebėjimas naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu atlikti tam tikrą darbą. Kompetenciją yra trijų tipų: funkcinė, pažintinė ir bendroji. Kompetenciją lemia mokymosi ar studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, susidarytas požiūris ir vertinimas. Kompetencijos kokybiškumą veikia darbuotojo sukaupta veiklos patirtis. Profesinio rengimo metu įgyta kompetencija patvirtinama pažymėjimu, atestatu arba sertifikatu. Apibrėžtai platesnei veiklai arba profesijai reikalingos kompetencijos sudaro kvalifikaciją. 2. Gebėjimas pritaikyti žinias ir įgūdžius. 3. Gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduoti realioje ar imituojamojoje veiklos situacijoje.⁴¹

Pagrindiniais kompetencijos elementais laikomi: mokėjimai, žinios, įgūdžiai, nuostatos ir asmens savybės; o kompetentingumas apibūdinamas dviem apibrėžimais: „efektyvi, kokybiška veikla, patvirtinama rezultatais, tenkinančiais atitinkamus veiklos reikalavimus; „asmens savybė, pasireiškianti kaip socialinio elgesio, žinių, fizinių ir intelektualinių gebėjimų visuma, leidžianti plėtoti kvalifikuotą darbinę veiklą darbo rinkoje“.⁴²

Apibendrinant galima teigti, kad dažnu atveju kompetencija yra kaip veiksnys, nuo kurio tiesiogiai priklauso vykdomos veiklos efektyvumas. Šiame darbe bus remiamasi kompetencijos samprata, pagal kurią kompetencija yra apibūdinama kaip asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, visuma, pasireiškianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais bei kuri yra skirstoma į funkcinę, pažintinę ir bendrąją.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² LR Valstybės tarnybos departamentas, „Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis“, Valstybės tarnybos portalas, žiūrėta 2024 m. balandžio 9 d., <https://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis-652.html>

1.4. Kompetencijų modelio teoriniai aspektai ir jo taikymas Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme

Siekiant efektyvaus viešojo valdymo ypatingai svarbu gebėti identifikuoti, panaudoti ir nuolat tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas. Viešajame sektoriuje dirbantys valstybės tarnautojai ir vadovai yra „nacionalinis intelektinis turtas, nuo kurio priklauso politikų priimamų politinių sprendimų įgyvendinimo efektyvumas ir gyventojų lūkesčių ir poreikių tenkinimas“.⁴³ Siekiant giliau suprasti viešojo sektoriaus personalo valdymo praktinį taikymą, svarbu išanalizuoti tradicinio ir šiuolaikinio personalo valdymo teorinius aspektus ir skirtumus, kurie padės suprasti vykstančių pokyčių svarbą. Tradicinio ir šiuolaikinio personalo valdymo skirtumų apžvalga pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio personalo valdymo skirtumai

Kriterijai	Tradicionis personalo valdymas	Šiuolaikinis personalo valdymas
Samprata	Valstybės tarnautojų mokymas	Valstybės tarnautojų kompetencijų tobulinimas
Mokymo programų kiekis	Kiekviena įstaiga savarankiškai įgyvendina mokymus	Centralizuotai organizuojamas mokymo procesas, mažesnis projektų kiekis
Esmė	Bendrosios kompetencijos	Specifinės kompetencijos
Mokymo formos	Darbas komandoje, pranešimai	Individualus tikslinis mokymas, konkrečių atvejų analizė
Mokymo tikslas	Paaukštinimas pareigose	Kompetencijų tobulinimas
Prioritetiniai kriterijai atrankoje	Išsilavinimas, asmens charakteristika, požiūris	Kompetencijų raiška, efektyvus funkcijų vykdymas, patirtis, vertybės
Pareigybės aprašas	Hierarchinis	Funkcijų ir kompetencijų aprašymas
Vertinimas	Pagal funkcijų atlikimą	Pagal rezultatus, tobulėjimą, veiklos kokybę

Sudaryta autoriaus pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto įgyvendinimo vertinimas: galutinio vertinimo ataskaita (2011, 124).

Kaip jau minėta, tradicinį personalo valdymą, kurio pagrindiniai bruožai apima darbo stažą, hierarchinį pareigybių skirstymą, išsilavinimo svarbos akcentavimą ir kt., viešojo sektoriaus institucijose keičia šiuolaikinis (strateginis) personalo valdymas, kuriame pirmenybė teikiama valstybės tarnautojų kompetencijoms, jų tobulinimui ir gebėjimui naudojantis turimomis kompetencijos prisidėti prie viešojo valdymo efektyvumo didinimo ir kitų strateginių tikslų siekimo. Taip pat pažymėtina, kad griežtai reglamentuoti bei visiems lygiai taikomi kompetencijų lūkesčiai,

⁴³ Antanas Bukauskas, Brigita Žuromskaitė, *Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba / Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007), 18.

koncentravimosi į kompetencijas vykdant užduotis vertinimo aiškumas taip pat prisideda prie viešajame valdyme akcentuojamo skaidrumo ir paslaugų kokybės stiprinimo.⁴⁴

Vis dažniau viešojo sektoriaus institucijose taikomas šiuolaikinis personalo valdymas yra grįstas kompetencijų valdymo svarba. Tačiau sklandžiam kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymui yra svarbus sukurtas kompetencijų modelis. Kompetencijų modelis mokslinėje literatūroje skirtingų tyrėjų yra apibrėžiamas panašiai: Rekašienė ir Sudnickas⁴⁵ kompetencijų modelį apibūdina kaip „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinį, reikalingą puikiai veiklai“ ir teigia, kad kompetencijų modelio turinį sudaro trys kompetencijų rūšys: bendrosios (naudojamos kiekviename funkcijos vykdymo veiksmo), vadybinės ir lyderystės (kurių dažniausiu atveju yra reikalauja iš vadovų) bei profesinės (naudingos atliekant funkcijas, kurios reikalauja specifinių žinių ir įgūdžių), Lepeška⁴⁶ apibrėžia kaip žmogiškųjų išteklių valdymo vieną pagrindinių instrumentų, kuriuo remiantis yra nustatomos institucijos strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų vykdymui reikalingos kompetencijos bei žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos, tobulinimo, vertinimo ir motyvavimo procesų turinys (1 schema), tuo tarpu G. Stewart, K. Brown⁴⁷ pastebi, kad „kompetencijų modeliavimas yra alternatyvus būdas tradiciniam darbo profilio aprašymui, kuris koncentruojasi į darbuotojui reikalingu bruožus norint sėkmingai atlikti jam pavestas užduotis“.

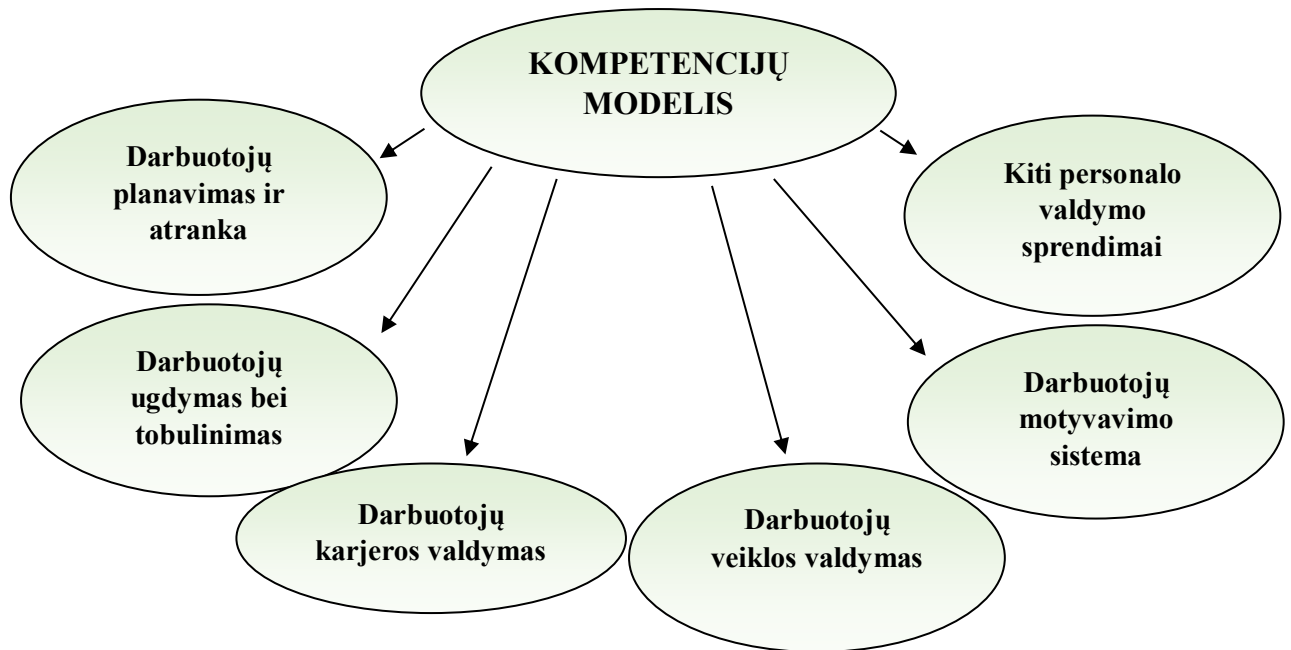
⁴⁴ Arie Bonder, Guy Bellemare, „Competency-Based Management-An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector“, *Public Personnel Management* 40 (1), 2011: 1-101, https://www.researchgate.net/publication/258179088_Competency-Based_Management-An_Integrated_Approach_to_Human_Resource_Management_in_the_Canadian_Public_Sector

⁴⁵ Reda, Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 4 (2014): 590-600. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3940/3777>

⁴⁶ Virginijus Lepeška, „Kokios lyderystės reikia, Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje“ (pranešimas tarptautinėje konferencijoje Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiai, Vilnius, 2011).

⁴⁷ Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, *Human resource management: linking strategy to practice* (Hoboken (N.J.): John Wiley, 2009), 134.

1 schema. Šiuolaikinė (strateginė) žmogiškųjų išteklių valdymo sistema



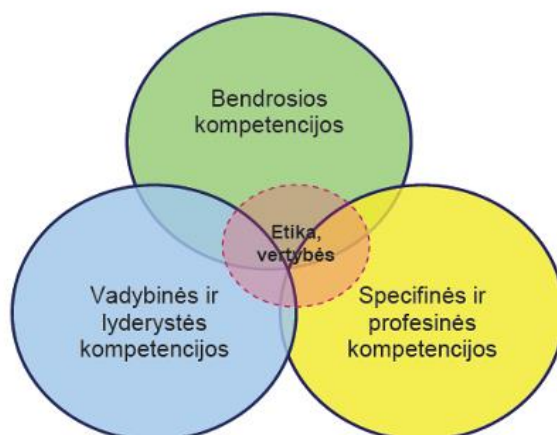
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lepeška, 2011.

Valstybės tarnybos departamentas kompetencijų modelį apibūdina kaip „kompetencijų žodyno pagrindu sudarytą kompetencijų rinkinį, modeliuojantį konkrečios pareigybės idealaus darbuotojo profilį“. ⁴⁸ Pažymėtina, kad Lietuvos institucijos ir politikai supranta kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą bei naudą viešojo valdymo efektyvumui. Tai atsispindi daugelyje Lietuvos strateginių dokumentų: XV ir vėlesnių LR Vyriausybių programose, Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 programoje, 2014-2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje bei strategijoje Lietuva 2030. 2014 m. Lietuvoje valstybės tarnybos departamentas parengė Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų valstybės tarnautojų modelį ir jo taikymo metodiką, kuri atitinka Rekašienės ir Sudnicko ⁴⁹ anksčiau aptartus kompetencijų modelio turinio elementus (2 schema). Pastebėtina, kad papildomai prie autorių įvardytų elementų yra įtraukiama etika ir vertybės.

⁴⁸ LR Valstybės tarnybos departamentas, „Žmogiškųjų išteklių valdyje vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis“, Valstybės tarnybos portalas, žiūrėta 2024 m. balandžio 11 d., <https://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis-652.html>

⁴⁹ Reda, Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 4 (2014): 590-600. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3940/3777>

2 schema. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarantys elementai



Šaltinis: cit. pagal Šadžiuvienę (2015).

Pastebėtina, kad sukurtas kompetencijų modelis Lietuvoje iki šiol buvo taikomas nevienodai. Jau nuo 2013 m. birželio buvo organizuojamos iš dalies centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos, kurios buvo vykdomos dviem etapais – pirmajame vertinamos bendrosios kompetencijos (vadovams papildomai buvo tikrinami vadovavimo įgūdžiai), antrasis etapas buvo vykdomas kiekvienoje darbuotojo ieškančioje institucijoje decentralizuota.⁵⁰ 2014 m. parengus kompetencijų modelį valstybės tarnautojų atrankos buvo vykdomos tiek centralizuotu, tiek decentralizuotu būdu – bendrosios ir vadybinės bei lyderystės kompetencijos (vadovams) buvo centralizuotai LR Valstybės tarnybos departamento, tuo tarpu specifinės ir profesinės kompetencijos buvo vertinamos institucijoje, kurios valstybės tarnautojas dirbs.⁵¹ 2018 m. priėmus LR Valstybės tarnybos departamento parengtus teisės aktų pakeitimus atranka į valstybės tarnybą buvo pradėta organizuoti centralizuotai, atsisakyta bendrųjų kompetencijų vertinimo, jas imta vertinti pokalbio komisijoje metu.⁵²

Pastebėtina, kad 2014 m. sukurtas valstybės tarnautojų modelis buvo vis tobulinamas ir ieškomos veiksmingiausios priemonės, kurios leistų efektyviausiai taikyti kompetencijomis grįsto žmoniškųjų išteklių valdymą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose:

⁵⁰ Rasa Tumėnė, Irena Žukauskaitė, Žilvinas Židonis, „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos“, *Viešojo politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 601-617, https://www.researchgate.net/publication/276307537_Naujoji_valstybes_tarnautoju_atranka_pirmieji_rezultatai_ir_izvalgos

⁵¹ Dalia Šadžiuvienė, „Kompetencijomis grįstas žmoniškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje“ (pranešimas Pažangos forume Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?, Vilnius, 2015 m. birželio 19 d.)

⁵² Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2b0335a4036d11e9a017f05dde6559c6> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

- XVII Vyriausybė savo programos įgyvendinimo plane⁵³ numatė priemones, kurios turėjo ženkliai prisidėti prie kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo: 1) sukurti skaidrią ir bendrą valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo programą; 2) tobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, siekiant, kad valstybės tarnyboje dirbtų labai kompetentingi asmenys; 3) sklandžiai pereiti prie kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos; 4) tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, sustiprinant orientaciją į rezultatus; 5) diegti bendras valstybės tarnautojų kompetencijų valdymo, veiklos vertinimo, asmens e. bylų tvarkymo sistemas, kurios prisidės prie žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo didinimo.
- 2018 m. Valstybės tarnybos departamentas atsižvelgdamas į XVII Vyriausybės programos įgyvendinimo planą parengė teisės aktų pakeitimus, kurių esmė buvo susijusi su valstybės tarnautojų atrankos, pareigybių aprašų sudarymo ir valstybės tarnautojų vertinimo metodikų tobulinimu, o parengtus teisės aktus LR Vyriausybė 2018 m. gruodžio 12 d. patvirtino nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. Nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo“.⁵⁴ Pastebėtina, kad taip pat buvo patvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika (institucijos buvo įpareigosios pareigybių aprašymuose nurodyti bendrąsias, vadybines ir lyderystės bei specifines ir profesines kompetencijas), Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (įvardytas reikalavimas valstybės tarnautojų atrankų metu vertinti kompetencijų modelyje numatytas kompetencijas), Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas (išplėstas kvalifikacijos tobulinimo priemonių sąrašas, į kurį įtraukta savišvieta, neformalus ugdymas, mokymasis veikloje ir mokymasis iš kitų asmenų) bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veikos vertinimo aprašas (suformuluota prievolė valstybės tarnautojų ir vadovų vertinimų metu vertinti ne tik tiesioginių funkcijų atlikimą, bet ir jų kompetencijas, analizuoti turimų kompetencijų pritaikymą vykdant priskirtas užduotis ir atliekant tiesiogines funkcijas, nustatyti kompetencijų tobulinimo poreikį bei planą), kurių taikymas pradėtas 2019 m. sausio 1 d.⁵⁵

⁵³ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, Vilnius, 2017, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?positionInSearchResult=67&searchModelUUID=bfcc6c60-e57e-4d55-b2f5-50caec6f45ff> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

⁵⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. Nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2022, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/db491ff679ef11ecb2fe9975f8a9e52e>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

⁵⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo*, Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bf12f4a6f6ee11e8b5e8d681eb86525b> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

- 2023 m. gegužės 25 d. įgyvendinta Valstybės tarnybos reforma, kurios metu pakeistos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos šiuo metu reglamentuoja viešojo valdymo ir žmogiškųjų išteklių organizavimą viešojo sektoriaus institucijose. Reformos iniciatorės XVIII Vyriausybės programoje teigiama: „<...> vienas iš svarbiausių viešojo sektoriaus prioritetų – įgyvendinti kompleksinę viešojo valdymo reformą siekiant padidinti viešojo sektoriaus profesionalumą, lankstumą inovacijų ir technologijų diegimą, taip pat sustiprinti atsakomybę, gebėjimą priimti sprendimus ir spręsti sudėtingus iššūkius.⁵⁶ Galima pastebėti, kad Vyriausybės siekyje galima įžvelgti nuorodas į kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo plėtojimą, kadangi yra akcentuojami gebėjimai priimti sprendimus ir spręsti sudėtingus iššūkius, kas atitinka anksčiau aptartus kompetencijų modelio teorinius aspektus. Reformos metu buvo priimti pakeitimai susiję su valstybės tarnautojų pareiginės algos skaičiavimo metodika, atranka (ji decentralizuota), reikalavimu būti įgijus aukštąjį išsilavinimą (iki 2023 m. neįgiję išsilavinimo gali dirbti tik esamoje pozicijoje iki 65 metų ir jiems netaikomas tarnybos pratęsimas, tačiau XIX Vyriausybė ir kai kurie Seimo nariai 2025 metų pradžioje akcentuoja poreikį naikinti amžiaus cenzą) ir valstybės tarnautojų sampratos pokyčiais (pradėtas taikyti vidaus administravimo funkcijas atliekančių valstybės tarnautojų statuso keitimas į dirbančius pagal darbo sutartis).⁵⁷

Apibendrinant galima teigti, kad yra siekiama taikyti šiuolaikinį (strateginį) personalo valdymą apimančią kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, pirmenybę teikiant valstybės tarnautojų kompetencijų poreikio analizei, tobulinimui ir turimų kompetencijų efektyviam panaudojimui. Tai atitinka kompetencijų modelio esmę, pagal kurią modelis yra vienas pagrindinių instrumentų, padedančių nustatyti ir valdyti kompetencijas, svarbias institucijų strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų efektyviam vykdymui. Lietuvos valstybės tarnautojų modelio sudedamosios dalys apima bendrąsias, vadybines ir lyderystės bei profesines kompetencijas.

⁵⁶ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

⁵⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, *Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/70f00e02007811eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=15wr5du47c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.).

1.5. Vadovų kompetencijų modelio ypatumai ir svarba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose

Globalizacija, sparti technologijų plėtra, nuolat kintanti ekonominė, socialinė situacija bei stiprėjantis nestabilumo veiksnys formuoja stiprių, ryžtingų, išmintingų lyderių poreikį viešajame valdyme. Tačiau pastebėtina, kad „šiandienos valstybės tarnyba nepertraukiamai sprendžia valstybės tarnybos vadovų lyderystės iššūkius, nes kasdien susiduriama su vadovų-lyderių, gebančių greitai ir laiku reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius ir kylančius uždavinius, stoka, kuriems trūksta kompetencijų ir žinių ambicingoms komandoms suburti ir pasiekti reikšmingų pasiekimų, atliepančių aktualius šio amžiaus ir ateities iššūkius“.⁵⁸ Tad svarbu išsiaiškinti kaip Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose yra valdomos vadovų kompetencijos ir kokių priemonių yra imamasi kompetencijų stiprinimui.

Viešojo sektoriaus vadovų korpuso stiprinimą užakcentavo XVIII Vyriausybė, kurios programoje⁵⁹ šiai tematikai yra skiriamas atskiras projektas „Stiprūs ir atsakingi vadovai – valstybės tarnybos veidas“, kurį siekiama įgyvendinti įvairiomis iniciatyvomis: 1) Įkurti valstybės tarnybos valdymo kompetencijų centrą (siekiama įsteigti kompetencijų centrą, kuris būtų atsakingas už vadovų korpuso stiprinimą, talentų valdymą, mokymų proceso stiprinimą, motyvacinės sistemos tobulinimą, valstybės tarnybos patrauklumo didinimo priemonių įgyvendinimą), pastebėtina, kad ši iniciatyva buvo įgyvendinta, 2023 m. sausio 1 d. Valstybės tarnybos departamentą pertvarkius į Viešojo valdymo agentūrą; 2) Institucionalizuoti vadovų korpuso centralizuotą valdymą (siekiama EBPO šalių praktikos pavyzdžiu sukurti valstybės institucijų vadovų karjeros centralizuoto valdymo modelį ir jį įgyvendinti) pažymėtina, kad nuo 2024 m. sausio 1 d. įsigaliojusiame Valstybės tarnybos įstatyme yra numatytas centralizuotas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas; 3) Supaprastinti valstybės tarnybos reguliavimą (siekiama atsisakyti detalaus valstybės tarnybos reguliavimo įstatymais ir Vyriausybės nutarimais bei suteikti daugiau galimybių vadovams lanksčiai valdyti žmogiškuosius išteklius ir efektyviausiu būdu siekti institucijos tikslų), pažymėtina, kad nuo 2024 m. sausio 1 d. įsigaliojusiame valstybės tarnybos įstatyme ši iniciatyva išpildyta, sustiprinti vadovų įgaliojimai, sudarytos galimybės lanksčiau tvarkytis su žmogiškaisiais ištekliais 4) Sukurti daugiau lankstumo specialistų lygmens valdymui (siekiama decentralizuoti atranką, supaprastinti priėmimą į pareigas, aiškiai nustatyti atleidimo iš pareigų ir karjeros kriterijus, grąžinti bandomąjį laikotarpį), pastebėtina,

⁵⁸ Viešojo valdymo agentūra, „Vykdomi projektai. Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“),“ Mano Vyriausybė, žiūrėta 2024 m. balandžio 15 d., <https://senavva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai>

⁵⁹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

kad įgyvendinus Valstybės tarnybos reformą visos šios priemonės buvo pradėtos taikyti valdant žmogiškuosius išteklius viešojo sektoriaus institucijose, 5) Diegti sistemas, kurios leistų realiai įvertinti valstybės tarnautojus ir vadovus (kaip viena iš priemonių leisiančių pasiekti tikslą yra įvardijamas 360⁰ vertinimas, kuris suteiktų galimybes objektyviai ir visapusiškai įvertinti darbuotojus), pažymėtina, kad įvardyta iniciatyva yra pradėta diegti viešojo sektoriaus institucijose ir 2024 metų gruodžio mėnesį įvyko pirmasis eilinis vadovų vertinimas, taikant 360 laipsnių vertinimą.⁶⁰

XIX Vyriausybė savo programoje taip pat skiria dėmesį viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų stiprinimui, pabrėždama, kad tai planuojama įgyvendinti remiantis tarptautiniais standartais ir įkuriant talentų pritraukimo sistemą.⁶¹ Vyriausybė priimtoje valstybės tarnybos reformoje išvelgia taisytinių vietų ir teigia, jog yra būtina peržiūrėti reformą ir sugrąžinti pagrindinius valstybės tarnybos sistemos bruožus, tobulinti vadovų kontrolės ir atsakomybės sistemą, didinti motyvaciją.⁶²

Pažymėtina, kad naujausios redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnyje yra įtvirtintas aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymas ir jo organizavimas. Vadovų kompetencijų ugdymas yra vykdomas centralizuotai Vyriausybės įgaliotos įstaigos, ugdymas apima įvadininius mokymus ir tęstinį kompetencijų tobulinimą, kurio metu yra tobulinamos „vadovų vadybos, lyderystės, komunikacijos, pokyčių valdymo ir problemų sprendimo, žmogiškųjų išteklių valdymo, strateginio planavimo“ ir kitos kompetencijos, taip pat ugdymo metu yra vykdomas individualių ir bendrųjų kompetencijų poreikio nustatymas, ugdymo kokybės, poveikio vadovų ir įstaigų rezultatams stebėseną ir vertinimas.⁶³ Prie įstatyme įtvirtino vadovų kompetencijų tobulinimo praktinio įgyvendinimo prisideda Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtrą programos pažangos priemonė Nr. 01-001-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą“, kuria numatyta sukurti ir įdiegti valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemą „Lyderystės akademija“, kuri sudarys sąlygas tobulinti vadovų vadybines ir lyderystės, komunikacijos, pokyčių valdymo ir problemų sprendimo, žmogiškųjų

⁶⁰ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁶¹ Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2024, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d4b57910b89711efbb3fe9794b4a33e2?jfwid=-wdjtcz3j> (žiūrėta 2025 m. gegužės 9 d.).

⁶² *Ibid.*

⁶³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/70f00e02007811eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=15wr5du47c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

išteklių valdymo, strateginio planavimo, skaitmeninės ir kt. svarbias viešojo sektoriaus vadovams kompetencijas.⁶⁴

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje viešojo sektoriaus vadovų kompetencijų valdymui ir tobulinimui yra skiriama pakankamai daug dėmesio, yra centralizuotai įgyvendinamos priemonės, kurios padeda šių tikslų siekti. Pastebėtina, kad vadovų kompetencijų valdymą aktualizavo XVIII Vyriausybė, kuri įgyvendindama savo programoje užsibrėžtus tikslus sudarė palankias sąlygas efektyviai realizuoti vadovų kompetencijų modelio įgyvendinimą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, taip pat svarbu, kad dabartinė Gintauto Palucko Vyriausybė įžvelgia įgyvendintos reformos trūkumus ir yra rengiamasi ją tobulinti apimant taip ir kompetencijų stiprinimo aspektą.

2. Metodologija

Tyrimo **objektas**: Vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse.

Probleminiai tyrimo klausimai:

1. Kokie yra šiuo metu Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose taikomo kompetencijų modelio trūkumai ir tobulinimo kryptys?
2. Kokie yra veiksniai, nulemiantys kompetencijų valdymo taikymo Lietuvos savivaldybėse apimtį?

Buvo atlikta *dokumentų turinio* (teisės aktų, savivaldybių strateginių dokumentų) *analizė*, siekiant išsiaiškinti kokia apimti savivaldybės taiko, planuoja ir organizuoja kompetencijų valdymą. Koncentruojamasi į bendrą kompetencijomis grįsto žmoniškųjų išteklių valdymo reglamentavimo savivaldybių teisės aktuose ir dokumentuose mastą, tokiu būdu sustiprinant kitų tyrime naudotų metodų taikymo metu gautus rezultatus. Išanalizavus savivaldybių dokumentus bus atlikta dokumentų lyginamoji analizė. Bus lyginami skirtingų savivaldybių kompetencijų valdymą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir dokumentuose identifikuoti taikymo mastai (etapuose). Analizuojamos savivaldybių atranka buvo vykdoma keliais etapais: 1) surinkta informacija apie visose 60 savivaldybių administracijų esantį darbuotojų skaičių 2) savivaldybės suskirstytos į 5 grupes pagal darbuotojų skaičius: 1 grupė – 60-110 darbuotojų; 2 grupė – 111-161; 3 grupė – 162-228; 4 grupė – 229-297; 5 grupė – 298-1008 3) grupių viduje savivaldybės buvo sunumeruotos 4)

⁶⁴ Viešojo valdymo agentūra, „Vykdomi projektai. Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“)“, Mano Vyriausybė, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://senavva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai>

pasitelkus atsitiktinių skaičių numatytame diapazone atrankos įrankį iš kiekvienos grupės atrinktos 2 savivaldybės (1 priedas).

Savivaldybės vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių darbuotojų (personalo skyrių vedėjų, vyr. specialistų, administracijų direktorių,) *anketinė apklausa*. Metodas padeda išsiaiškinti, šiuo metu įtvirtinto valstybės tarnautojų kompetencijų modelio vertinimą, tobulinimo kryptis, pilna ar nepilna apimtimi modelio taikymo priežastis. Anketinės apklausos būdu bus bandoma išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai nulemia savivaldybės vadovų kompetencijų valdymo apimtį, priežastinius ryšius tarp veiksmų ir taikymo apimtys. Apklausa vykdoma laikantis Duomenų valdymo politikos (9 priedas), atitinkančios ES Bendrojo duomenų apsaugos reglamento nuostatas.

Tyrimo imtis

Dokumentų analizės būdu bus analizuojamos atsitiktiniu atrankos metodu atrinktos 10 savivaldybių, buvo analizuojami strateginiai ir veiklos tvarką reglamentuojantys dokumentai. Tuo tarpu anketinės apklausa buvo vykdoma visose 60 Lietuvos savivaldybių.

Siekiant atlikti kompetencijų modelio taikymo apimčių ir to priežasčių Lietuvos savivaldybėse analizę tikslinga remtis daugumos savivaldybių pavyzdžiu. Analizuojant savivaldybėse dirbančių vadovų požiūrį į kompetencijas, taikomą kompetencijų modelį ar taikymo galimybes, naudą, naudojimą skirtinga apimtimi priežastingumą galima palyginti skirtingų savivaldybių vadovų požiūrius, atskleisti respondentų vertinimą apie kompetencijų modelio įgyvendinimą jų savivaldybėje. Anketinės apklausos metu bus apklausiami savivaldybių administracijų direktoriai, personalo skyrių vedėjai ir vyr. specialistai, kadangi jie arba organizuoja vadovų kompetencijų valdymą savivaldybėse arba yra vadovai, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas. Tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti reikalinga imtis buvo apskaičiuojama keliais etapais. Pirmojo etapo metu buvo nustatyta, kad visose savivaldybėse bendrai yra 60 administracijos direktorių, 60 personalo skyrių vedėjų bei iš savivaldybių svetainėse viešai skelbiamų personalo skyriuose dirbančių vyr. specialistų sąrašų buvo identifikuota, kad bendrai visų 60 savivaldybių personalo skyriuose dirba 322 vyr. specialistai. Tad bendrai, tinkamų dalyvauti tyrime respondentų skaičius – 442. Antruoju etapu imtis buvo apskaičiuota remiantis Paniott'o formule, kuri dažniausiai taikoma kiekybinių tyrimo respondentų skaičiaus apskaičiavimui⁶⁵

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

kai:

⁶⁵ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Šiauliai: Lucilijus, 2007), 260.

n – imties dydis (savivaldybių administracijų direktoriai, personalo skyrių vedėjai, vyr. specialistai);

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (tikimybė 0,954, paklaida 0,05);

N – tiriamos darbuotojų ir vadovų visumos dydis (tinkami respondentai)

Atlikus skaičiavimus gauta, kad minimalus siekiamų apklausti respondentų skaičius yra 206.

$n = 1/(0,5^2 + 1/442)$, $n = 206$ respondentai.

Iš viso į apklausą atsakymus pateikė 216 respondentų, todėl su pasirinkta paklaida 0,05 anketinės apklausos rezultatus galima laikyti reprezentatyviais.

Tyrimo eiga.

Dokumentų lyginamosios analizės tyrimas atliktas 2024 m. sausio-balandžio mėnesiais, remiantis Lietuvos savivaldybių svetainėse ir teisės aktų registruose prieinamais dokumentais: savivaldybių administracijų nuostatais, strateginiais veiklos planais, strateginiais plėtros planais.

Anketinė apklausa buvo vykdoma elektroninėmis priemonėmis. Apklausos klausimynas (2 priedas), kurį sudarė 12 klausimų (9 uždaro tipo, 3 atviro) buvo suformuotas naudojantis Google forms anketų kūrimo įrankiu. Siekiant užtikrinti duomenų tikslumą ir reprezentatyvumą anketinės apklausos klausimyno kūrimo įrankyje buvo pasinaudota funkcija, užtikrinančia respondentų identifikaciją bei teisę anketą užpildyti tik vieną kartą. Klausimynas buvo išsiųstas visų 60 Lietuvos savivaldybių administracijų direktorių, personalo skyrių vadovams, vyr. specialistams elektroniniais paštais. Tyrimas vykdytas 2024 m. balandžio 30 – gegužės 6 d. Vėliau vyko gautų rezultatų analizė, išvadų bei rekomendacijų pateikimas.

Tyrimo etika.

Tyrimas atliktas laikantis šių mokslinės etikos principų: sąžiningumo (tyrimų metu buvo remiamasi ir pateikiama tik tikslūs duomenys, atsižvelgta į tai, kad būtina būti sąžiningam kitų studentų atžvilgiu ir tyrimus atlikti kruopščiai ir legaliais būdais), objektyvumo (tyrimai atliekami remiantis oficialiais dokumentais, faktais ir duomenimis), atvirumas (viešai pateikiami tyrimo atlikimo metu naudoti metodai, duomenys, rezultatai).

Pagrindinių kintamųjų operacionalizacija

Priklausomas kintamasis yra skirtinga apimtimi savivaldybėse taikomas vadovų kompetencijų modelis ir požiūris į kompetencijų modelį.

Nepriklausomi:

- 1) Kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų ir vyriausiųjų specialistų stabilumas bei požiūris į kompetencijų valdymą gali nulemti kompetencijų valdymo taikymo savivaldybėje apimtį. *(Pagrindiniu aspektu dėl vadovų ir vyriausiųjų specialistų stabilumo bus laikomas vadovų užimamų pareigų laikotarpis, kurį jie užima tas pareigas nepertraukiamai; Požiūrio į kompetencijų modelį aspektu bus laikomas savivaldybės vadovų ir vyriausiųjų specialistų suformuotas požiūris atsakant į kertinius su tuo susijusiais anketos klausimais (požiūris dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymą naudos savivaldybės valdymui).*
- 2) Politinis stabilumas yra vienas pagrindinių veiksnių, nulemiantis kokia apimtimi savivaldybėje taikomas vadovų kompetencijų modelis. *(Politinis stabilumas savivaldybė bus laikomas tada, kai 2 kadencijas iš eilės (daugiau nei vienos kadencijos laikotarpį (4 metus) užims pareigas) savivaldybės administracijos direktoriumi (-e) bus tas pats asmuo)*
- 3) Modelio „nuleidimas“ (iš viršaus į apačią) nemotyvuoja kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų taikyti jį pilna apimtimi ir formuoja atgrasų jų požiūrį į paties modelio turinį bei svarbą. *(Apklaustos klausimyno pagalba bus išsiaiškinta, kaip vadovai vertina patį kompetencijų modelį bei jų atitinkamo vertinimo priežastys. Ar modelio taikymo apimčiai savivaldybėje turi įtakos modelį naudojimą organizuojančio vadovo požiūris į modelio turinį, ar vadovas įgyvendinimo būdą akcentuoja kaip vieną iš trukdžių pilnam taikymui?)*

3. Empirinio tyrimo rezultatai

3.1. Lietuvos savivaldybių dokumentų analizė

Siekiant išsiaiškinti skiriamo dėmesio ir taikomų priemonių spektrą valdant Lietuvos savivaldybių vadovų kompetencijas buvo atlikta atsitiktinės atrankos būdu atrinktų 10 savivaldybių: Neringos, Rietavo, Širvintų rajono, Utenos rajono, Anykščių rajono, Jurbarko rajono, Panevėžio rajono, Radviliškio rajono, Klaipėdos miesto ir Vilniaus miesto vidinių strateginių ir darbo organizavimą reglamentuojančių dokumentų analizė.

Neringos savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Neringos savivaldybės administracijos nuostatai (T1-307, 2023-12-21⁶⁶, Neringos savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁶⁷, Neringos savivaldybės strateginis veiklos planas 2024-2026 m.⁶⁸, Neringos savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2030 metams⁶⁹, biudžetinės ugdymo įstaigos vadovo 2022 m. veiklos vertinimo ataskaita⁷⁰. Neringos savivaldybės strateginiuose veiklos planuose įtvirtinta misija skelbia: „atsakingai ir skaidriai įgyvendinti savivaldos teisę, užtikrinant darnią kurorto plėtrą, kokybiškų, *pažangių viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimą*, tenkinant bendruomenės ir svečių viešuosius poreikius ir interesus“, taip pat veiklos planuose pažymima, kad savivaldybės valdymo kokybė bei efektyvumas lemia gyventojų pasitenkinimą gyvenimu Neringoje, todėl svarbu, kad savivaldos institucijų ir įstaigų veikla atlieptų gyventojų poreikius, sudarytų sąlygas greitam ir skaidriam sprendimų priėmimui.⁷¹ Analizuojamų planavimo dokumentų įgyvendinimo viena iš priemonių – savivaldybės valdymo programa. Įgyvendinant aktualius programos uždavinius planuojama organizuoti Neringos savivaldybės institucijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kompensuoti mokymų išlaidas; tobulinti viešąjį valdymą.⁷² Analizuojamoje biudžetinės ugdymo įstaigos vadovo veiklos vertinimo ataskaitoje pastebėtina, kad yra išskiriama dalis „pasiektų rezultatų vykdant užduotis įsivertinimas ir kompetencijų tobulinimas“, kurioje pateikiama informacija tiesioginiam vertinamo vadovo vadovui formuoja kompetencijų tobulinimo krypties poreikį ir padeda planuoti kompetencijų tobulinimą procesą.⁷³ Tačiau pastebėtina, kad daugiau nei viename iš analizuotų dokumentų neužsimenama apie savivaldybės vadovų kompetencijų valdymo procesą, jo taikymo apimtį, tobulinimo kryptis. Apibendrinant galima teigti, kad Neringos savivaldybė supranta kompetencijų svarbą ir skiria dėmesį jų tobulinimui, taip pat teigtina, kad savivaldybė valdo

⁶⁶ Neringos savivaldybės Taryba, *Neringos savivaldybės administracijos nuostatai*, Neringa, 2023, <https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)

⁶⁷ Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2023, [T1-18 Dėl Neringos savivaldybės 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁶⁸ Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2024-2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2024, [T1-12 Dėl Neringos savivaldybės 2024–2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁶⁹ Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2021-2030 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2024, [T1-33 Dėl Neringos savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁷⁰ Neringos gimnazija, „Simo Survilos 2022 metų veiklos ataskaita“, Neringos gimnazija, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://neringosgimnazija.lt/veiklos-ataskaitos-ir-uzduotys/>

⁷¹ Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2021-2030 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2024, [T1-33 Dėl Neringos savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁷² *Ibid.*

⁷³ Neringos gimnazija, „Simo Survilos 2022 metų veiklos ataskaita“, Neringos gimnazija, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://neringosgimnazija.lt/veiklos-ataskaitos-ir-uzduotys/>

kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, tačiau analizuotuose dokumentuose trūksta informacijos ar tai yra daroma ir su savivaldybės administracijos vadovų korpusu.

Rietavo savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Rietavo savivaldybės administracijos veiklos nuostatai (T1-41, 2023-06-08)⁷⁴, Rietavo savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁷⁵, Rietavo savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2027 metams.⁷⁶ Strateginiuose savivaldybės dokumentuose teigiama, kad kasmet savivaldybė investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, darbuotojai dalyvauja seminaruose, kursuose, siekia aukštojo išsilavinimo, mokymų kryptys atitinka prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo strategijos tikslą „tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu“. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimas, savivaldybės valdymo ir veiklos efektyvumas, finansinio ir strateginio planavimo sistemos užtikrinimas minimas kaip vienas iš prioritetų Rietavo savivaldybės 2021-2027 metų strateginiame plėtros plane. Tačiau pastebėtina, kad savivaldybės administracijos vadovų kompetencijų valdymas bei tobulinimas nėra išskirtas nei viename analizuotame dokumente, tik galima daryti prielaidą, kad strateginiame plėtros plane įvardyto 2.2. tikslo „Vietos savivaldos stiprinimas“ 2.2.1. uždavinio „Didinti savivaldybės valdymo ir veiklos efektyvumą, užtikrinti finansinio ir strateginio planavimo sistemą, tobulinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas“ įgyvendinimo priemone, kuri apima siekį tobulinti Rietavo savivaldybės administracijos darbuotojų ir politikų kvalifikaciją, bendrąsias kompetencijas ir gebėjimus, turėta omenyje ir savivaldybės administracijos vadovų kompetencijos. Pažymėtina, kad strateginiuose savivaldybės dokumentuose minima, kad valstybės tarnautojai ir dirbantys pagal darbo sutartis yra vertinama įstatymų nustatyta tvarka, o jų vertinimas atliekamas pagal nustatytas metines užduotis, siektinus rezultatus ir jų vertinimo rodiklius. Galima teigti, kad dokumentuose minimas kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo vienas iš bruožų – orientacija į rezultatus. Tad pastebėtina, kad Rietavo savivaldybė supranta kompetencijų svarbą ir skiria dėmesį jų tobulinimui, taip pat teigtina, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir

⁷⁴ Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės administracijos veiklos nuostatų patvirtinimo*, Rietavas, 2023, <https://www.rietavas.lt/go.php/lit/Nuostatai/1>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁷⁵ Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Rietavas, 2023, <https://www.rietavas.lt/go.php/lit/Planavimo-dokumentai> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)

⁷⁶ Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės strateginio veiklos plano 2021-2027 metams patvirtinimo*, Rietavas, 2020, [T1-162 Dėl Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano 2021 – 2027 metams patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://www.rietavas.lt/go.php/lit/T1-162-Del-Rietavo-savivaldybes-strateginio-plėtros-plano-2021-2027-metams-patvirtinimo-lrs.lt) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

karjeros planavime, tačiau analizuotuose dokumentuose trūksta informacijos ar tai yra daroma ir su savivaldybės administracijos vadovų korpusu.

Širvintų rajono savivaldybė

Buvo analizuojami šie dokumentai: Širvintų rajono savivaldybės administracijos nuostatai (1-103, 2023-08-24)⁷⁷, Širvintų rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁷⁸, Širvintų rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2027 metams.⁷⁹ Strateginiuose savivaldybės dokumentuose įtvirtinta misija „plėtoti vietos savivaldą ir *efektyviai vykdyti Savivaldybei priskirtas funkcijas*, gerinant gyvenimo kokybę ir tenkinant bendruomenės poreikius“, tad remiantis teorine kompetencijos valdymo pasekme – didesniu savivaldybės efektyvumu, galima daryti prielaidą, kad Širvintų savivaldybėje kompetencijos turėtų būti valdomos ir tam yra įgyvendinamos priemonės. Pastebėtina, kad savivaldybės 2023-2025 metų strateginiame veiklos plane aprašomo 1 prioriteto „Sumani visuomenė ir socialinė gerovė“ 1.3. tikslo „Vietos savivaldos stiprinimas“ yra siekiama dviem uždaviniais „1.3.1. Stiprinti žmoniškųjų išteklių kompetencijas; 1.3.2. Didinti savivaldybės valdymo ir veiklos efektyvumą“, kurie leidžia daryti dalinę išvadą, kad Širvintų savivaldybėje kompetencijų svarba yra suprantama ir teikiamas dėmesys jų tobulinimui. Taip pat pažymėtina, kad pirmojo uždavinio įgyvendinimo yra siekiama priemonėmis, kurios atskleidžia siekį savivaldybėje tobulinti administracijos darbuotojų kompetencijas: 1) Širvintų rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymai stiprinant jų kompetencijas ir gebėjimus 2) Širvintų rajono savivaldybės politikų mokymai, stiprinant jų kompetencijas ir gebėjimus 3) Širvintų rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų personalo motyvacija.⁸⁰ Strateginiuose savivaldybės dokumentuose įvardijamos priemonės atliepia vieną iš šiame darbe naudojamos kompetencijos sampratos apibrėžimo elementų – motyvacijos – svarbą, taip pat galima pastebėti, kad Širvintų savivaldybė skiria dėmesį politikų kompetencijų tobulinimui, tad darytina prielaida, jog yra tobulinamos administracijos vadovų kompetencijos, kadangi jie yra priskirtini politikų, politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų grandžiai. Tad apibendrinant teigtina, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmoniškųjų

⁷⁷ Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Širvintos, 2023, <https://www.sirvintos.lt/lt/administracija/administracine-informacija/nuostatai/854> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁷⁸ Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Širvintos, 2023, <https://www.sirvintos.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/sirvintu-rajono-savivaldybes-20232025-metu-strateginis-veiklos-planas/3515> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁷⁹ Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Širvintos, 2021, [Širvintų rajono savivaldybės 2021–2027 metų strateginis plėtros planas | Širvintų rajono savivaldybė \(sirvintos.lt\)](https://www.sirvintos.lt/lt/administracija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/sirvintu-rajono-savivaldybe-sirvintos.lt), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁸⁰ Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Širvintos, 2023, <https://www.sirvintos.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/sirvintu-rajono-savivaldybes-20232025-metu-strateginis-veiklos-planas/3515> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, skiria dėmesį administracijos darbuotojų ir politikų kompetencijos tobulinimui ir motyvacijai.

Utenos rajono savivaldybė

Buvo analizuojami šie dokumentai: Utenos rajono savivaldybės administracijos nuostatai (TS-248, 2021-10-18)⁸¹, Utenos rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁸², Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams⁸³, Utenos rajono savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemos aprašas.⁸⁴ 2023-2025 metų strateginio veiklos plano vienu iš programos „Savivaldybės veiklos funkcijų vykdymo programa“ uždavinių siekiama „didinti darbuotojų profesinę kompetenciją ir optimizuoti savivaldybės veiklą“, tad galima pastebėti, kad Utenos savivaldybė skiria dėmesį ir vykdo priemones administracijos žmoniškųjų išteklių kompetencijų ugdymui. Taip pas pastebėtina, kad savivaldybėje yra vykdoma Savivaldybės administracijos darbuotojų, politikų, savivaldybės įstaigų darbuotojų ir vadovų nuotoliniai ir kontaktiniai mokymai, kurie yra tęstiniai. 2018-2024 metų strateginiame plėtros plane pažymima, kad dėl kasmet didėjančių reikalavimų viešojo administravimo institucijoms yra labai svarbus kvalifikacijos tobulinimas. Pareiginės algos koeficientų intervalų nustatymas vertinimo metu yra atliekamas atsižvelgiant į konkrečių valstybės tarnautojų individualias kompetencijas, patirtį ir rezultatus, tad galima pastebėti, kad savivaldybė taiko kompetencijų apibrėžime bei modelyje įtvirtintų elementų – patirties ir rezultatų – vertinimą bei supranta kompetencijų valdymo bei tobulinimo naudą. Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmoniškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, taip pat iš analizuotuose dokumentuose pateiktos informacijos galima daryti prielaidą, kad vadovų korpuso kompetencijų valdymas ir tobulinimas yra vykdomas.

⁸¹ Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Utena, 2021, <https://teisineinformacija.lt/utena/document/71861> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)

⁸² Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Utena, 2023, [TS-1 Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(e-tar.lt\)](https://teisineinformacija.lt/utena/document/71861), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)

⁸³ Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams patvirtinimo*, Utena, 2018, [TS-64 DĖL UTENOS RAJONO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLĖTROS PLANO 2018-2024 METAMS PATVIRTINIMO \(teisineinformacija.lt\)](https://teisineinformacija.lt/utena/document/71861) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)

⁸⁴ Utenos rajono savivaldybės administracija, *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos ir Utenos apskrities valstybės tarnautojų ir darbuotojų profesinės sąjungos 2023 m. rugpjūčio 24 d. kolektyvinės sutarties Nr. S9-157 pakeitimo*, Utena, 2023, <https://www.utena.lt/lt/administracine-informacija/darbo-uzmokestis>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

Anykščių rajono savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Anykščių rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai⁸⁵, Anykščių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁸⁶, Anykščių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2019-2025 metams⁸⁷, Anykščių rajono savivaldybės administracijos elgesio kodeksas.⁸⁸ Pastebėtina, kad Anykščių rajono savivaldybėje kaip ir kelių anksčiau analizuotų savivaldybių strateginiuose dokumentuose yra įvardytas tikslas tobulinti savivaldybės darbuotojų ir politikų kompetencijas bei gebėjimus, tad galima daryti prielaidą, kad kompetencijų valdymo ir tobulinimo procesas yra vykdomas, suprantama procesų teikiama nauda ir būtinybė jį plėtoti. Vienas Anykščių rajono savivaldybės išskirtinumas – sukurtas administracijos elgesio kodeksas, kuriame yra pažymima, kad „Vadovaujantis darbuotojas (Administracijos direktorius, Administracijos direktoriaus pavaduotojas, skyrių vedėjai, seniūnijų seniūnai) privalo: <...> siekti paskirstyti darbą vadovaujamame kolektyve tolygiai, kad būtų efektyviai panaudotos kiekvieno darbuotojo galimybės ir kvalifikacija; <...> priimti sprendimus, susijusius su tarnybine ar darbo veikla (įskaitant skyrimus į pareigas, tarnybinius pranešimus dėl priemonių ir pan.), tik vadovaudamiesi darbuotojų dalykinėmis savybėmis, kvalifikacija, turimomis profesinėmis žiniomis ir nuopelnais <...>“⁸⁹, tad iš elgesio kodekse įtvirtintų vadovų prievolių galima daryti dalinę išvadą, kad savivaldybės valstybės tarnautojų ir vadovų kompetencijos yra laikomos vertybėmis, kurioms privalu sudaryti sąlygas būtini panaudojamos, taip pat pažymėtina, kad atrankos į pareigas ir vertinimo, motyvavimo etapuose privalu remtis darbuotojų žiniomis, nuopelnais ir kvalifikacija, kas atliepia ir teorines kompetencijos sampratos ir modelio įžvalgas. Tad apibendrinant teigtina, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, skiria dėmesį administracijos darbuotojų ir politikų kompetencijos tobulinimui ir motyvacijai.

⁸⁵ Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatų patvirtinimo*, Anykščiai, 2003, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/nuostatai-ir-tvarkos/administracijos-veiklos-nuostatai/5983>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁸⁶ Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Anykščiai, 2023, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a6016f09e3411ed8df094f359a60216> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁸⁷ Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės strateginio 2019-2025 metų plėtros plano patvirtinimo*, Anykščiai, 2018, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/239>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁸⁸ Anykščių rajono savivaldybės administracija, *Anykščių rajono savivaldybės administracijos elgesio kodeksas*, Anykščiai, 2022, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/nuostatai-ir-tvarkos/administracijos-vidaustvarkos/5982>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁸⁹ *Ibid.*

Jurbarko rajono savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Jurbarko rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai⁹⁰, Jurbarko rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2016-2026 metams⁹¹, projekto „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Tauragės regiono savivaldybėse I etapas“ pranešimas.⁹² Pastebėtina, kad Jurbarko savivaldybė kartu su dar trimis regiono savivaldybės vykde projektą, kurio viena iš veiklų buvo siekiama stiprinti projekto partnerių vadovų ir darbuotojų kompetencijas, reikalingas gerinti paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybę, tad galima suprasti, kad savivaldybė tobulina ne tik administracijos valstybės tarnautojų, bet ir vadovų kompetencijas, vykdo šio tikslo siekimą užtikrinančius projektus. Taip pat strateginiame Jurbarko savivaldybės dokumente nurodoma, kad vienas iš tikslų yra „didinti savivaldybės veiklos efektyvumą“, o šio tikslo pasiekimo rodikliu įvardijamas „kvalifikaciją kėlusius savivaldybės administracijos / savivaldybės biudžetinių įstaigų darbuotojų skaičius“, tad pastebėtina, jog Jurbarko savivaldybė tiesiogiai sieja savo veiklos efektyvumą su tobulinamomis administracijos darbuotojų, darytina prielaida, ir vadovų kompetencijomis, kas atitinka teorinėje dalyje apibrėžtas išvalgas, pagal kurias strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienu svarbiausiu aspektu, skatinančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Tad apibendrinant teigtina, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, skiria dėmesį administracijos darbuotojų ir vadovų kompetencijos tobulinimui ir motyvacijai.

Panevėžio rajono savivaldybė

Buvo analizuojami šie dokumentai: Panevėžio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai⁹³, Panevėžio rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2022 metų veiklos ataskaitos patvirtinimo“⁹⁴, Panevėžio rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁹⁵, Panevėžio rajono savivaldybės strateginis

⁹⁰ Jurbarko rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Jurbarko rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Jurbarkas, 2023, <https://teisineinformacija.lt/jurbarkas/document/25542>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁹¹ Jurbarko rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Jurbarko rajono savivaldybės 2016-2026 metų strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo priežiūros tvarkos patvirtinimo*, Jurbarkas, 2014, <https://teisineinformacija.lt/jurbarkas/document/20787>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

⁹² Jurbarko rajono savivaldybė, „Paslaugų ir aptarnavimo kokybės tobulinimo projektas“, Jurbarkas, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://www.jurbarkas.lt/asmenu-aptarnavimas-paslaugu-ir-aptarnavimo-kokybes-tobulinimo-projektas-taurages-regiono-savivaldybese-i-etapas/>

⁹³ Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://www.panrs.lt/administracine-informacija/nuostatai/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

⁹⁴ Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2022 metų veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://www.panrs.lt/veiklos-sritys/veiklos-ataskaitos/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

⁹⁵ Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/249e28d09e8411eda06e9a4a8dd92fc1>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

plėtros planas 2023-2030 metams.⁹⁶ Analizuojamuose dokumentuose nurodoma, kad žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srities prioritetais Panevėžio rajono savivaldybėje yra laikoma darbuotojų tinkama kvalifikacija, pakankama patirtis ir reikiami įgūdžiai funkcijoms atlikti, taip pat viename iš savivaldybės strateginių dokumentų atliktos SSGG analizės metu programoje „Valdymas, bendruomenės ir jaunimas“ išskiriamos dvi aktualios stiprybės - savivaldybės vadovybės kompetencija įgyvendinti strateginius tikslus; nuolat keliama savivaldybės administracijos, jos įstaigų ir įmonių darbuotojų kvalifikacija, viena iš galimybių – savivaldybės administracijos, politikų, biudžetinių įstaigų darbuotojų profesinių ir asmeninių kompetencijų tobulinimas, tad galima pastebėti, kad Panevėžio rajono savivaldybėje yra vertinama vadovų kompetencija, suprantama jos aukšto lygio nauda savivaldybės strateginių tikslų siekimo efektyvumui bei yra suprantama būtinybė tobulinti darbuotojų kompetencijas. Panevėžio rajono savivaldybės 2023-2030 metų strateginio plėtros plane nurodyto uždavinio 1.1.1. „Efektyvinti Savivaldybės administracijos ir jos įstaigų veiklą“ įgyvendinimo priemonės apima aktualius aspektus: Tarybos narių, savivaldybės administracijos ir jos įstaigų darbuotojų bendrųjų gebėjimų kėlimą, tikslinių kompetencijų kėlimo įgyvendinimą, tad galima daryti dalinę išvadą, kad savivaldybė konkrečiai išskiria kompetencijų rūšis, kurių tobulinimu skiria prioritetą.

Radviliškio rajono savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatai⁹⁷, Radviliškio rajono savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.⁹⁸, Radviliškio rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2030 metams.⁹⁹ Strateginiame plėtros plano vienas tikslų: „Vietos savivaldos stiprinimas, atvirumo didinimas“, kurio siekiama uždaviniais, kurie apima savivaldybės administracijos darbuotojų ir politikų mokymų organizavimą, siekiant jų kompetencijų ir gebėjimų stiprinimo bei savivaldybės įstaigų ir organizacijų darbuotojų ir vadovų mokymų skatinimą. Galima pastebėti, kad savivaldybė skiria dėmesio ir įgyvendina priemones, kurios susijusios su kompetencijų valdymo vienu iš etapų – kompetencijų tobulinimu. Analizuotose

⁹⁶ Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės 2023-2030 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2022, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/78f86c607c8311ed82a7ae4cb6b10027>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

⁹⁷ Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Radviliškis, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a48363a2de1f11eda305cb3bdf2af4d8>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

⁹⁸ Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Radviliškis, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ef3ae0b4a33911ed924fd817f8fa798e>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

⁹⁹ Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Radviliškis, 2021, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/797ffe4198a111eb998483d0ae31615c?jfwid=-vak471o5c>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

dokumentuose daugiau nepateikiama jokia kita informacija, kuri atspindėtų savivaldybės administracijos taikomas kompetencijų valdymo priemonės. Apibendrinant galima teigti, kad Radviliškio rajono savivaldybė supranta kompetencijų svarbą ir skiria dėmesį jų tobulinimui, tačiau analizuotuose dokumentuose trūksta informacijos ar tai yra daroma ir su savivaldybės administracijos vadovų korpusu.

Klaipėdos miesto savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos nuostatai¹⁰⁰, Klaipėdos miesto savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.¹⁰¹, Klaipėdos miesto savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2030 metams.¹⁰² Strateginiame veiklos plane numatyti uždaviniai, susiję su vietos savivaldos efektyvumo gerinimu, savivaldybės teikiamų viešųjų paslaugų efektyvumo gerinimu bei paslaugas teikiančių specialistų kompetencijas ir jų tobulinimą. Plano 3 programos „Savivaldybės valdymo programa“ aprašyme pastebima, kad „2020 m. įgyvendinus struktūrinę pertvarką, kuriai įtakos turėjo darbuotojų profesinių ir vadovavimo kompetencijų augimas bei siekis efektyviau priimti sprendimus, susiduriama su vidinės komunikacijos, veiklos procesų, projekcinio darbo organizavimo tobulinimo būtinybe“, iš to galima suprasti, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje darbuotojų kompetencijos ir jų tobulėjimas sudaro sąlygas struktūriniais pokyčiams, kurie efektyvina veiklą, taip pat pastebėtina, kad savivaldybė vykdo kompetencijų trūkumo analizę, formuoja mokymų tematikų poreikį ir skiria didelį dėmesį kompetencijų tobulinimui administracijoje. Strateginio plėtros plano 2 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas, įgalinant bendruomeniškumą ir stiprinant vietos savivaldą“ įgyvendinimo aprašyme teigiama, kad gyventojų pilietinio sąmoningumo įgalinimui ir bendruomeniškumo stiprinimui didelę įtaką turi vietos savivalda, viešojo valdymo ir viešųjų paslaugų institucijų darbuotojų kompetencijos ir skaidrumas, todėl yra siekiama didinti viešojo valdymo išteklių kompetencijas ir skaidrumą.¹⁰³ Pastebėtina, kad Klaipėdos miesto savivaldybė viešojo valdymo žmogiškųjų išteklių kompetencijų tiesiogiai sieja su gyventojų pilietinio sąmoningumo įgalinimu ir

¹⁰⁰ Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Klaipėda, 2023, <https://www.klaipeda.lt/lt/-/administracine-informacija/nuostatai/280/>, žiūrėta (2024 m. balandžio 23 d.).

¹⁰¹ Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Klaipėda, 2023, <https://www.klaipeda.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2023-2025-m.-svp/11172/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

¹⁰² Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Klaipėda, 2021, <https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

¹⁰³ Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Klaipėda, 2021, <https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

bendruomeniškumo didinimu. Tai išsiskiriantis iš kitų savivaldybių požiūris į kompetencijas ir jų svarbą bei naudą ne tik institucijos veiklos efektyvumui. Galima teigti, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje kompetencijų valdymo ir tobulinimo procesas yra vykdomas, suprantama procesų teikiama nauda ir būtinybė jį plėtoti.

Vilniaus miesto savivaldybė.

Buvo analizuojami šie dokumentai: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos nuostatai¹⁰⁴, Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklės¹⁰⁵, Vilniaus miesto savivaldybės strateginis veiklos planas 2023-2025 m.¹⁰⁶, Vilniaus miesto savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2030 metams.¹⁰⁷ Strateginio plėtros plano vieno tikslo „Geriausias miesto bei organizacijos valdymo pavyzdys“ uždavinio „Vieningai ir strategiškai valdomi savivaldybės žmogiškieji ištekliai ir kompetencijos“ siekimui yra skiriamos aktualios priemonės, apimančios veiksmų koordinavimą tarp Vilniaus miesto savivaldybės administracijos padalinių ugdant su paslaugų teikimu susijusias kompetencijas, sričių specifiką ir tikslų siekimą atitinkančios darbuotojų motyvavimo sistemos įgalinimą bei inovatyvių mokymų organizavimą. Pastebėtina, kad Vilniaus miesto savivaldybė įgyvendina net kelias priemones susijusias su žmogiškųjų išteklių kompetencijų valdymu, skiria dėmesį inovatyviems kompetencijų valdymo sprendimams bei darbuotojų motyvavimo sistemos diegimui, kas atliepia teorines kompetencijų sampratos ir valdymo išvalgas, kurios motyvavimo priemonės priskiria prie vienu svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų. Nei viename iš analizuotų dokumentų nėra užsimenama apie vadovų grandies kompetencijų valdymą Vilniaus miesto savivaldybės administracijoje, kalbama tik apie ugdymo įstaigų vadovų lyderystės skatinimo ir tobulinimo programas, vadovų mentorystės programą. Pastebėtina, kad Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklėse akcentuojamas darbo organizavimo užtikrinimas tokiu principu, pagal kurį organizuojant darbą kiekvienas valstybės tarnautojas ar darbuotojas jaustųsi gerbiamas ir galėtų visapusiškai panaudoti savo žinias, kompetenciją ir patirtį. Taip pat pažymima, kad viena iš valstybės tarnautojų ir darbuotojų prievolių yra kelti kvalifikacija, ši proceso sklandumo užtikrinimui Vilniaus miesto savivaldybėje yra įkurta Organizacijų vystymo

¹⁰⁴ Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos nuostatų tvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://aktai.vilnius.lt/document/30392792>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).

¹⁰⁵ Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo*, Vilnius, 2024, <https://aktai.vilnius.lt/document/30405398>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).

¹⁰⁶ Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/nuostatai/planavimo-dokumentai/savivaldybes-strateginiai-veiklos-planai-ir-ju-vykdymo-ataskaitos/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).

¹⁰⁷ Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2021-2030 strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Vilnius, 2021, <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/nuostatai/planavimo-dokumentai/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).

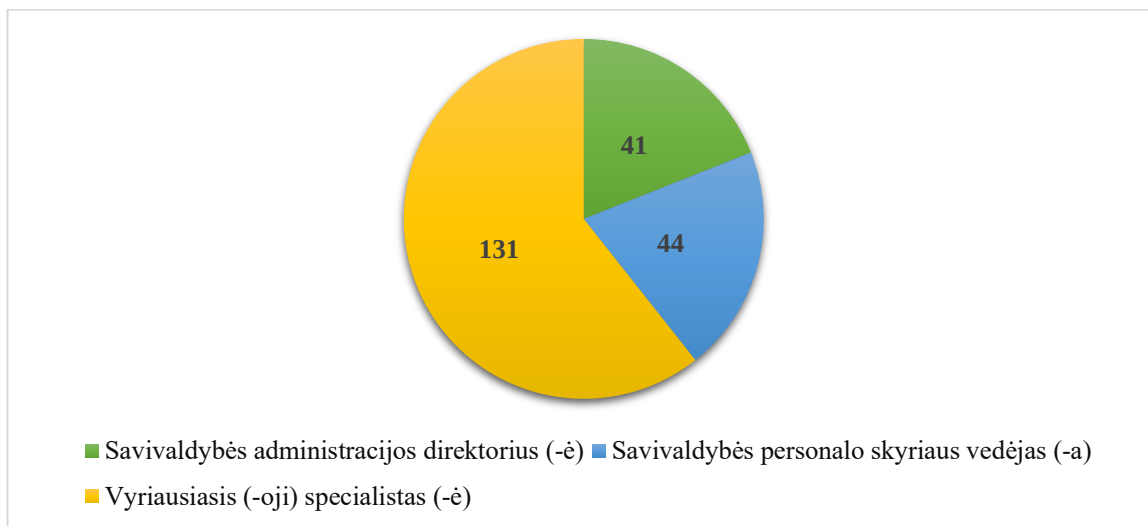
grupė. Tad apibendrinant teigtina, kad savivaldybė valdo kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose: atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, skiria dėmesį administracijos darbuotojų ir vadovų kompetencijos tobulinimui ir motyvacijai.

Apibendrinant atliktos dokumentų analizės rezultatus, galima teigti, kad iš absoliučios daugumos analizuotų savivaldybių dokumentų darytina išvada, jog savivaldybės supranta kompetencijų valdymo svarbą ir naudą veiklos efektyvumui. Kaip galima spręsti remiantis atlikta analize, dauguma savivaldybių valdo kompetencijas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose – atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime. Taip pat pastebėtina, kad savivaldybės taiko panašias priemones siekiant tobulinti valstybės tarnautojų kompetencijas, kai kurios savivaldybės išskiria ir politikų kompetencijų ugdymą, tačiau pažymėtina, kad apie vadovų kompetencijų valdymą ir taikomas jų kompetencijų tobulinimo priemones savivaldybių dokumentuose informacijos trūksta.

3.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo apklausta 216 respondentų (Lietuvos savivaldybių administracijų direktoriai, personalo skyrių vedėjai, vyr. specialistai). Tyrime dalyvavusių respondentų pareigų aspektu pateiktas 1 paveikslas.

Paveikslas nr. 1 *Apklausos respondentų pasiskirstymas pagal pareigas*



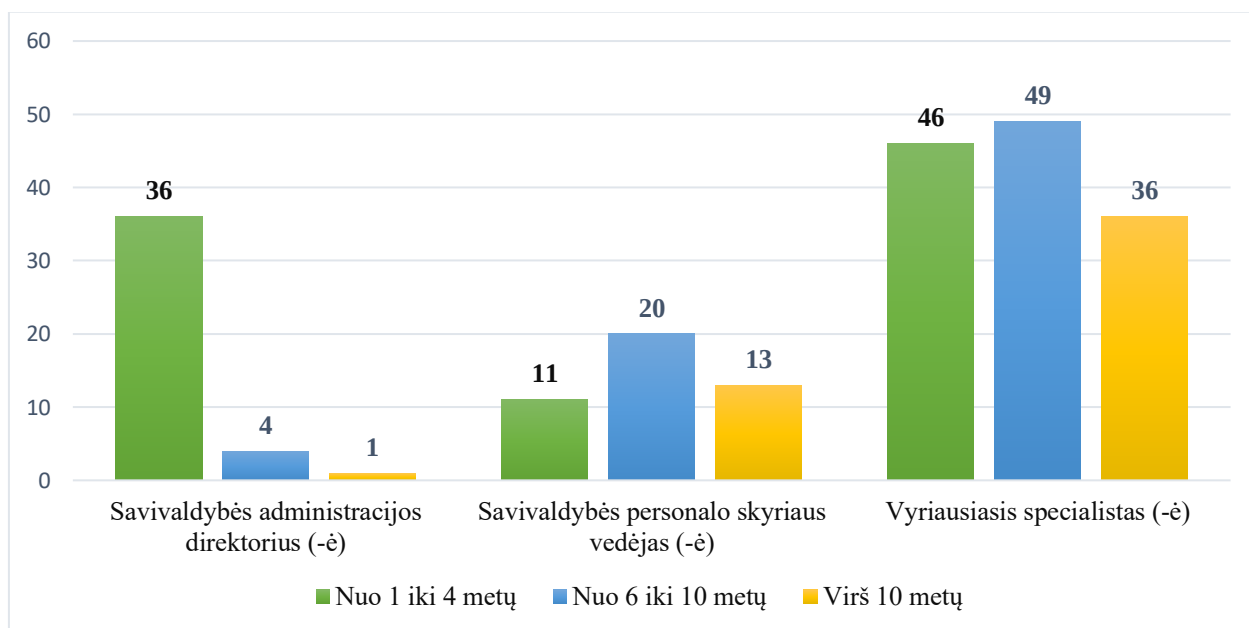
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galima pastebėti, kad apklausos klausimyną užpildė 44 savivaldybių personalo skyrių vedėjai (-os), kas sudaro 73 proc. nuo visų Lietuvos savivaldybių personalų skyrių vadovų, taip pat pažymėtina, kad aktyviai sudalyvavo 41 savivaldybių administracijų direktorius (-ė), kas sudaro 68 proc. nuo visų Lietuvos savivaldybių administracijų direktorių. Pasiskirstymas pagal pareigas leidžia

daryti prielaidą, kad tyrimo metu buvo pasiekta dauguma vadovų kompetencijų valdymą Lietuvos savivaldybėse organizuojančių darbuotojų bei vadovų, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas.

Siekiant atliepti vieną iš tyrimo hipotezių, kuri susijusi su vadovų, vyriausiųjų specialistų, kurie organizuoja kompetencijų valdymą ir vadovų, kurių kompetencijos yra valdomos stabilumu buvo klausimyne suformuluotas klausimas, leidžiantis atskleisti užimamų pareigų laikotarpį (2 paveikslas). Pastebėtina, kad 36 iš 41 apklausoje dalyvavusių savivaldybių administracijos direktorių pareigas užima trumpą laikotarpį – nuo 1 iki 4 metų, tad darytina prielaida, kad apklausos klausimyną daugiausiai atsakė po 2023 metų savivaldybių tarybų ir merų rinkimų į pareigas paskirti savivaldybių administracijų direktoriai. Tačiau pažymėtina, kad 1 administracijos direktorius pareigas užima daugiau nei 10 metų, tad galima teigti, kad ilgą patirtį turinčių savivaldybės vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių ekspertų pozicija suteikia vertingų duomenų ir atliepia tyrimo tikslus.

Paveikslas nr. 2 Pareigų užėmimo laikotarpis



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Vykdam apklauą, visų pirma buvo svarbu išsiaiškinti respondentų poziciją svarbiausių valstybės tarnautojų kompetencijų modelio principų, bruožų ir elementų atžvilgiu (3 priedas). Rezultatai analizuojami keliais pjūviais: pirmuoju pjūviu duomenys analizuojami pareigų grupėje, sutelkiant dėmesį į atsakymų skirtumus tarp laikotarpių, kurį pareigos yra užimančios, antruoju pjūviu žvelgiama į visas pareigų grupes lyginant tokį patį laikotarpį pareigas užimančių respondentų atsakymus. Analizuojant gautus rezultatus galima pastebėti, kad didžioji dauguma savivaldybių administracijos direktorių, personalo skyrių vedėjų ir vyriausiųjų specialistų nepriklausomai nuo

laikotarpio, kurį užima pareigas, daugelį pateiktų kompetencijų modelio aspektų vertina kaip labai svarbius ir svarbius.

Ypatingai maža dalis savivaldybių administracijų direktorių užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų teigia, kad vadovų vertinimo pagal rezultatus, tobulėjimą, veiklos kokybę bei individualaus tikslinio vadovų mokymo organizavimas yra nei svarbus, nei nesvarbus, tuo tarpu pareigas užimančių nuo 5 iki 10 ir virš 10 metų savivaldybių administracijų direktorių nuomone, šie kompetencijų modelio aspektai yra labai svarbūs ir svarbūs. Nepriklausomai nuo užimamų pareigų laikotarpio administracijos direktoriai vieningai sutaria, kad svarbiausi kompetencijų modelio aspektai yra institucijos strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų vykdymui reikalingų kompetencijų nustatymas bei nuolatinis vadovų kompetencijų lygmens stebėjimas, analizavimas, kompetencijų tobulinimo planavimas. Savivaldybių personalo skyrių vedėjai vieningai pritaria savivaldybių direktorių nuomonei dėl svarbiausių kompetencijų modelio aspektų bei išskiria, kad labai svarbiu ir svarbiu elementu yra vadovų vertinimas pagal rezultatus, tobulėjimą ir veiklos kokybę. Tuo tarpu savivaldybių personalų skyrių vyriausieji specialistai vieningai, nepriklausomai nuo laikotarpio, kurį užima pareigas pritaria vienam teiginiui, kuris apima nuolatinį vadovų kompetencijų lygmens stebėjimą ir planavimą.

Analizuojant duomenis antruoju pjūviu pastebėtina, kad savivaldybių administracijų direktoriai, užimantys pareigas nuo 1 iki 4 metų išsiskiria iš kitų pareigybių lyginant tokį patį laikotarpį užimančių respondentų duomenis. Personalo skyrių vedėjai ir vyriausieji specialistai visus pateikiamus įvertinti kompetencijų modelio principus, elementus, bruožus vertina kaip labai svarbius ir svarbius, tuo tarpu savivaldybių administracijų direktoriai neturi vieningos nuomonės dėl dviejų aspektų svarbos – vadovų vertinimą pagal rezultatus, tobulėjimą ir veiklos kokybę bei individualaus tikslinio vadovų mokymo organizavimą nedidelė dalis administracijų direktorių laiko nei svarbiu, nei nesvarbiu. Tuo tarpu vertinant duomenis respondentų, kurie pareigas užima nuo 5 iki 10 metų pastebėtina, kad šiuo atveju vieningo sutarimo neturi personalo skyrių vyriausieji specialistai, kurių vertinimai išsiskiria ties etikos ir vertybių vertinimo atrankoje bei individualaus tikslinio vadovų mokymo organizavimo aspektu. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybių administracijų personalo skyrių vyriausieji specialistai, kurie praktiškai organizuoja savivaldybių vadovų kompetencijų valdymą ekspertiškai išreiškia nuomonę dėl kompetencijų modelio aspektų svarbos ir jų taikymo atskiruose etapuose. Analizuojant duomenis atspindinčius darbuotojų, užimančių pareigas ilgiau nei 10 metų pastebėtina, kad daugelį pateikiamų įvertinti aspektų visų pareigybių grupių respondentai vertina kaip labai svarbius ir svarbius, tik nuomonių išsiskyrimas pastebėtinai lygiai dėl tų pačių aspektų, dėl kurių išsiskyrė vyriausiųjų specialistų, užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų vertinimai.

Anketinės apklausos metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti priežastinį ryšį tarp savivaldybės vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų, vyriausiųjų specialistų stabilumo pareigose ir kompetencijų modelio taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose apimties (4 priedas). Gauti rezultatai leidžia teigti, kad absoliučios daugumos savivaldybių administracijų direktorių, personalo skyrių vedėjų ir vyriausiųjų specialistų, kurie pareigas užima nuo 1 iki 4 metų ir nuo 5 iki 10 metų savivaldybėse kompetencijų valdymas yra vykdomas visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose – atrankos, vertinimo, mokymo ir karjeros planavimo. Darytina prielaida, kad neilgai dirbantys vadovai, vyriausieji specialistai supranta kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo naudą visuose etapuose bei geba diegti bei taikyti savivaldybių administracijose valdant vadovų kompetencijas. Tuo tarpu virš 10 metų užimančių pareigas respondentų atsakymai rodo, kad kompetencijų modelį savo savivaldybėse taiko ne visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose. Kaip galima matyti, kompetencijų modelio respondentai netaiko karjeros planavimo etape ir šis reiškinys atsispindi visų pareigybių atsakymuose. Šiuos duomenis gali vertinti nevienareikšmiškai, kadangi sudėtinga suprasti kaip taikant kompetencijų modelį daugelyje žmogiškųjų išteklių valdymo etapų, karjeros planavimo etape jo netaikyti, nors šis etapas tiesiogiai susijęs su kompetencijų analize, planavimu ir tobulinimu, siekiant pasiekti karjeros plano tikslų.

Šias abejones padeda prasklaidyti atsakymai į anketinės apklausos klausimyne suformuluotą atvirą klausimą, kurį atsakyti privalėjo tik prieš tai aptartame klausime pasirinkus ne visus žmogiškųjų išteklių valdymo etapus. Klausimas reikalavo nurodyti priežastis dėl kurių kompetencijų modelis yra taikomas ne visuose etapuose. 7 respondentai turėjo prievolę atsakyti į šį klausimą. Rišlius ir tyrimui pasitarnaujančius atsakymus pateikė 3 iš jų:

1. *„Karjeros planavimo etapas nėra visiškai aktualus savivaldybės vadovams. Jis labai aktualus specialistams, vyr. specialistams, kurių karjeros galimybės savivaldybės viduje didesnės ir yra daugiau galimybių tam.“*
2. *„Savivaldybės vadovai nelabai mato prasmės jų karjeros planavimui, užtenka organizuojamų mokymų, kursų.“*
3. *„Mano požiūriu kompetencijos yra svarbios atrankos etapu ir vertinant darbuotojus ir vadovus, kompetencijos keliamos mūsų savivaldybėje reguliariai organizuojant mokymus tiek specialistam, tiek vadovam, tiek politikam. Jei klausimas būtų apie specialistų karjerą, tai būčiau atsakiusi, kad taikome ir karjeros planavimo etape, bet vadovams karjeros planavimui nematau poreikio, nes jie yra arba politinio pasitikėjimo arba skyriaus vedėjai, kuriems administracijos viduje karjeros galimybės ribotos“.*

Remiantis respondentų pateiktais atsakymais galima teigti, kad pagrindinės priežastys dėl kurių kompetencijų modelio netaiko karjeros planavimo etape yra karjeros planavimo aktualumo

nematymas savivaldybės vadovams, pačių vadovų neišreiškiamas poreikis, teigiant, kad pakanka organizuojamų mokymų bei kursų ir vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų, vyriausiųjų specialistų požiūris į vadovų žmogiškųjų išteklių valdymo procesą. Be kito ko respondentų pateikti atsakymai atliepia šiame darbe suformuluotą problematiką, kad kompetencijų modelio taikymo apimtis priklauso nuo vadovų, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas požiūrio į šį procesą bei jų kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų, vyriausiųjų specialistų nuostatų.

Vienu iš anketinės apklausos klausimų buvo siekiama išsiaiškinti kokias priemones ir programas respondentai taiko valdant savivaldybės vadovų kompetencijas ir taikomų priemonių priklausomumą nuo respondentų pareigų užėmimo laikotarpio (5 priedas). Visų pirma, taikomų priemonių ir programų aiškus ryšys nuo užimamų pareigų laikotarpio išryškėja analizuojant savivaldybių administracijų direktorių, personalo skyrių vedėjų ir vyriausiųjų specialistų, užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų atsakymus. Absoliuti dauguma respondentų nepriklausomai nuo pareigybių savivaldybių vadovų kompetencijų valdymui pasitelkia mokymus ir seminarus bei motyvavimo priemones, kiek mažiau, atitinkamai 23 ir 25 iš 36 savivaldybių administracijos direktorių nurodė, kad taiko individualios mentorystės programas bei vidinių karjeros plėtros planų sudarymą. Pastebėtina, kad vienas personalo skyriaus vadovas nurodė, kad taiko papildomas priemones be įvardytų. Panaši situacija susiformavo ir respondentų, užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų atveju. Absoliučios daugumos aktyviausiai taikomų priemonių sąrašas sutampa su prieš tai aptartos respondentų grupės priemonėmis bei pažymėtina, kad rečiau taikomos priemonės taip pat sutapo lyginant su prieš tai aptartos grupės atsakymais. Kiek kitokie rezultatai pastebėtini kalbant apie respondentus, kurie pareigas užima virš 10 metų. Šiai grupei priklausančios savivaldybių administracijų direktoriai nurodė vadovų kompetencijų valdymui ir tobulinimui netaikantys net trijų programų - individualių mentorystės programų, vidinių karjeros plėtros planų sudarymo bei komandinių veiklos metodų kūrimo ir taikymo. Taip pat pastebėtinus įdomus aspektas, kad tiek savivaldybių personalo vadovų, tiek vyriausiųjų specialistų atsakymuose galima matyti, kad komandinių veiklų metodų kūrimas ir taikymas yra naudojamas pastebimai rečiau nei kitos priemonės ir programos, nors tai yra vis priemonė, kuri vis dažniau yra skatinama diegti ir plėtoti viešojo sektoriaus institucijose. Tad galima daryti išvadą, kad taikomų vadovų kompetencijų valdymo priemonių ir programų paplitimas gali priklausyti nuo valdymą organizuojančių vadovų ir vyriausiųjų specialistų užimamų pareigų laikotarpio.

Su taikomų programų ir priemonių aspektu susijęs apklausos tikslas buvo išaiškinti kaip skiriasi vadovų ir vyriausiųjų specialistų vertinimai savivaldybėse taikomų kompetencijų valdymo priemonių ir programų efektyvumo atžvilgiu, priklausomai nuo pareigų užėmimo laikotarpio (6 priedas).

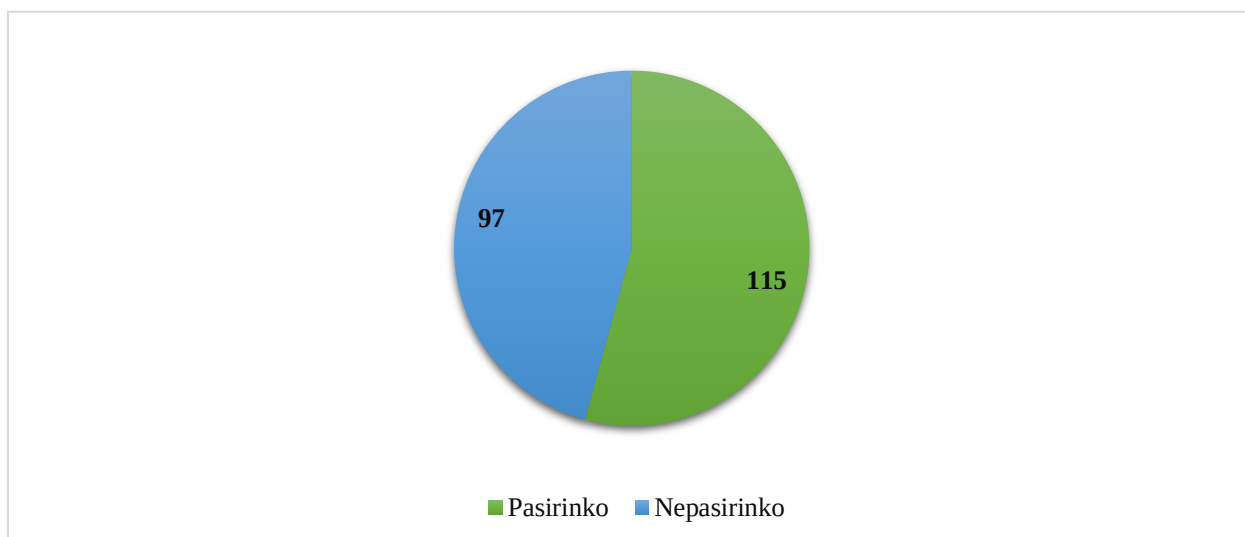
Administracijos direktorių ir personalo skyrių atveju didžioji dauguma, nepriklausomai nuo stabilumo pareigose, savivaldybėse taikomas vadovų kompetencijų valdymo priemonės ir programas vertina kaip labai efektyvias bei pakankamai efektyvias. Tačiau taip pat pastebėtina, kad 1-4 metų užimamų pareigų laikotarpio grupėje 4 iš 36 atsakiusių į klausimą savivaldybių administracijų direktorių nurodė, kad nežino arba negali atsakyti į klausimą. Personalo skyrių vyriausiųjų specialistų atveju, situacija kiek kitokia. 1-4 metų ir 5-10 metų laikotarpį užimančių pareigas vyriausiųjų specialistų atsakymai panašūs kaip ir anksčiau aptartų pareigybių atveju, tačiau darbuotojų pareigas užimančius virš 10 metų atsakymų duomenys leidžia suprasti, kad praktiškai priemonės ir programas taikantys asmenys, turintys ilgametę patirtį priemonių ir programų efektyvumą vertina nevienareikšmiškai – 19 iš 36 vertina kaip labai efektyvias ir pakankamai efektyvias, bet pastebėtina, kad 6 iš 36 vyriausiųjų specialistų savivaldybių vadovų kompetencijų valdymui taikomas priemonės vertina kaip nepakankamai efektyvias. Taigi, galima teigti, kad duomenų analizės metu išryškėjo vadovų ir vyriausiųjų specialistų stabilumo pareigose įtaka praktikoje taikomų priemonių ir programų efektyvumo vertinimui – ilgamečiai specialistai efektyvumą linkę vertinti skeptiškiau.

Natūraliai susiformuojantis klausimas savivaldybėse taikomas vadovų kompetencijų priemonės ir programas įvertinusiems kaip pakankamai efektyvias/nepakankamai efektyvias/visiškai neefektyvias – kokie pagrindiniai trukdžiai, kurie neleidžia sklandžiai realizuoti priemonių ir programų valdant savivaldybių vadovų kompetencijas (7 priedas). Respondentai turėjo galimybę pasirinkti iš 8 anketos klausimyne įvardytų trukdžių bei nurodyti kitus. Analizuojant savivaldybių administracijų direktorių, personalo skyrių vedėjų bei vyriausiųjų specialistų atsakymus pastebėtina, kad priklausomai nuo užimamų pareigų laikotarpio pasirinkti aktualūs jų savivaldybių kontekste trukdžiai skiriasi. Nepaisant to, kad nepriklausomai nuo stabilumo pareigose dauguma respondentų įvardijo vieną trukdį – ribotus savivaldybės finansinius išteklius, kitų pateiktų iššūkių pasirinkimai išsiskyrė tarp į atskiras užimamų pareigų grupes patenkančių apklaustųjų – administracijos direktorių, pareigas užimančių nuo 1 iki 4 metų atveju jiems pasirinkus trukdį apimančią žinių kaip kompetencijų modelį tinkamai taikyti stoką, pareigas užimančius nuo 5 iki 10 metų šio atsakymo nesirinko. Panaši tendencija pastebima ir su personalo skyrių vedėjų bei vyriausiųjų specialistų atsakymais – trumpiausią laikotarpį užimantiems vedėjams neįvardijus trukdžių vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių administracijos skyrių žmogiškųjų išteklių kompetencijų lygmens bei savivaldybės vadovų politizacijos pareigas užimančius ilgesnį laikotarpį šiuos aspektus įvardijo kaip trukdžius. Taip pat pastebimas nuomonių išsiskyrimas, priklausomai nuo stabilumo pareigose vieno trukdžio atveju, kurį pasirinko personalo skyrių vyriausieji specialistai – trumpiausieji pareigose esantys vienu pagrindinių trukdžių įvardijo žinių kaip kompetencijų modelį tinkamai taikyti stoką, kai tuo tarpu ilgiau pareigas einantys šio aspekto nelaikė turinčiu didesnės įtakos vadovų kompetencijų modelio

taikymo apimčiai jų savivaldybėse. Tad pastebėtina, kad gauti rezultatai leidžia susidaryti platesnį vaizdą dėl kokių priežasčių nepavyksta sklandžiai pritaikyti kompetencijų modelio valdant savivaldybių vadovų kompetencijas bei parodo, kad proceso sklandumui turinčių trukdžių suvokimas ir įvardijimas skiriasi priklausomai nuo laikotarpio, kurį pareigas užima vadovų kompetencijų valdymą organizuojantys respondentai.

Tačiau vieno trukdžio – kompetencijų modelio taikymo būtinybės pateikimo būdo „iš viršaus į apačią“ rezultatai yra analizuojami atskirai. Kaip turinčio įtakos trukdžio pasirinkimo rezultatus galima matyti 2 paveiksle, kuriame atsispindi visų apklausoje dalyvavusių respondentų pasirinkimų pasiskirstymas.

Paveikslas nr. 2 *Trukdį, susijusį su kompetencijų modelio taikymu pateikimo būdu „iš viršaus į apačią“ pasirinkusių/nepasirinkusių respondentų dalis*

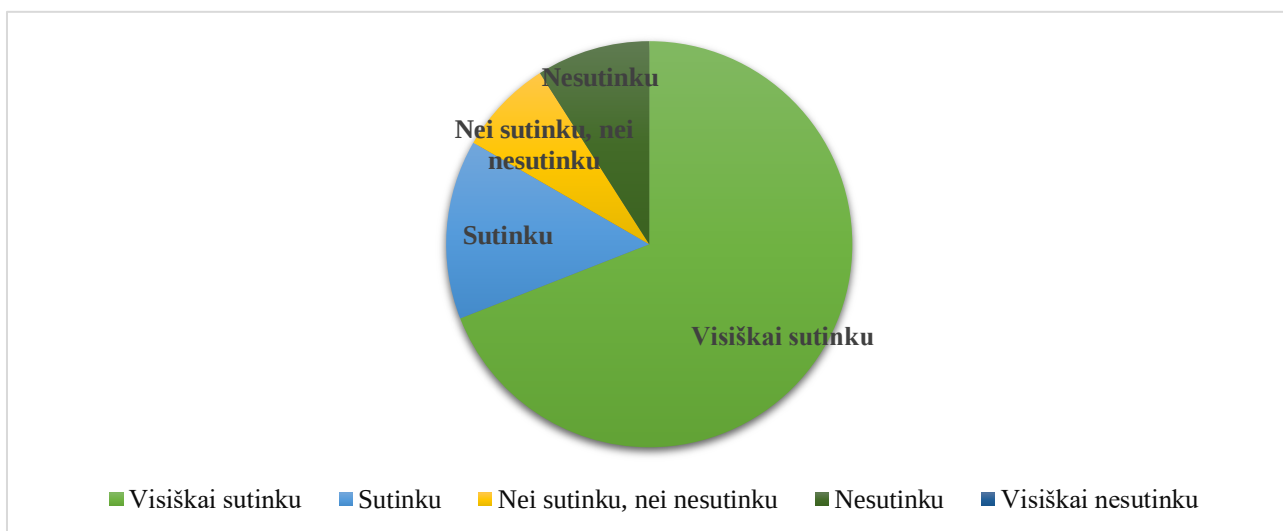


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galima pastebėti, kad daugiau nei pusė (54,25 proc.) apklausoje dalyvavusių pažymėjo, kad kompetencijų modelio taikymo pateikimo būdas „iš viršaus į apačią“ yra vienas iš trukdžių, kuris turi reikšmingesnės įtakos savivaldybių vadovų kompetencijų valdymo proceso sklandumui. Teigtina, jog teorinėje dalyje suformuota prielaida, jog priemonės įgyvendinimas aptariamu būdu nemotyvuoja vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių respondentų diegti bei taikyti pilna apimti kompetencijų modelį savivaldybėse, pagrindžiamas gana reprezentatyviais anketinės apklausos rezultatais, kurie formuoja aiškesnį organizuojančių kompetencijų valdymą vadovų ir vyriausiųjų specialistų požiūrį. Tampa aišku, kad praktiškai įgyvendinantys kompetencijų modelį valdant savivaldybės vadovų kompetencijas proceso planavimo etape identifikuoja aptariamąjį trukdį bei jį supranta kaip vieną iš didesnės įtakos jų motyvacijai turintį aspektą.

2024 m. sausio 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas, kurio turinys atspindi dar ir šiuo metu įgyvendinamos Valstybės tarnybos reformos esmę. Įstatyme pastebimi žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus institucijose pokyčiai, platesnių galių vadovams suteikimas valdant žmogiškuosius išteklius suteikimas ir kt., tad buvo svarbu išsiaiškinti, ar respondentai identifikuoja įgyvendinamos reformos naudą vadovų kompetencijų valdymo organizavimo atžvilgiu. Rezultatai pateikti 3 paveiksle.

Paveikslas nr. 3 Pritarimas teiginiui, kad įgyvendinama valstybės tarnybos reforma leidžia efektyviau įgyvendinti vadovų kompetencijų valdymą respondentų savivaldybėse



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis rezultatais galima teigti, kad net 83 proc. (69 proc. visiškai sutinka, 14 proc. sutinka) apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, įgyvendinama valstybės tarnybos reforma ir nuo 2024 m. įsigaliojusios valstybės tarnybos įstatymo redakcijos turinys suteikia daugiau galimybių ir įrankių efektyviau įgyvendinti vadovų kompetencijų valdymą savivaldybėse. Tačiau taip pat pažymėtina, kad 9 proc. respondentų nesutiko su klausime suformuluota teze. Aptarti rezultatai parodo, kad Vyriausybės įgyvendinama valstybės tarnybos reforma Lietuvos savivaldybėse organizuojančių vadovų kompetencijų valdymą apklaustųjų yra vertinama didžiąją dalimi teigiamai, tad darytina prielaida, kad naujas kompetencijų valdymo reglamentavimas bei taikomo modelio elementų pakoregavimas gali nulemti pozityvesnį požiūrį į kompetencijų modelio turinį, taikymo apimtis.

Atviru klausimu pasiteiravus respondentų ar įgyvendinama valstybės tarnybos reforma turi įtakos jų savivaldybėje taikomų vadovų kompetencijų modelio priemonių pokyčiams ir jei taip kokias naujas priemones pradėjo taikyti reformos įgyvendinimo metu, kurių netaikė iki reformos, sulaukta 212 atsakymų, iš kurių 205 atsakė, kad reforma priemonių pokyčiams įtakos neturėjo, tuo tarpu 11

respondentas įvardijo priemones kurių dauguma pasikartojo, tad analizuojant atsakymus jie buvo sugrupuoti:

1. Valstybės tarnybos reforma neturėjo didesnės įtakos taikomų priemonių pokyčiams, tik buvo peržiūrėtos jau esamos.

2. Sukurta atlygio sistema, kuri atliepia pasikeitusiuose įstatymuose įtvirtintus reikalavimus, kuriant atlygio sistemą daug dėmesio skirta motyvacinėms priemonėms.

Galima pastebėti, kad dauguma atsakymų atspindi tai, kad pagrindinis pokytis, kurį suponavo įgyvendinama valstybės tarnybos reforma buvo individualios atlygio sistemos sukūrimas kiekvienoje viešojo sektoriaus institucijoje, šio tyrimo atveju savivaldybėse. Taip pat pažymėtina, kad įgyvendinama reforma sudarė sąlygas ir paskatas savivaldybių vadovų kompetencijų valdymą organizuojančius respondentus peržiūrėti anksčiau naudotas priemonės, tad galima teigti, jog Vyriausybės įgyvendinama valstybės tarnybos pertvarka turėjo teigiamų rezultatų ir prisidėjo prie aktyvesnio bei efektyvesnio tiek viešojo sektoriaus apskritai, tiek savivaldybių vadovų kompetencijų valdymo priemonių taikymo ir diegimo.

Vykdamas apklausą, buvo svarbu išsiaiškinti respondentų bendresnį vadovų kompetencijų modelio vertinimą įvertinant pateiktus teiginius respondentų savivaldybių kontekste bei atsižvelgiant į klausimo pradžioje pateiktą ir šio darbo teorinėje dalyje aptartą kompetencijų modelio apibrėžimą: „Kompetencijų modelis, vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų, kuriuo remiantis yra nustatomos institucijos strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų vykdymui reikalingos kompetencijos bei žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos, tobulinimo, vertinimo ir motyvavimo procesų turinys“.¹⁰⁸ Rezultatai pateikiami 8 priede. Gauti apklausos duomenys analizuojami žvelgiant į visas pareigų grupes lyginant tokį patį laikotarpį pareigas užimančių respondentų atsakymus.

Vertinant savivaldybių administracijų direktorių, personalo skyrių vedėjų ir vyriausiųjų specialistų atsakymų pasiskirstymą matyti, kad stabilumo pareigose nuo 1 iki 4 metų grupėje dauguma respondentų visiškai sutiko ir sutiko su teiginiais, kad jų savivaldybių kontekste kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas efektyviau įgyvendinti savivaldybės valdymo ir viešojo administravimo tikslus bei yra naudingas savivaldybės vadovų darbo kokybės atžvilgiu. Taip pat pažymėtina, kad dauguma respondentų (62 proc.) sutarė, kad kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai pritaikomas pilna apimtimi organizuojant savivaldybės vadovų kompetencijų valdymą. Tuo tarpu vertinant respondentų, kurie priklauso stabilumo pareigose grupei nuo 5 iki 10 metų,

¹⁰⁸ Virginijus Lepeška, „Kokios lyderystės reikia, Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje“ (pranešimas tarptautinėje konferencijoje Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiai, Vilnius, 2011.

atsakymus pastebėtina, kad visiškai sutiko ir sutiko su teiginiais, kurie apimė tai, kad kompetencijų modelio taikymas padeda nustatyti savivaldybės vadovų rezultatus, padeda efektyviau įgyvendinti savivaldybės valdymo ir viešojo administravimo tikslus bei yra naudingas savivaldybės vadovų darbo kokybės atžvilgiu. Analizuojant virš 10 metų pareigas užimančių respondentų atsakymus pažymėtina, kad dauguma (72 proc.) visiškai sutiko ir sutiko teiginiu, jog vertinant jų savivaldybės kontekste kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai pritaikomas pilna apimti valdant savivaldybės kompetencijas. Taip pat rezultatai rodo, kad aptariamai stabilumo pareigose grupei priklausančys respondentai vieningai visiškai sutiko ir sutiko su kitais klausimyne suformuluotais teiginiais, juos vertinant savo savivaldybių atžvilgiu. Aptarti rezultatai atskleidė tai, kad vertinant daugelį pateiktų teiginių respondentų savivaldybių kontekste nuomonės sutapo nepriklausomai nuo užimamų pareigų laikotarpio, tačiau pastebėtina, jog vieno teiginio atveju pastebėtinai ilgiau pareigas užimančių apklausos dalyvių (virš 10 metų) didesnis pritarimas teiginiui, kad kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai pritaikomas pilna apimtimi. Tad sprendžiant iš aptartų duomenų galima teigti, stabilumas pareigose turi reikšmingesnės įtakos kompetencijų modelio teorine ir praktine patirtimi besiremiančiam vertinimui.

Anketinės apklausos paskutiniu atviro tipo klausimu respondentų buvo paprašyta pateikti argumentuotų pasiūlymų kaip vadovų kompetencijų modelis galėtų būti tobulinamas jų savivaldybėse. Pastebėtina, kad respondentai į šį klausimą atsakė gana pasyviai, sulaukta tik 3 platesnių atsakymų:

1. *„Kompetencijų modelis mūsų savivaldybėje taikomas visuose etapuose, tačiau su kolegomis diskutuojame, kad galėtume jį išnaudoti dar plačiau. Kaip pvz. daugiau dėmesio skirti vadovų karjeros planavimui, atrasti būdus kaip vadovams sudaryti sąlygas dirbant savivaldybėje pasikelti kompetencijas ateičiai.“*

2. *„Apskritai sunku suprasti kas ir koks yra tas kompetencijų modelis... Kompetencijas vertiname atrankos ir kasmetinių vertinimų metu, kur ir kaip jį taikyti plačiau trūksta žinių. Siūlyčiau, kad apie jo praktinį taikymą būtų parengta bendra metodika, ja pasinaudoję ir galvotume kaip tobulinti savivaldybėje.“*

3. *„Kompetencijas gali valdyti ne tik tuose pagrindiniuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, bet ir daug plačiau. Mes savivaldybėje ypatingai vertiname etiką ir vertybes, todėl esame sukūrę Etikos kodeksą, kuriame taip pat apibrėžiama ir vadovų bei specialistų pareiga tobulinti savo kompetencijas. Kiek žinau, Etikos kodeksus turi ne visos savivaldybės, tik kyla klausimai kodėl, nes tai yra vienas kertinių momentų pasitikėjimo ir darbo kultūros atžvilgiu. Siūlyčiau kitoms savivaldybės planuojant ir valdant kompetencijas daugiau dėmesio skirti etikai ir vertybėms.“*

Iš respondentų pateiktų atsakymų galima matyti, kad pagrindinėmis kompetencijų modelio tobulinimo kryptimis yra laikytini aspektai, susiję su jo taikymui didesnėje dalyje žmoniškųjų išteklių valdymo etapų bei platesnėmis modelio pritaikymo galimybėmis – akcentuojamas taikymas vertinant savivaldybės vadovų etinius ir vertybinius aspektus, taikyti priemonės ir įrankius, leidžiančius efektyviau juos įtraukti į kompetencijų valdymo procesą.

Taigi, remiantis anketinės apklausos metodu atlikto kiekybinio tyrimo rezultatų analize apibendrintai galima teigti, kad pastebėtinas ryšys tarp administracijos direktorių, personalo skyrių vedėjų ir vyriausiųjų specialistų stabilumo pareigose ir to kokia apimti jie taiko kompetencijų modelį valdant savivaldybės vadovų kompetencijas. Taip pat pažymėtina, kad identifikuota neigiama modelio „nuleidimo“ (iš viršaus į apačią) įtaka vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų ir vyriausiųjų specialistų motyvacijai taikyti kompetencijų modelį visuose etapuose bei požiūriui į kompetencijų modelio turinį bei svarbą naudoti.

Išvados

Šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti vadovų kompetencijų modelio taikymo apimtis Lietuvos savivaldybėse, taikymo skirtinga apimti priežastingumą bei vadovų požiūrio į kompetencijų modelį priklausomybę nuo jų stabilumo pareigose. Tokios analizės poreikį lemia mokslininkų tyrimuose suformuotos išvados, kuriose identifikuojamas kompetencijų modelio taikymas ne visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose.

Atlikta savivaldybės dokumentų analizė leido nustatyti kompetencijų valdymui naudojamas priemones ir programas, pastebėti, kad skirtingose savivaldybėse yra taikomos ir vienodos ir skirtingos priemonės ir programos valdant savivaldybės vadovų kompetencijas. Taip pat pastebėtas teorinėje dalyje aptartų kompetencijų modelio taikymo naudų supratimas savivaldybėse, remiantis atlikta dokumentų analize teigtina, kad dauguma Lietuvos savivaldybių valstybės tarnautojų kompetencijų modelį taiko visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose – atrankoje, vertinime, mokyme ir karjeros planavime, tačiau apie konkrečias priemones ir programas, skirtas savivaldybės vadovų kompetencijų valdymui analizuotuose dokumentuose įvardija retos savivaldybės. Tad galima daryti išvadą, kad daugiausiai dėmesio savivaldybėse yra skiriama valstybės tarnautojų, o ne vadovų lygmens kompetencijų valdymo procesui. Atliktos analizės rezultatai susisieja darbe įvardytomis teorinėmis nuostatomis, kad kompetencijų modelio taikymas pilna apimtimi turi tiesioginės įtakos institucijos strateginių tikslų pasiekimo sėkmingumui ir veiklos efektyvumui, kadangi aiškiai galim matyti, kad savivaldybėse daugeliu atveju yra suprantamas kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo nauda.

Pastebėtina, kad atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai visiškai patvirtino dvi (pirmąją ir antrąją) bei vieną iš dalies (trečiąją) darbo pradžioje ir iškeltas hipotezes:

H1. Kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų ir vyriausiųjų specialistų stabilumas bei požiūris į kompetencijų valdymą gali nulemti kompetencijų valdymo taikymo savivaldybėje apimtį.

H2: Politinis stabilumas yra vienas pagrindinių veiksnių, nulemiantis kokia apimtimi savivaldybėje taikomas vadovų kompetencijų modelis.

H3: Modelio „nuleidimas“ (iš viršaus į apačią) nemotyvuoja kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų taikyti jį pilna apimtimi ir formuoja atgrasų jų požiūrį į paties modelio turinį bei svarbą.

Kalbant apie pirmosios ir antrosios hipotezes patvirtinimo priežastis paminėtina, kad anketinės apklausos rezultatų analizė atskleidė, kad kompetencijų valdymą organizuojančių vadovų ir vyriausiųjų specialistų stabilumas turi reikšmingos įtakos jų savivaldybėse taikomo vadovų kompetencijų modelio taikymo apimčiai bei požiūriui į pagrindinius trikdžius, kurie neleidžia

sklandžiai organizuoti valdymo. Nustatyta, kad tyrimo dalyvių užimančių pareigas virš 10 metų savivaldybėse daugeliu atveju kompetencijų modelis yra taikomas ne visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, taip pat pastebėta, kad savivaldybėse yra taikomas mažesnis kompetencijų valdymui skirtų priemonių ir programų kiekis, lyginant su trumpesnį laikotarpį pareigas užimančių tyrimo dalyvių nurodytu kiekiu bei nustatyta, kad ilgiausiai pareigas užimantys yra linkę skeptiškiau vertinti kompetencijų modelio turinį ir pritaikymo galimybes visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose.

Trečioji hipotezė galima teigti, kad pasitvirtino tik iš dalies. Teorinėje dalyje suformuota prielaida, kad kompetencijų modelio įgyvendinimas principu „iš viršaus į apačią“ nemotyvuoja vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių respondentų diegti bei taikyti pilna apimti kompetencijų modelį savivaldybėse buvo patvirtinta kiek daugiau nei pusės tyrimo dalyvių, tad negalima daryti vienareikšmiškos išvados, kad tai yra vienareikšmiškai yra vienas pagrindinių trukdžių, kuris nulemia savivaldybėse taikomo vadovų kompetencijų modelio taikymo apimtį.

Remiantis tyrimo rezultatais suformuotos naudingos rekomendacijos įstatymų leidėjams bei savivaldybėse vadovų kompetencijų valdymą organizuojantiems vadovams ir vyriausiesiems specialistams. Rekomenduotina įgyvendinant vadovų kompetencijų modelį aiškiai apibrėžti kuo daugiau jo praktinio pritaikymo galimybių, taikyti jį ne tik pagrindiniuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, bet ir ieškoti kitų proceso vietų, kuriose gali būti taikomas sukurtas vadovų kompetencijų modelis. Taip pat paminėtina, kad tobulinant modelį įstatymų leidėjams siūloma daugiau dėmesio skirti platesniam etikos ir vertybių aspektų įtraukimui į savivaldybių kompetencijų valdymo procesą.

Literatūros sąrašas

1. Anykščių rajono savivaldybės administracija, *Anykščių rajono savivaldybės administracijos elgesio kodeksas*, Anykščiai, 2022, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/nuostatai-ir-tvarkos/administracijos-vidaus-tvarkos/5982>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
2. Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatų patvirtinimo*, Anykščiai, 2003, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/nuostatai-ir-tvarkos/administracijos-veiklos-nuostatai/5983>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
3. Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Anykščiai, 2023, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a6016f09e3411ed8df094f359a60216> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
4. Anykščių rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Anykščių rajono savivaldybės strateginio 2019-2025 metų plėtros plano patvirtinimo*, Anykščiai, 2018, <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/239>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
5. Awortwi Nicholas, „Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique“, *International Review of Administrative Sciences* 76(2010):732-748, [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134500](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134500)
6. Bikuvienė, Ingrida, „Valstybės tarnybos modernizavimas ir kompetencijų modelio diegimas“ (Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2019), 25, https://www.lvb.lt/permalink/370LABT_NETWORK/5bfng8/alma9912932848808451
7. Boyatzis Richard, „Competence as a behavioural approach to emotional intelligence“, *Journal of Management Development* 28, 9 (2009): 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
8. Bonder Arie, Guy Bellemare, „Competency-Based Management-An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector“, *Public Personnel Management* 40 (1), 2011: 1-101, https://www.researchgate.net/publication/258179088_Competency-Based_ManagementAn_Integrated_Approach_to_Human_Resource_Management_in_the_Canadian_Public_Sector
9. Bratton John, Jeff Gold, „Human resource management. Theory & Practice“, (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), <https://toaz.info/doc-view>

10. Bukauskas Antanas, Brigita Žuromskaitė, *Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba / Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis* (Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007), 18.
11. Dessler Gary, *Personalo valdymo pagrindai* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001), 20.
12. Gražulis Vladimiras, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (31), 2013: 142-151, <https://www.lituanistika.lt/content/52312>
13. Gustas Evaldas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas“, *Viešojo politika ir administravimas* 5 (2003): 65-70, <https://www.lituanistika.lt/content/12164>
14. Jurbarko rajono savivaldybė, „Paslaugų ir aptarnavimo kokybės tobulinimo projektas“, Jurbarkas, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://www.jurbarkas.lt/asmenu-aptarnavimas-paslaugu-ir-aptarnavimo-kokybes-tobulinimo-projektas-taurages-regiono-savivaldybese-i-etapas/>
15. Jurbarko rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Jurbarko rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Jurbarkas, 2023, <https://teisineinformacija.lt/jurbarkas/document/25542>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
16. Jurbarko rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Jurbarko rajono savivaldybės 2016-2026 metų strateginio plėtros plano ir įgyvendinimo priežiūros tvarkos patvirtinimo*, Jurbarkas, 2014, <https://teisineinformacija.lt/jurbarkas/document/20787>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
17. Kardelis Kęstutis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Šiauliai: Lucilijus, 2007), 260.
18. Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Klaipėda, 2023, <https://www.klaipeda.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2023-2025-m.-svp/11172/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
19. Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Klaipėda, 2023, <https://www.klaipeda.lt/lt/-2/administracine-informacija/nuostatai/280/>, žiūrėta (2024 m. balandžio 23 d.).
20. Klaipėdos miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Klaipėda, 2021, <https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
21. Klett Fanny, „The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach“, *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*, 2, 3 (2010): 278-291,

https://www.researchgate.net/publication/50346433_The_Design_of_a_Sustainable_Competency-Based_Human_Resources_Management_A_Holistic_Approach

22. Kotze Martina, Ian Venter, „Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in public sector: An empirical study, *International Review of Administrative Sciences* 77 (2) (2011): 397-427,
https://www.researchgate.net/publication/258182587_Differences_in_emotional_intelligence_between_effective_and_ineffective_leaders_in_the_public_sector_An_empirical_study
23. Lepeška Virgilijus, „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, (2014): 8-11,
[https://vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20\(1\).pdf](https://vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
24. Lepeška Virginijus, „Kokios lyderystės reikia, Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje“ (pranešimas tarptautinėje konferencijoje Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams, Vilnius, 2011.
25. Lietuvos Respublikos Seimas, „Dėl aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašo patvirtinimo“, Vilnius, 2023, žiūrėta 2023m. gruodžio 26 d.,
26. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl 2021-2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/1f5eadb1f27711eab72ddb4a109da1b5> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d.),.
27. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2020,
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.),.
28. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl LR XVIII Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, <https://lsadps.lt/images/20210302VPNPprojektas-skelbimui.pdf> (2022 m. gruodžio 26 d)
29. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, Vilnius, 2024, [XV-54 Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos](#), (žiūrėta 2025 m. gegužės 9 d.).
30. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ patvirtinimo*, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d.

31. Lietuvos Respublikos Seimas, *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo*, [171 Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo \(lrs.lt\)](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/70f00e02007811eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=15wr5du47c) (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d),.
32. Lietuvos Respublikos Seimas, *Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas*, Vilnius, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/70f00e02007811eebc0bd16e3a4d3b97?jfwid=15wr5du47c> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.),.
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *2022-2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa*, <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas/viesojo-valdymo-pletros-programa> (žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d),.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo*, Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bf12f4a6f6ee11e8b5e8d681eb86525b> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.),.
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2018, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2b0335a4036d11e9a017f05dde6559c6> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.),.
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, Vilnius, 2017, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?positionInSearchResults=67&searchModelUUID=bfcc6c60-e57e-4d55-b2f5-50caec6f45ff> (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.),.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, *Dėl Lietuvos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. Nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo*, Vilnius, 2022, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/db491ff679ef11ecb2fe9975f8a9e52e>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 12 d.),.
38. Liukinevičienė Laima, Lina Buivydienė, „Assesment of Civil Servants General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities“, *Socialiniai tyrimai*, 39 (2) 2016: 16-27, <https://www.journals.vu.lt/social-research/article/view/22999/22250>

39. LR Valstybės tarnybos departamentas, „Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialųjų sąvokų žodynelis“, Valstybės tarnybos portalas, žiūrėta 2024 m. balandžio 9 d., <https://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/istaigoms/rekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis-652.html>
40. Mukherjee Jayant, *Designing human resource management systems: a leader's guide* (Los Angeles: Sage, 2012), 1.
41. Neringos gimnazija, „Simo Survilos 2022 metų veiklos ataskaita“, Neringos gimnazija, žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d., <https://neringosgimnazija.lt/veiklos-ataskaitos-ir-uzduotys/>
42. Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2021-2030 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2024, [T1-33 Dėl Neringos savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](#), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
43. Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2023, [T1-18 Dėl Neringos savivaldybės 2023–2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](#) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
44. Neringos savivaldybės Taryba, *Dėl Neringos savivaldybės 2024-2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Neringa, 2024, [T1-12 Dėl Neringos savivaldybės 2024–2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(lrs.lt\)](#) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
45. Neringos savivaldybės Taryba, *Neringos savivaldybės administracijos nuostatai*, Neringa, 2023, <https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/nuostatai/154?lang=lt> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
46. Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://www.panrs.lt/administracine-informacija/nuostatai/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
47. Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2022 metų veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://www.panrs.lt/veiklos-sritys/veiklos-ataskaitos/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
48. Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/249e28d09e8411eda06e9a4a8dd92fc1>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
49. Panevėžio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Panevėžio rajono savivaldybės 2023-2030 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Panevėžys, 2022, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/78f86c607c8311ed82a7ae4cb6b10027>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).

50. Petukienė Evandželina, Rigita Tijunaitienė, Alvydas Raipa, „Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga“, *Viešojo politika ir administravimas*, 2 (2007): 87-95, <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2280/2087>
51. Piktornaitė Ilvija, „Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 29 (2013): 114-125, <https://www.lituanistika.lt/content/49057>
52. Pukėnaitė Daiva, „Europos Sąjungos aplinkos apsaugos politikos įgyvendinimo Lietuvoje efektyvumas“ (Magistro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2008), 17, <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2166780/>
53. Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Radviliškis, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a48363a2de1f11eda305cb3bdf2af4d8>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
54. Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Radviliškis, 2023, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ef3ae0b4a33911ed924fd817f8fa798e>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
55. Radviliškio rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Radviliškis, 2021, <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/797ffe4198a111eb998483d0ae31615c?jfwid=-vak471o5c>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 23 d.).
56. Rekašienė Reda, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 4 (2014): 590-600. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3940/3777>
57. Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Rietavas, 2023, <https://www.rietavas.lt/go.php/lit/Planavimo-dokumentai> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
58. Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės administracijos veiklos nuostatų patvirtinimo*, Rietavas, 2023, <https://www.rietavas.lt/go.php/lit/Nuostatai/1>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).

59. Rietavo savivaldybės Taryba, *Dėl Rietavo savivaldybės strateginio veiklos plano 2021-2027 metams patvirtinimo*, Rietavas, 2020, [T1-162 Dėl Rietavo savivaldybės strateginio plėtros plano 2021 – 2027 metams patvirtinimo \(lrs.lt\)](#) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
60. Smalskys Vainius, Eugenijus Skietrys, „Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos“, *Viešoji politika ir administravimas* 24, 2008: 60, 66, <https://www.lituanistika.lt/content/17675>.
61. Stačinskaitė Simona, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešoji politika ir administravimas*, 17, 3 (2018): 327-343, <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951>
62. Stankevičienė Asta, Julija Šarupičiūtė, „Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose“, *Verslas: teorija ir praktika* 15 (1) 2014: 93-102, <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/8413>
63. Stewart Greg L., Kenneth G. Brown, *Human resource management: linking strategy to practice* (Hoboken (N.J.): John Wiley, 2009), 134.
64. Sudnickas Tadas, Aistė Kratavičiūtė – Ališauskienė, „Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania“, *Viešoji politika ir administravimas* 10, 4 (2011): 522-533, <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/875>
65. Šadžiuvienė Dalia, „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje“ (pranešimas Pažangos forume Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?, Vilnius, 2015 m. birželio 19 d.)
66. Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Širvintos, 2023, <https://www.sirvintos.lt/lt/administracija/administracine-informacija/nuostatai/854> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
67. Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Širvintos, 2023, <https://www.sirvintos.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/sirvintu-rajono-savivaldybes-20232025-metu-strateginis-veiklos-planas/3515> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
68. Širvintų rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Širvintų rajono savivaldybės 2021-2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Širvintos, 2021, [Širvintų rajono savivaldybės 2021–2027 metų strateginis plėtros planas | Širvintų rajono savivaldybė \(sirvintos.lt\)](#), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
69. Tumėnė Rasa, Irena Žukauskaitė, Žilvinas Židonis, „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos“, *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 601-617,

<https://www.researchgate.net/publication/276307537> Naujoji valstybės tarnautojų atranka pir
mieji rezultatai ir izvalgos

70. Urbanovič Jolanta et al., „Viešojo valdymo reformų koncepcijų turinys ir evoliucija“, kn. *Viešojo administravimo teorijos*, sud. Jolanta Urbanovič, Vainius Smalskys (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 198-241, <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/04139548-2902-48ed-bde2-720481bcddea>
71. Utenos rajono savivaldybės administracija, *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos ir Utenos apskrities valstybės tarnautojų ir darbuotojų profesinės sąjungos 2023 m. rugpjūčio 24 d. kolektyvinės sutarties Nr. S9-157 pakeitimo*, Utena, 2023, <https://www.utena.lt/lt/administracine-informacija/darbo-uzmokestis>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.).
72. Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo*, Utena, 2021, <https://teisineinformacija.lt/utena/document/71861> (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
73. Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Utena, 2023, [TS-1 Dėl Utenos rajono savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo \(e-tar.lt\)](https://www.utena.lt/lt/administracine-informacija/darbo-uzmokestis), (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
74. Utenos rajono savivaldybės Taryba, *Dėl Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams patvirtinimo*, Utena, 2018, [TS-64 DĖL UTENOS RAJONO SAVIVALDYBĖS STRATEGINIO PLĖTROS PLANO 2018-2024 METAMS PATVIRTINIMO \(teisineinformacija.lt\)](https://teisineinformacija.lt/utena/document/71861) (žiūrėta 2024 m. balandžio 22 d.)
75. Valstybės tarnybos departamentas, „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita“, Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2022 m. gruodžio 26 d., https://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/VEIKLA/Vykdomi_projektai/Kompetencijos_ir_EPAK/Uzsienio%20tyrimo%20santrauka.pdf
76. Viešojo valdymo agentūra, „Vykdomi projektai. Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas („Lyderystės akademija“)“, Mano Vyriausybė, žiūrėta 2024 m. balandžio 15 d., <https://sena-vva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai>
77. Viešojo valdymo agentūra, „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“, Mano Vyriausybė, žiūrėta 2023 m. gruodžio 26 d., <https://vva.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai/vykdomi-projektai1/strateginiu-kompetenciju-nustatymo-ugdymo-ir-palaikymo-sistemos-sukurimas-ir-diegimas-viesajame-sektoriuje/>

78. Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos nuostatų tvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://aktai.vilnius.lt/document/30392792>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).
79. Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo*, Vilnius, 2024, <https://aktai.vilnius.lt/document/30405398>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).
80. Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2023-2025 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, Vilnius, 2023, <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/nuostatai/planavimo-dokumentai/savivaldybes-strateginiai-veiklos-planai-ir-ju-vykdymo-ataskaitos/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).
81. Vilniaus miesto savivaldybės Taryba, *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2021-2030 strateginio plėtros plano patvirtinimo*, Vilnius, 2021, <https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/nuostatai/planavimo-dokumentai/>, (žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.).
82. Zubrickienė Ilona, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika* 1 (7), 2016: 148-173, <https://www.lituanistika.lt/content/78754>

DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: ELIDIJUS MAŽVYLA

Studento pažymėjimo numeris: 2215154

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams:

☒ Aš **nenaudojau** dirbtinio intelekto įrankių pateikiamame darbe.

☐ Aš **naudojau** vieną ar kelis dirbtinio intelekto įrankius pateikiamame darbe.

Jei taip, kokius?

Dirbtinio intelekto įrankius naudoju kritiškai, kaip pagalbinę priemonę. Prisiimu visą atsakomybę už darbe pateiktą informaciją, argumentus ir galutinius darbo rezultatus.

(Parašas)

.....

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams bei paaiškinti, kaip naudojote dirbtinį intelektą:

Aš naudoju dirbtinio intelekto įrankius šiam/-iems tikslui/-ams:

1. ☐ **Idėjų generavimui** (pavyzdžiui: argumentų ar kontra-argumentų generavimui, struktūros plano sudarymui, galimų tyrimo klausimų generavimui)

Paaiškinkite:

2. ☐ **Informacijos paieškai** (pavyzdžiui: papildomos literatūros ar kontekstinės informacijos paieškai)

Paaiškinkite:

3. ☐ **Kaip rašymo asistentą** (pavyzdžiui: gramatinių ar stiliaus klaidų taisymui, vertimui, pastraipų perstruktūravimui ir pan.)

Paaiškinkite:

4. ☐ **Vizualinės medžiagos kūrimui** (pavyzdžiui: naujo paveikslėlio, žemėlapių sukūrimui ar redagavimui)

Paašškinkite:

5. ☐ **Kaip mokymosi pagalbininką** (pavyzdžiui: papildomam medžiagos paašškirimui paprastesne kalba, sąvokų ar teorinių koncepcijų palyginimui, žinių pasitikrinimo užduočių generavimui ir pan.)

Paašškinkite:

6. ☐ **Duomenų analizei** (pavyzdžiui: skaičiavimui, kodavimui, kokybinių ar kiekybinių duomenų vizualizacijai, lentelės ar grafiko sukūrimui)

Paašškinkite:

7. ☐ **Efektvumo didinimui** (pavyzdžiui: tekstų santraukų kūrimui, išnašų formatavimui ir pan.)

Paašškinkite:

8. ☐ **Kitu būdu.**

Paašškinkite:

9. **Kokių žingsnių ėmėtės siekdami sumažinti dirbtinio intelekto daromų klaidų ar neatsakingo naudojimo tikimybę?**

Paašškinkite:

Priedai

Priedas Nr. 1

SAVIVALDYBĖ	ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ SKAIČIUS (2024-01-01)
1.Akmenės r. sav.	134
1.Alytaus m. sav.	190
2.Alytaus r. sav.	161
2.Anykščių r. sav.	175
1.Birštono r. sav.	60
3.Biržų r. sav.	125
4.Druskininkų r. sav.	129
3.Elekrėnų sav.	171
4.Ignalinos r. sav.	164
5.Jonavos r. sav.	199
6.Joniškio r. sav.	191
7.Jurbarko r. sav.	199
8.Kaišiadorių r. sav.	183
2.Kalvarijos sav.	97
1.Kauno m. sav.	652
2.Kauno r. sav.	545
3.Kazlų Rūdos sav.	98
9.Kelmės r. sav.	217
10.Kėdainių r. sav.	174
3.Klaipėdos m. sav.	478
4.Klaipėdos r. sav.	332
11.Kretingos r. sav.	220
5.Kupiškio r. sav.	155
12.Lazdijų r. sav.	191
1.Marijampolės sav.	237
5.Mažeikių r. sav.	345
6.Molėtų r. sav.	139

4.Neringos sav.	62
7.Pagėgių sav.	138
5.Pakruojo r. sav.	110
8.Palangos m. sav.	120
2.Panevėžio m. sav.	277
3.Panevėžio r. sav.	260
9.Pasvalio r. sav.	118
4.Plungės r. sav.	241
13.Prienų r. sav.	165
5.Radviliškio r. sav.	264
14.Raseinių r. sav.	200
6.Rietavo sav.	61
6.Rokiškio r. sav.	253
10.Skuodo r. sav.	152
7.Šakių r. sav.	270
8.Šalčininkų r. sav.	295
9.Šiaulių m. sav.	292
10.Šiaulių r. sav.	253
15.Šilalės r. sav.	224
Šilutės r. sav.	297
11.Širvintų r. sav.	129
12.Švenčionių r. sav.	139
13.Tauragės r. sav.	139
16.Telšių r. sav.	196
17.Trakų r. sav.	207
11.Ukmergės r. sav.	246
14.Utenos r. sav.	156
18.Varėnos r. sav.	180
12.Vilkaviškio r. sav.	258
6.Vilniaus m. sav.	1008
7.Vilniaus r. sav.	344
19.Visagino m. sav.	218
20. Zarasų r. sav.	176

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

4

Lower Limit	1
Upper Limit	6
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

6

Lower Limit	1
Upper Limit	6
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

11

Lower Limit	1
Upper Limit	14
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

14

Lower Limit	1
Upper Limit	14
Generate  Clear	

162-228 Atrinktos savivaldybės: Anykščių r. sav., Jurbarko r. sav.

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

7

Lower Limit	1
Upper Limit	20
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

2

Lower Limit	1
Upper Limit	20
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

5

Lower Limit	1
Upper Limit	12
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

3

Lower Limit	1
Upper Limit	12
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

3

Lower Limit	1
Upper Limit	7
Generate  Clear	

Random Number Generator

This version of the generator creates a random integer. It can deal with very large integers up to a few thousand digits.

Result

5

Lower Limit	1
Upper Limit	7
Generate  Clear	

Priedas Nr. 2

Laba diena, esu Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto magistrantūros studijų 2 kurso studentas Elidijus Mažvyta. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą tema „Vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse“, kuriuo siekiu ištirti kaip ir kokiomis priemonėmis bei kokia apimtimi yra valdomos Lietuvos savivaldybių administracijose dirbančių vadovų kompetencijos. Anketa yra anoniminė ir apibendrinti rezultatai bus naudojami tik tiriamojo darbo tikslais.

Anketa yra anoniminė ir apibendrinti rezultatai bus naudojami tik tiriamojo darbo tikslais.

Atsakant į pateiktus anketos klausimus prašome pasirinkti Jūsų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymus.

Dėkoju iš anksto už skirtą laiką ir atsakymus!

- Man buvo suteikta informacija apie baigiamąjį darbą bei jo duomenų valdymo politiką ir aš sutinku dalyvauti tyrime.

1. Kokios Jūsų pareigos savivaldybėje?

- Savivaldybės administracijos direktorius (-ė)
- Savivaldybės personalo skyriaus vedėjas (-a)
- Vyriausiasis (-ioji) specialistas (-ė)

2. Kiek metų nepertraukiamai užimate vadovo (administracijos direktoriaus (-ės) / personalo skyriaus vedėjo (-ės) / vyriausiojo (-sios) specialisto (-ės) pareigas savivaldybėje?

- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Virš 10 metų

3. Kurie, Jūsų nuomone, valstybės tarnautojų kompetencijos modelio principai, bruožai ir elementai yra svarbiausi? Svarbą įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur: 5 – labai svarbu, 4 - svarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 2 – nesvarbu, 1- visiškai nesvarbu).

Teiginys	5	4	3	2	1
Nuolatinis vadovų kompetencijų lygmens stebėjimas, analizavimas, kompetencijų tobulinimo planavimas					

Individualaus tikslinio vadovų mokymo organizavimas					
Vadovų vertinimas pagal rezultatus, tobulėjimą, veiklos kokybę					
Etikos ir vertybių vertinimas atrankoje					
Institucijos strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų vykdymui reikalingų kompetencijų nustatymas					

4. Kuriuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose kompetencijų modelis yra taikomas Jūsų savivaldybėje valdant vadovų kompetencijas?

- ☐ Atrankos
- ☐ Vertinimo
- ☐ Mokymo
- ☐ Karjero planavimo

5. (Atsakyti būtina tik 4 klausime pasirinkus ne visus atsakymo variantus)

Kokios pagrindinės priežastys dėl kurių kompetencijų modelį taikote ne visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose?

Atsakymą įrašykite.

6. Kokias priemones ir programas taiko Jūsų savivaldybė vadovų kompetencijų valdymui ir tobulinimui?

- ☐ Vadovų mokymai ir seminarai
- ☐ Individualios mentorystės programos
- ☐ Vidinių karjeros plėtros planų sudarymas
- ☐ Motyvavimo priemonės
- ☐ Komandinių veiklos metodų kūrimas
- ☐ Kita (prašome nurodyti)

7. Kaip vertinate savivaldybėje taikomų priemonių ir programų efektyvumą?

- ☐ Labai efektyvios
- ☐ Pakankamai efektyvios
- ☐ Nežinau/negaliu atsakyti
- ☐ Nepakankamai efektyvios

- Visiškai neefektyvios

8. (Atsakyti būtina tik 7 klausime pasirinkus atsakymus pakankamai efektyvios/Nepakankamai efektyvios/Visiškai neefektyvios)

Kas, Jūsų nuomone, sukelia daugiausiai trukdžių sklandžiam vadovų kompetencijų valdymo realizavimui Jūsų savivaldybėje? Galimas kelių atsakymų pasirinkimas.

- Kompetencijų modelio turinio neaiškumas
- Žinių kaip kompetencijų modelį tinkamai taikyti stoka.
- Vadovų, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas, neigiamas požiūris į kompetencijų modelį.
- Tinkamam vadovų kompetencijų valdymui iššūkį kelia riboti savivaldybės finansiniai ištekliai.
- Savivaldybės organizacinėje kultūroje nėra palaikoma nuolatinė mokymosi kultūra.
- Savivaldybės vadovų politizacija.
- Vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių administracijos skyrių žmogiškųjų išteklių kompetencijų lygmuo.
- Kompetencijų modelio taikymo būtinybės pateikimo būdas ("iš viršaus į apačią" (iš centrinės valdžios į savivaldybes))
- Kita: Įrašyti

9. Nuo 2024 m. sausio 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. Ar sutinkate, kad aktualios redakcijos įstatyme reglamentuotos nuostatos, susijusios su žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų valdymu leidžia efektyviau įgyvendinti vadovų kompetencijų valdymą Jūsų savivaldybėje?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

10. Ar įgyvendinama Valstybės tarnybos reforma turi įtakos Jūsų savivaldybėje taikomų vadovų kompetencijų valdymo priemonių pokyčiams? Jei taip, įvardykite, kokias naujas priemones pradėjote taikyti reformos įgyvendinimo metu. Atsakymą įrašykite.

11. Kompetencijų modelis – vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų, kuriuo remiantis yra nustatomos institucijos strateginių tikslų siekimui ir kasdienių funkcijų vykdymui reikalingos kompetencijos bei žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos, tobulinimo, vertinimo ir motyvavimo procesų turinys.

Atsižvelgiant į pateiktą kompetencijų modelio apibrėžimą įvertinkite teiginius Jūsų savivaldybės kontekste.

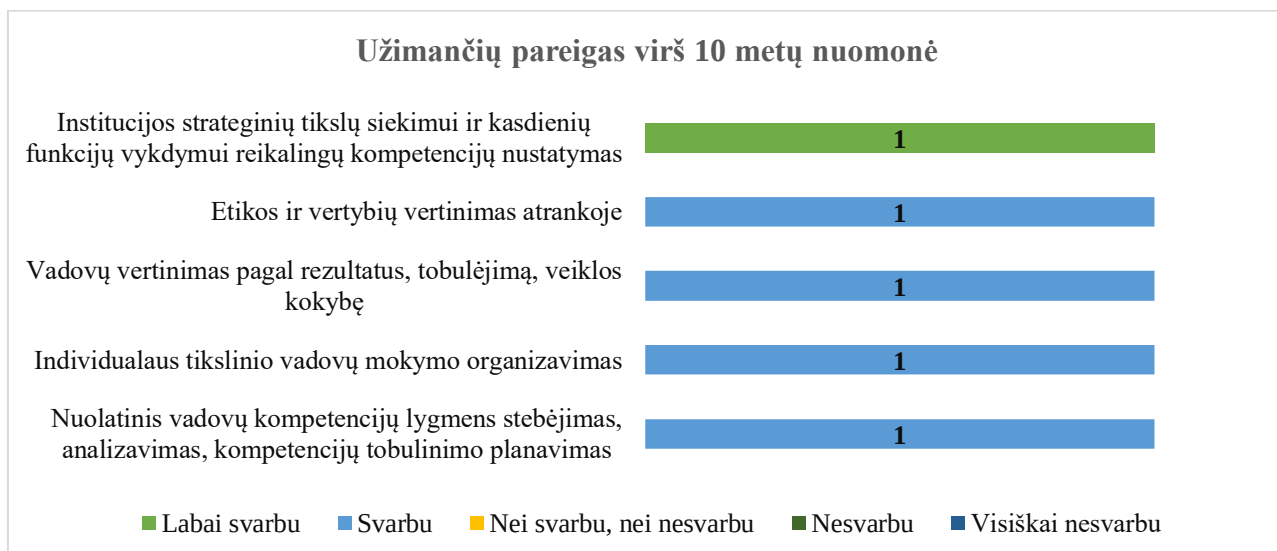
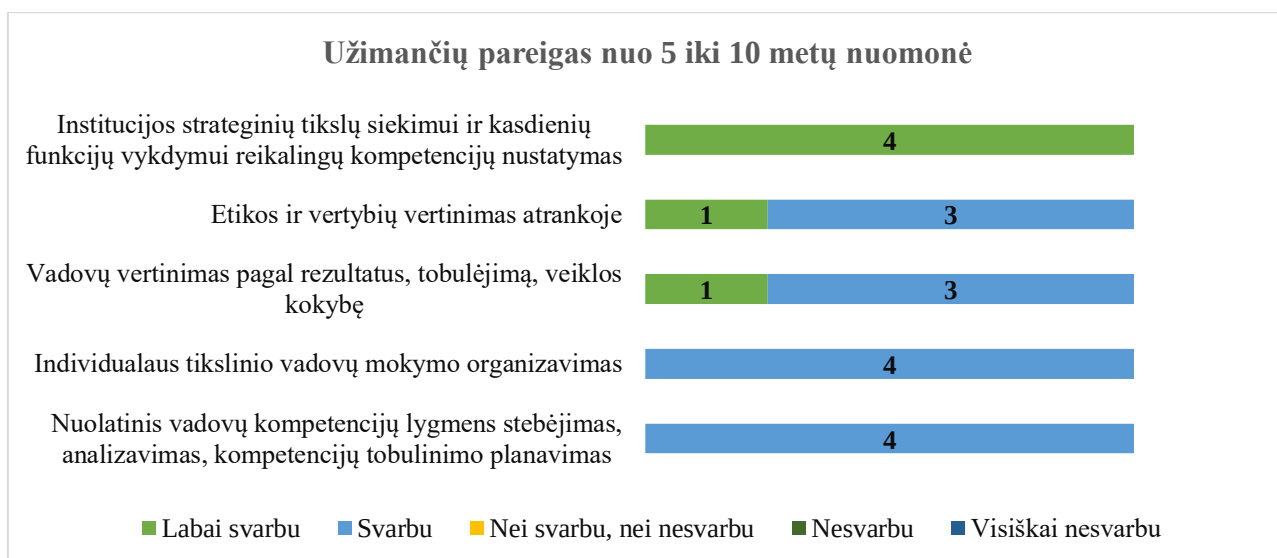
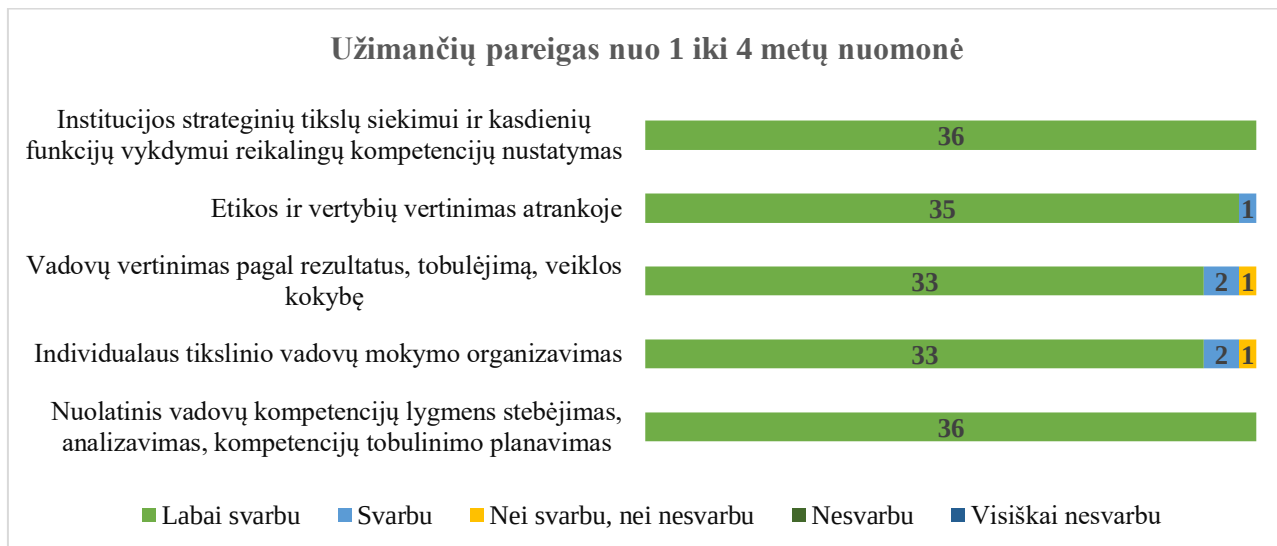
(Balų skalės reikšmės: 5 - visiškai sutinku, 4 -sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 2 - nesutinku, 1- visiškai nesutinku).

Teiginys	5	4	3	2	1
Kompetencijų modelio taikymas yra naudingas savivaldybės vadovų darbo kokybės atžvilgiu					
Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas efektyviau įgyvendinti savivaldybės valdymo ir viešojo administravimo tikslus					
Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas analizuoti savivaldybės vadovų įgūdžių spragas					
Kompetencijų modelio taikymas padeda nustatyti savivaldybės vadovų rezultatus					
Kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai pritaikomas pilna apimtimi organizuojant savivaldybės vadovų kompetencijų valdymą					

12. Galbūt turite konkrečių pasiūlymų kaip vadovų kompetencijų modelis galėtų būti tobulinamas Jūsų savivaldybėje. Atsakykite argumentuotai. Atsakymą įrašykite.

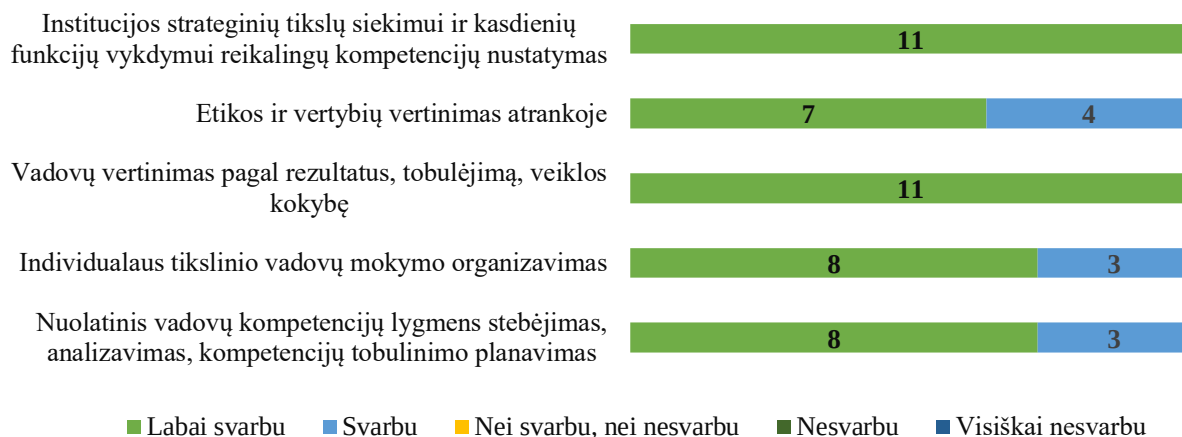
Priedas Nr. 3

Savivaldybės administracijos direktorių nuomonė, kurie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio principai, bruožai ir elementai yra svarbiausi. Šaltinis: sudaryta autoriaus

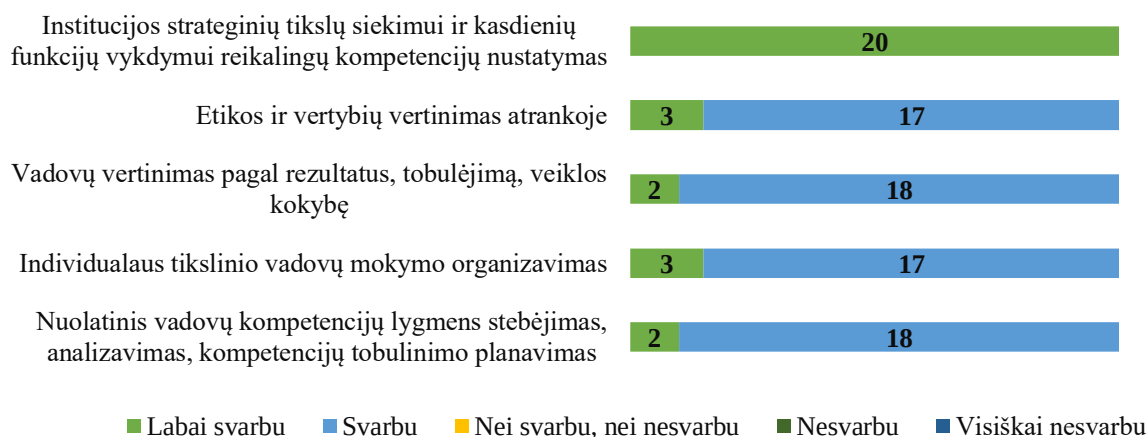


Savivaldybės personalo skyrių vedėjų nuomonė, kurie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio principai, bruožai ir elementai yra svarbiausi. Šaltinis: sudaryta autoriaus

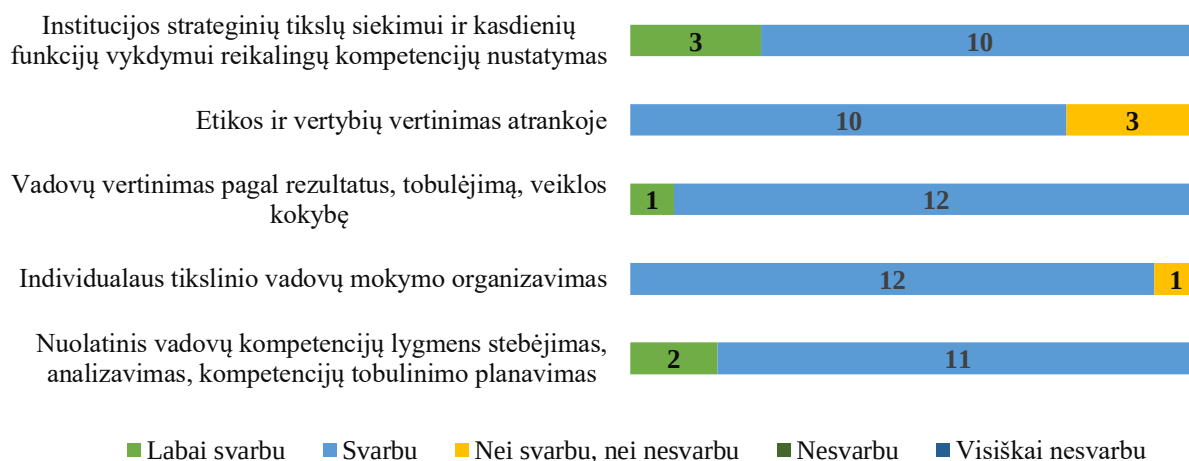
Užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų nuomonė



Užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų nuomonė

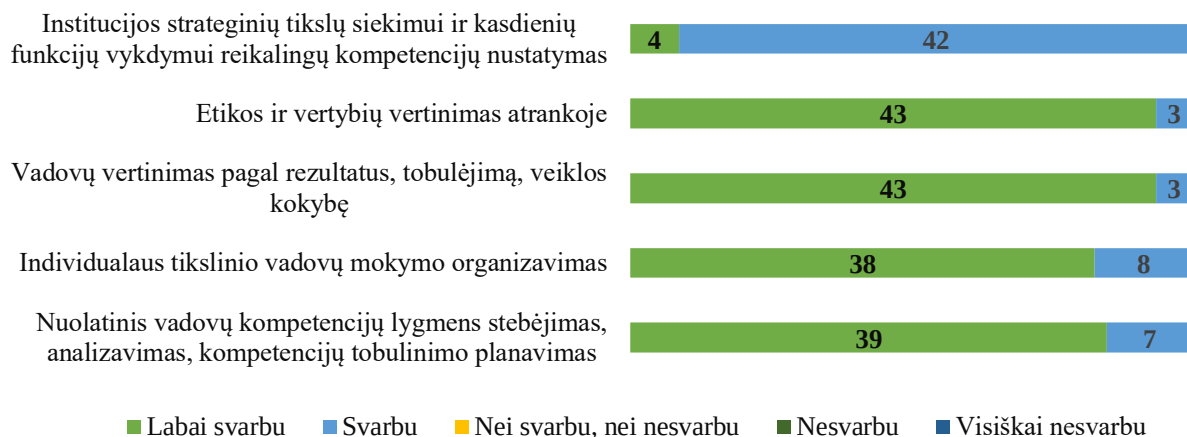


Užimančių pareigas virš 10 metų nuomonė

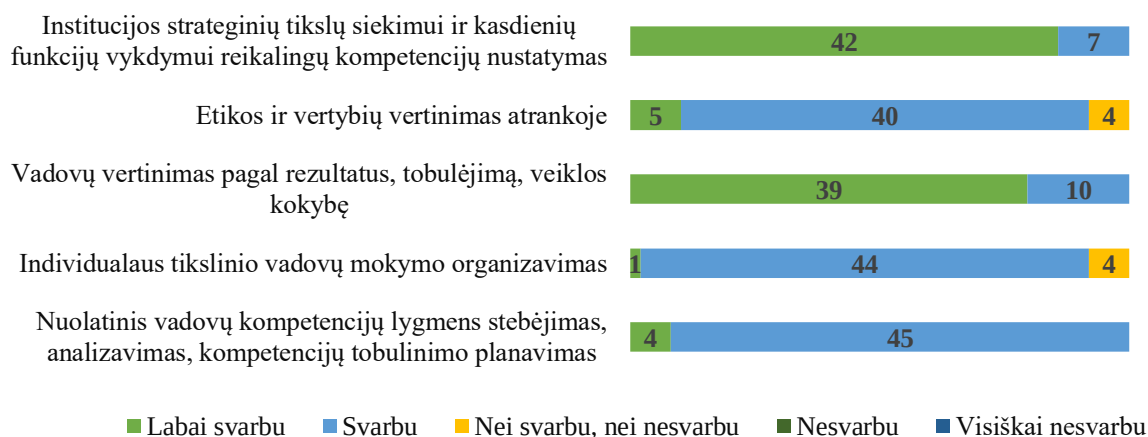


Savivaldybės personalo skyrių vyriausiųjų specialistų nuomonė, kurie valstybės tarnautojų kompetencijų modelio principai, bruožai ir elementai yra svarbiausi. Šaltinis: sudaryta autoriaus

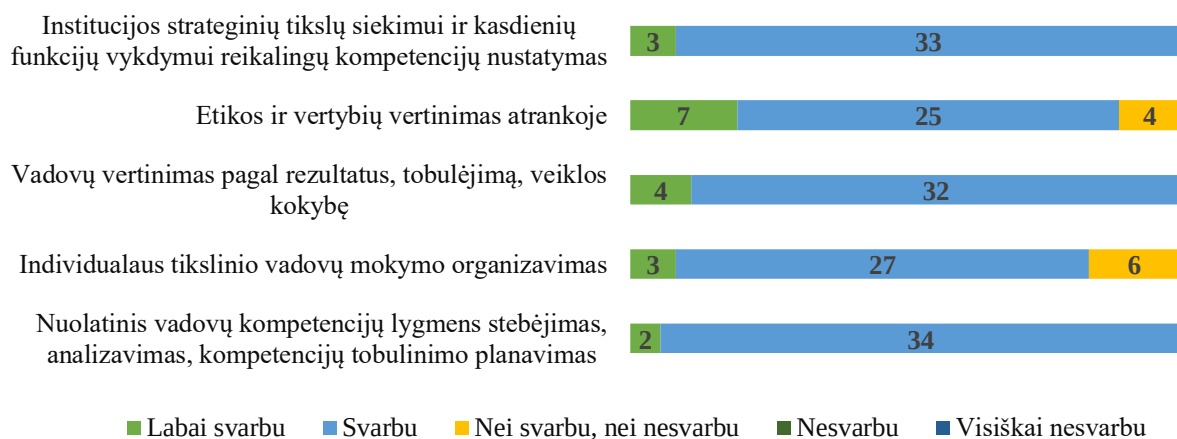
Užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų nuomonė



Užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų nuomonė

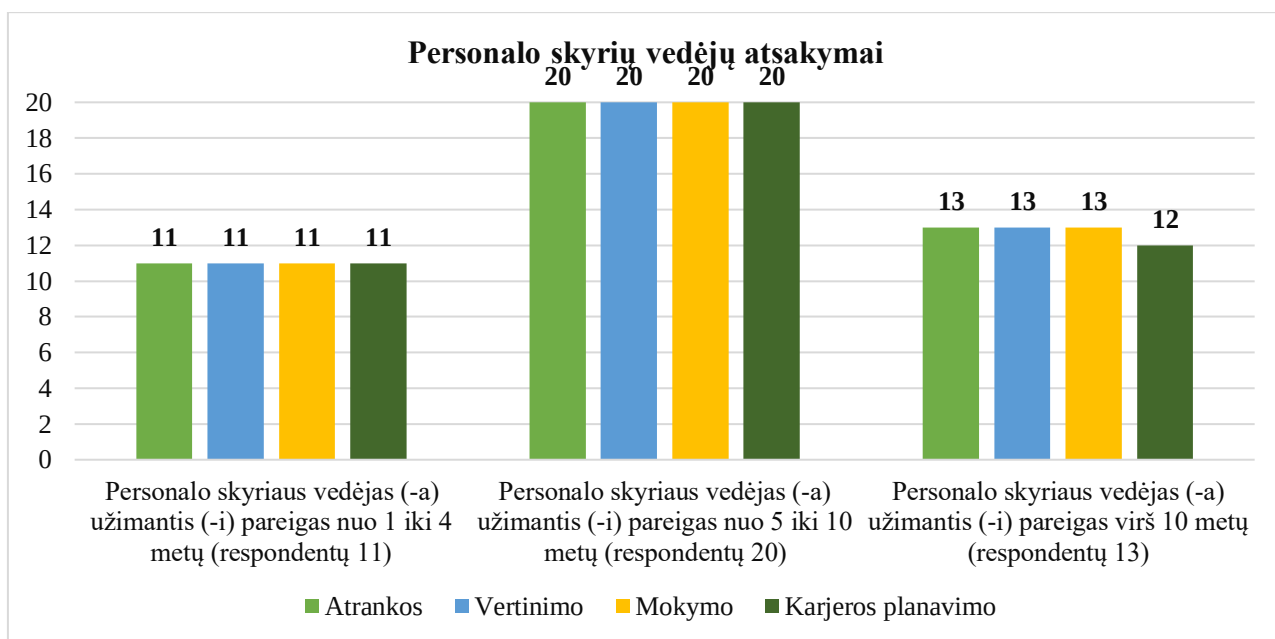
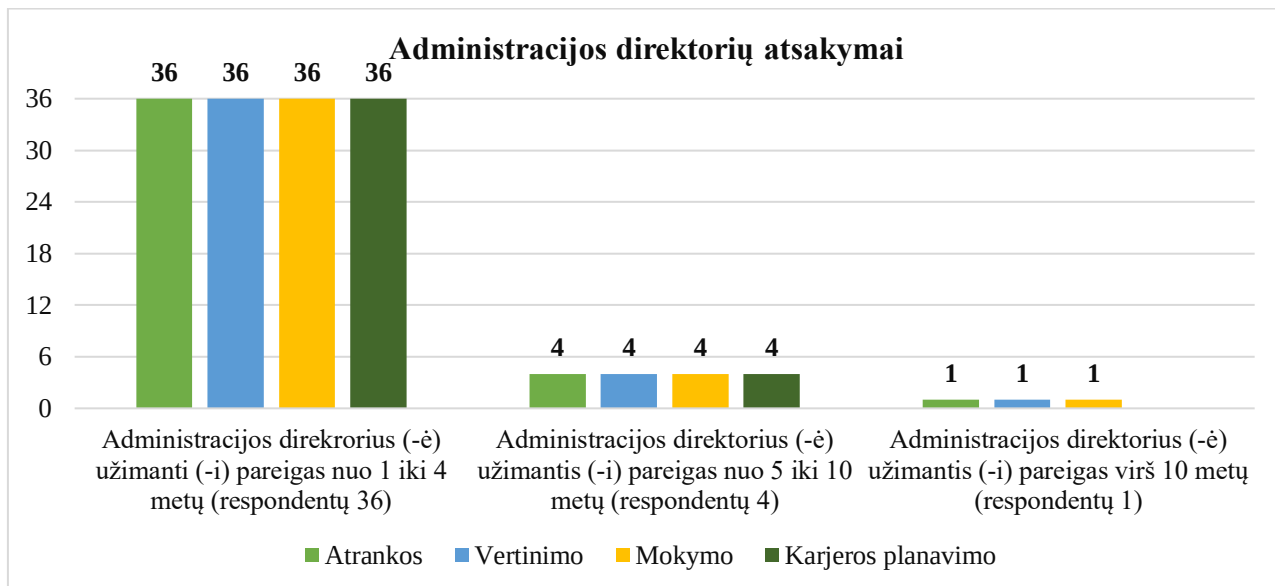


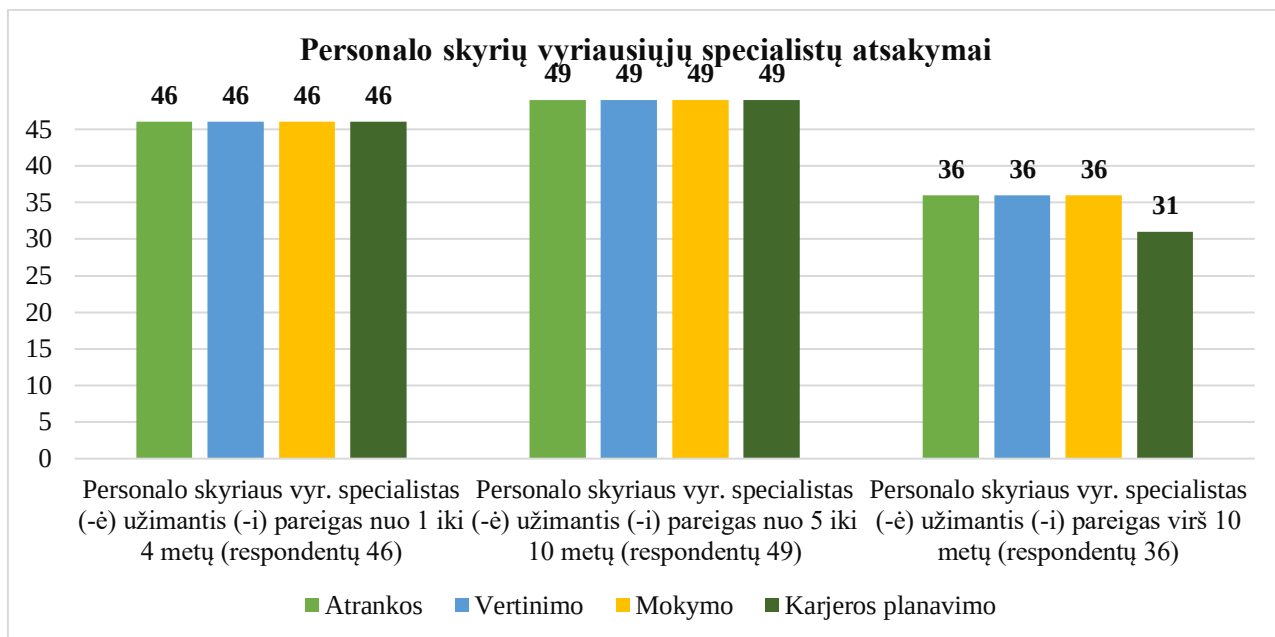
Užimančių pareigas virš 10 metų nuomonė



Priedas Nr. 4

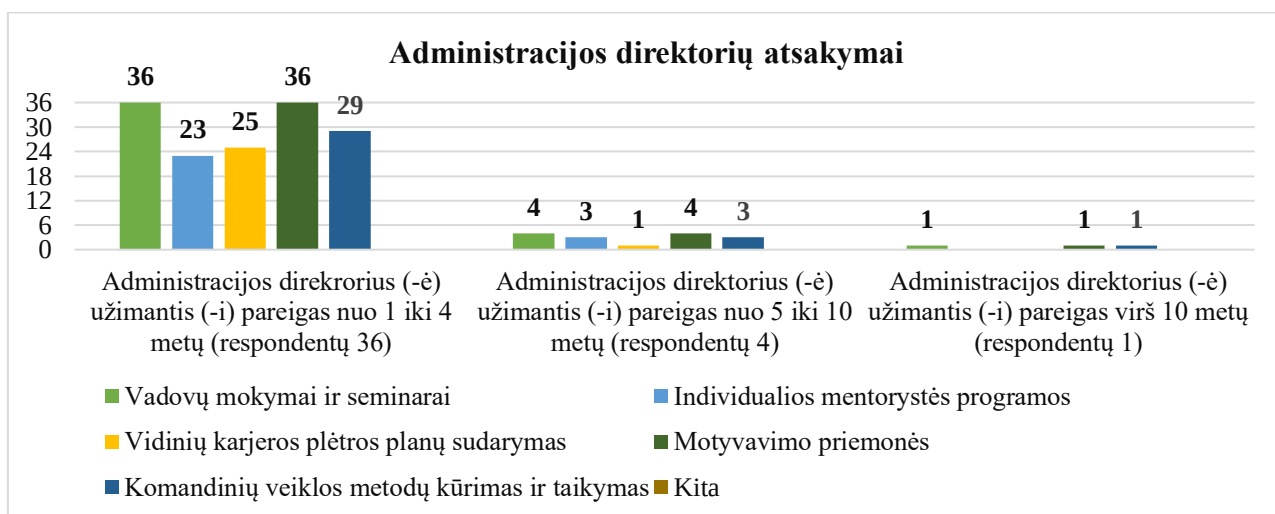
Etapai, kuriuose kompetencijų modelis yra taikomas respondentų savivaldybėse. Šaltinis: sudaryta autoriaus

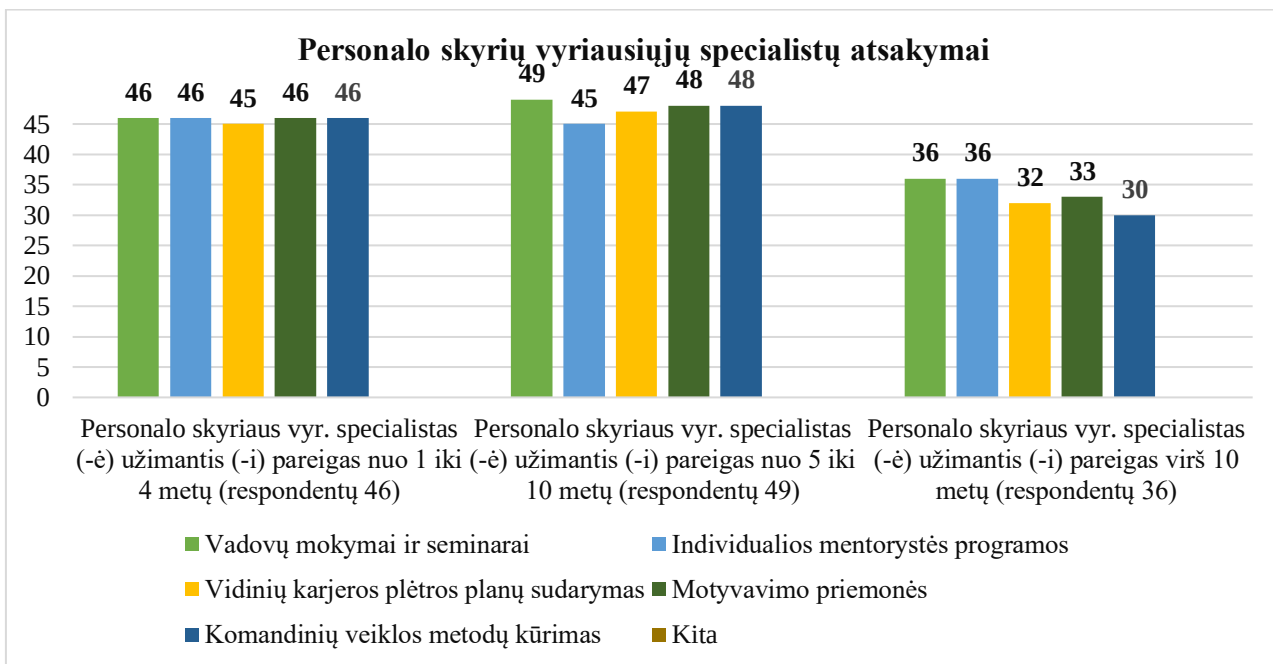
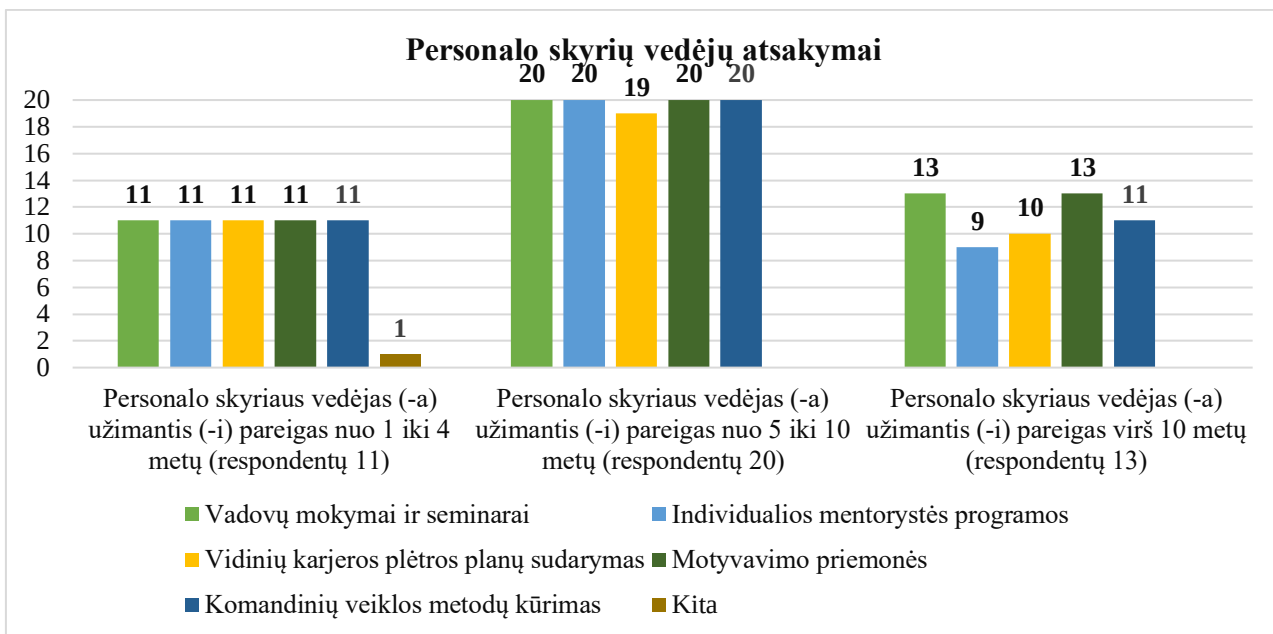




Priedas Nr. 5

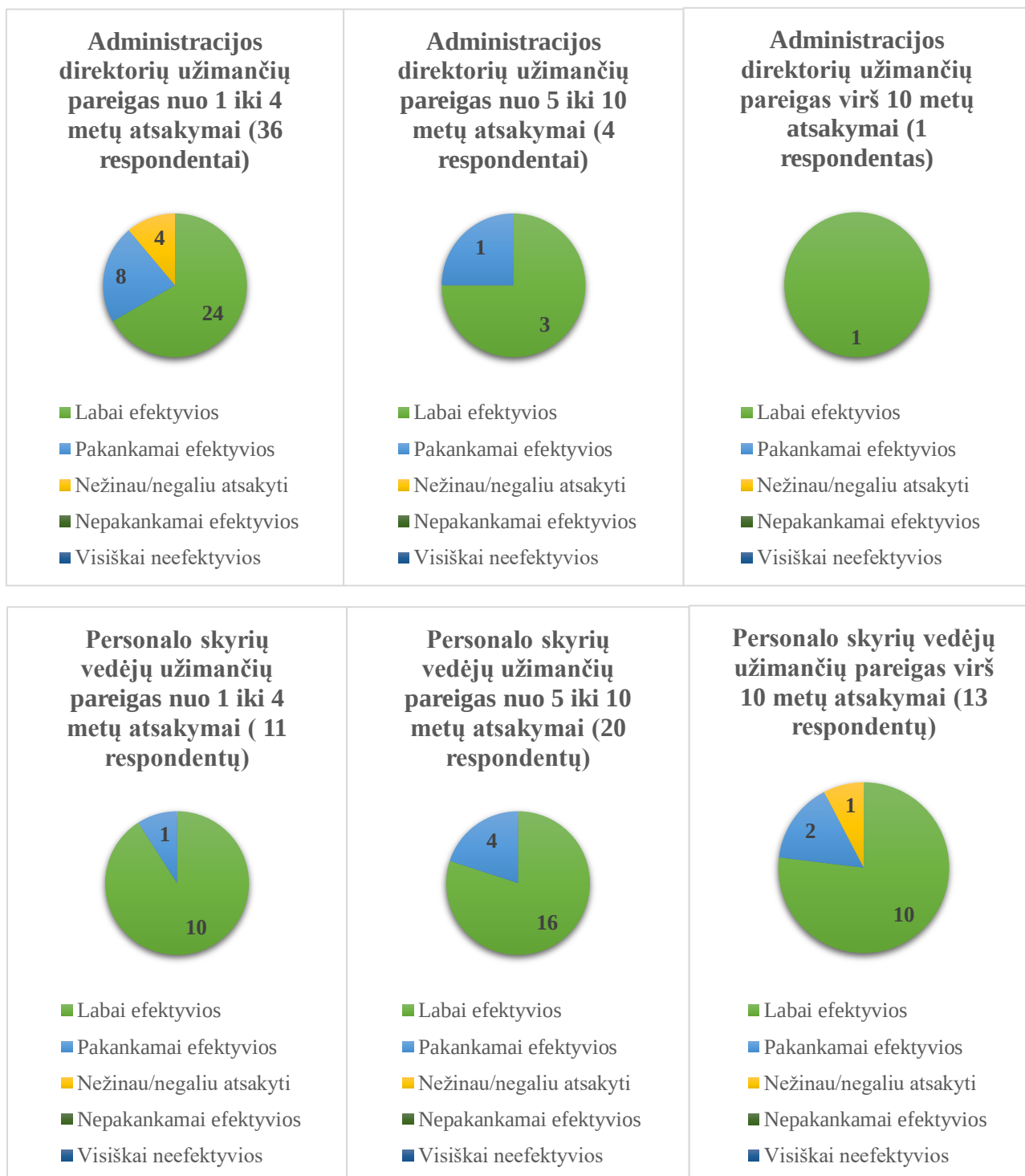
Priemonės ir programos taikomos respondentų savivaldybėse vadovų kompetencijų valdymui ir tobulinimui. Šaltinis: sudaryta autoriaus



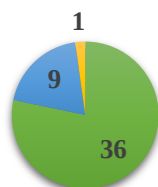


Priedas Nr. 6

Savivaldybėje taikomų kompetencijų valdymo priemonių ir programų efektyvumo vertinimas. Šaltinis: sudaryta autoriaus

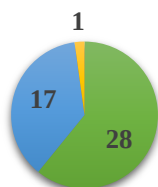


**Personalo skyrių
vyriausiųjų specialistų
užimančių pareigas
nuo 1 iki 4 metų
atsakymai (46
respondentų)**



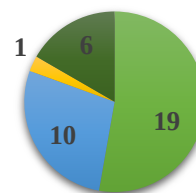
- Labai efektyvios
- Pakankamai efektyvios
- Nežinau/negaliu atsakyti
- Nepakankamai efektyvios
- Visiškai neefektyvios

**Personalo skyrių
vyriausiųjų specialistų
užimančių pareigas
nuo 5 iki 10 metų
atsakymai (49
respondentų)**



- Labai efektyvios
- Pakankamai efektyvios
- Nežinau/negaliu atsakyti
- Nepakankamai efektyvios
- Visiškai neefektyvios

**Personalo skyrių
vyriausiųjų specialistų
pareigas virš 10 metų
atsakymai (36
respondentų)**

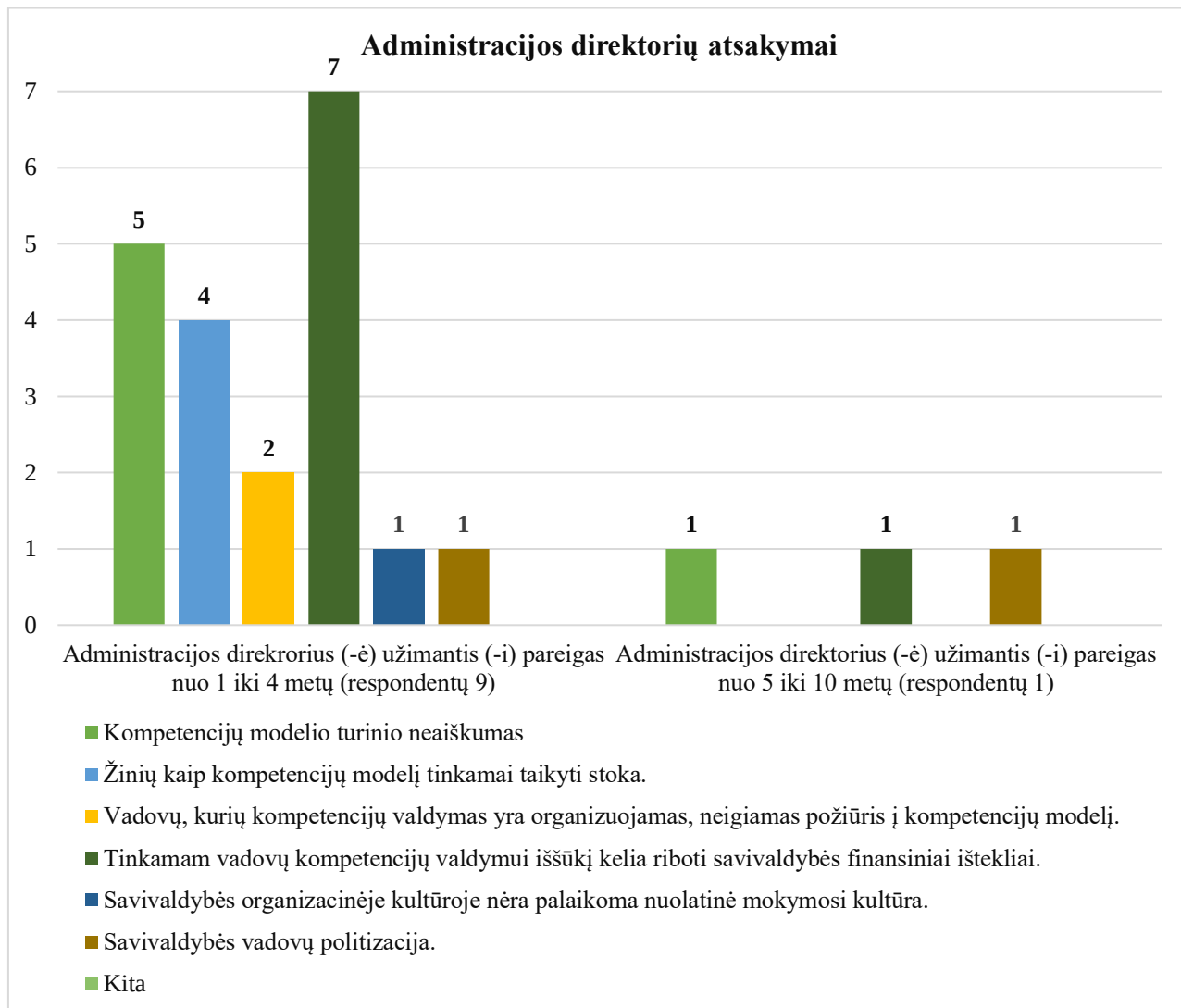


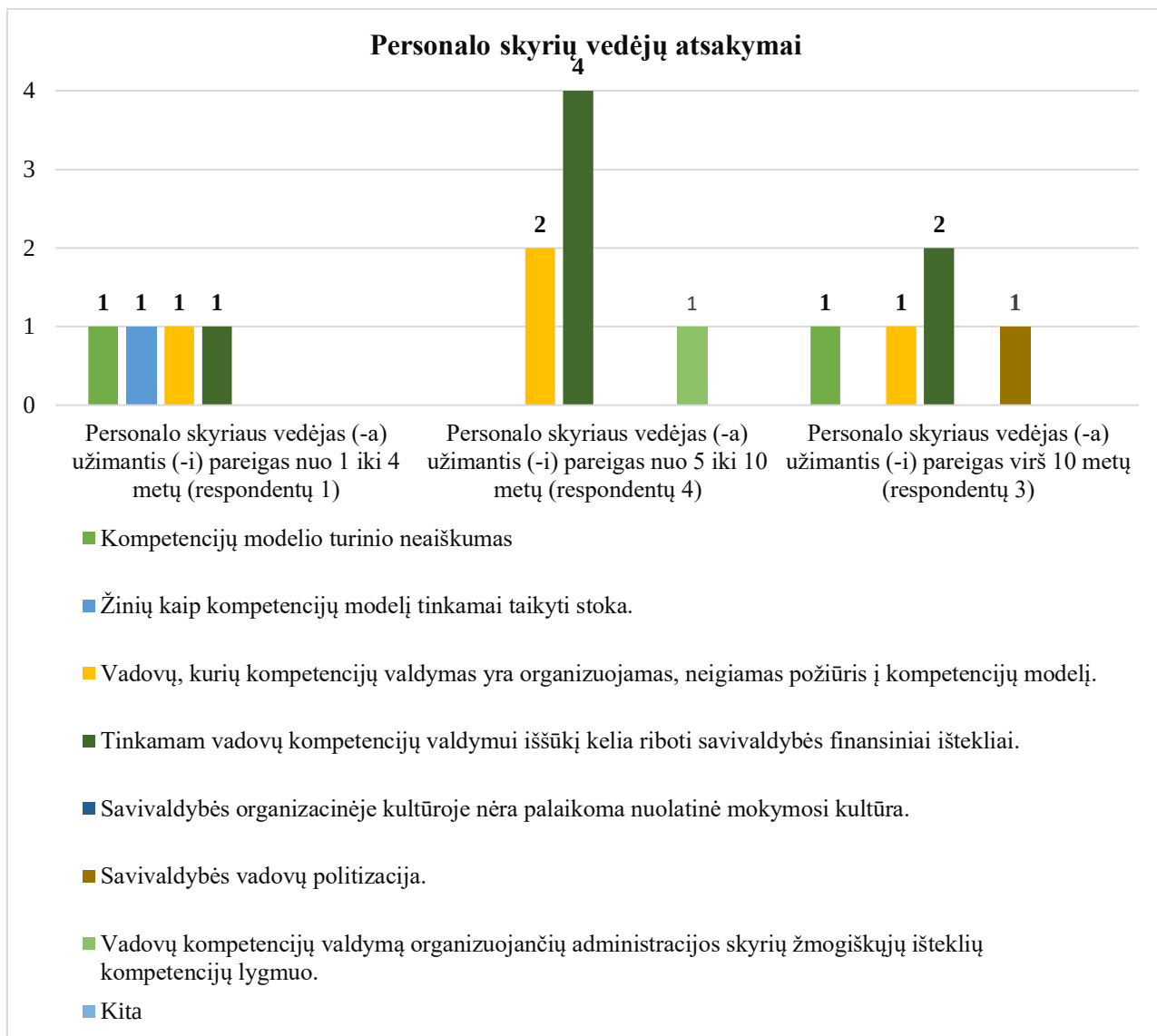
- Labai efektyvios
- Pakankamai efektyvios
- Nežinau/negaliu atsakyti
- Nepakankamai efektyvios
- Visiškai neefektyvios

Priedas Nr. 7

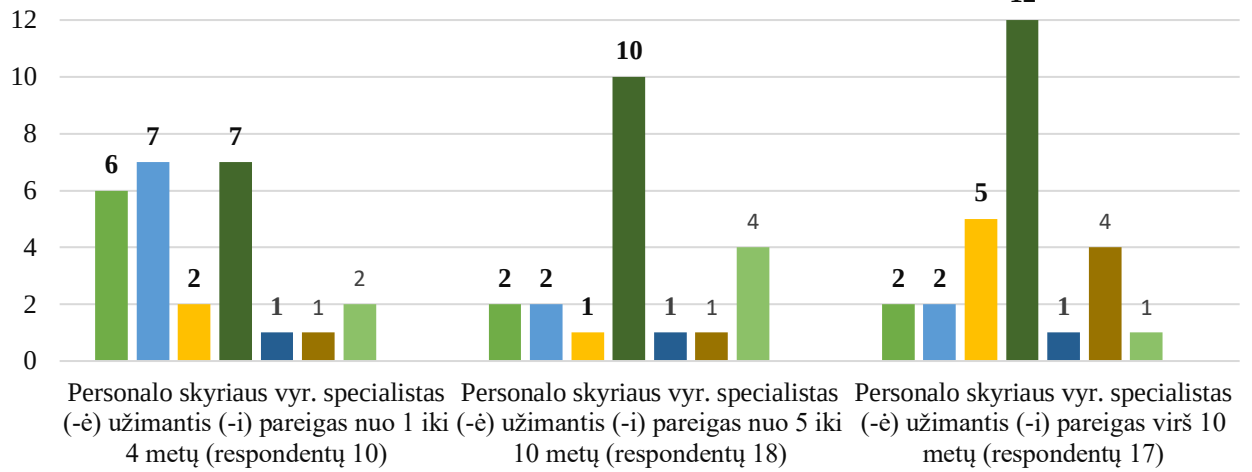
Trukdžių, kurie turi įtakos sklandžiam vadovų kompetencijų valdymo realizavimui vertinimai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus





Personalo skyrių vyriausiųjų specialistų atsakymai



■ Kompetencijų modelio turinio neaiškumas

■ Žinių kaip kompetencijų modelį tinkamai taikyti stoka.

■ Vadovų, kurių kompetencijų valdymas yra organizuojamas, neigiamas požiūris į kompetencijų modelį.

■ Tinkamam vadovų kompetencijų valdymui iššūkį kelia riboti savivaldybės finansiniai ištekliai.

■ Savivaldybės organizacinėje kultūroje nėra palaikoma nuolatinė mokymosi kultūra.

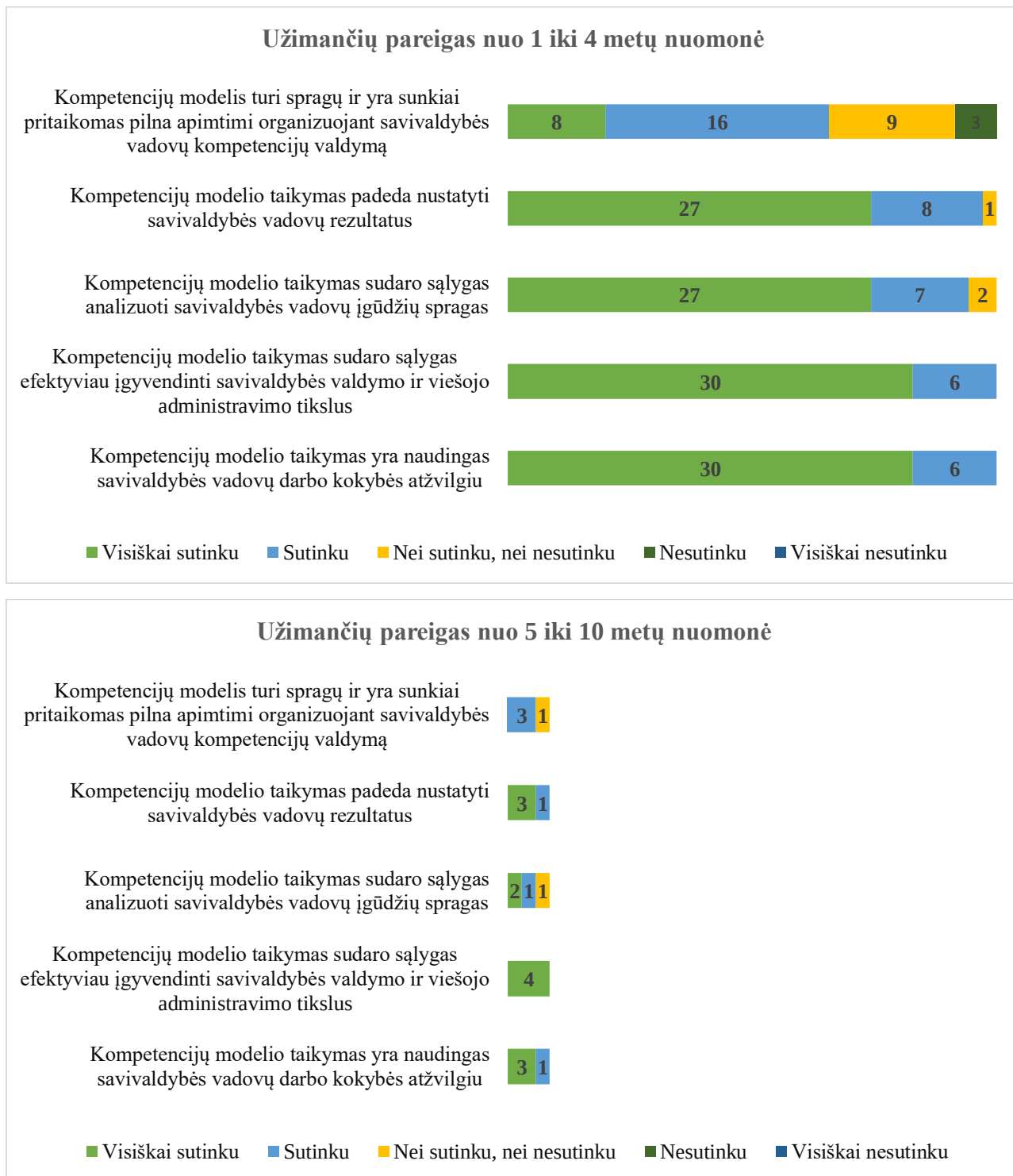
■ Savivaldybės vadovų politizacija.

■ Vadovų kompetencijų valdymą organizuojančių administracijos skyrių žmogiškųjų išteklių kompetencijų lygmuo.

■ Kita

Priedas Nr. 8

Teiginių vertinimas respondentų savivaldybių kontekste. Savivaldybės administracijos direktorių atsakymai. Šaltinis: sudaryta autoriaus



Užimančių pareigas nuo virš 10 metų nuomonė

Kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai
pritaikomas pilna apimtimi organizuojant savivaldybės
vadovų kompetencijų valdymą 1

Kompetencijų modelio taikymas padeda nustatyti
savivaldybės vadovų rezultatus 1

Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas
analizuoti savivaldybės vadovų įgūdžių spragas 1

Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas
efektyviau įgyvendinti savivaldybės valdymo ir viešojo
administravimo tikslus 1

Kompetencijų modelio taikymas yra naudingas
savivaldybės vadovų darbo kokybės atžvilgiu 1

■ Visiškai sutinku ■ Sutinku ■ Nei sutinku, nei nesutinku ■ Nesutinku ■ Visiškai nesutinku

Savivaldybės personalo skyrių vedėjų atsakymai. Šaltinis: sudaryta autoriaus

Užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų nuomonė

Kompetencijų modelis turi spragų ir yra sunkiai
pritaikomas pilna apimtimi organizuojant savivaldybės
vadovų kompetencijų valdymą 2 3 6

Kompetencijų modelio taikymas padeda nustatyti
savivaldybės vadovų rezultatus 1 10

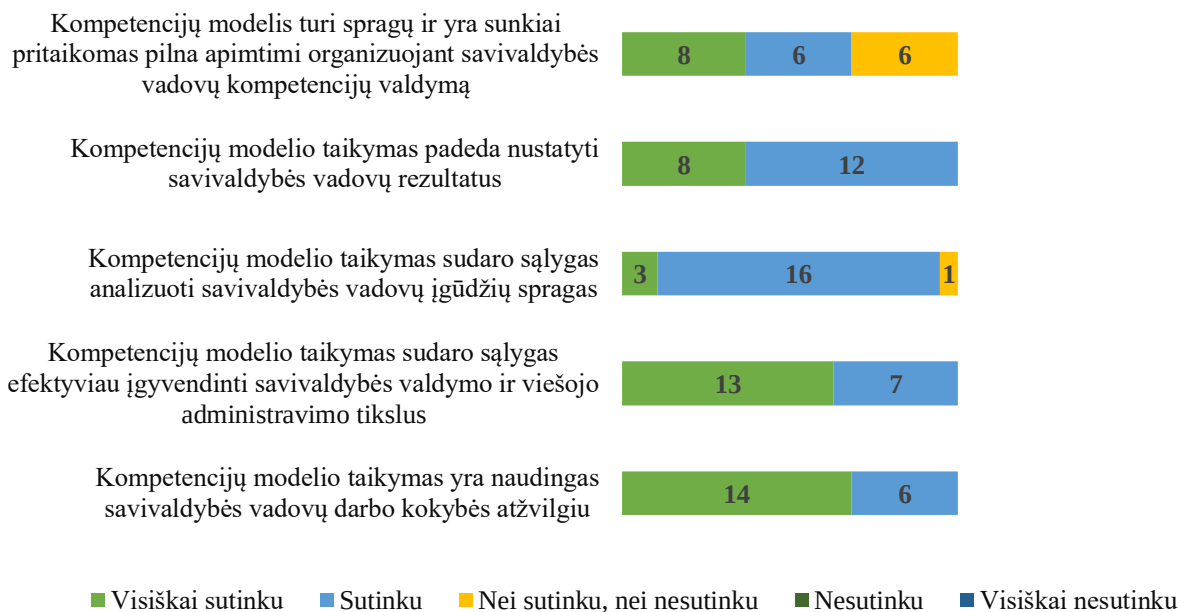
Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas
analizuoti savivaldybės vadovų įgūdžių spragas 3 8

Kompetencijų modelio taikymas sudaro sąlygas
efektyviau įgyvendinti savivaldybės valdymo ir viešojo
administravimo tikslus 3 8

Kompetencijų modelio taikymas yra naudingas
savivaldybės vadovų darbo kokybės atžvilgiu 7 4

■ Visiškai sutinku ■ Sutinku ■ Nei sutinku, nei nesutinku ■ Nesutinku ■ Visiškai nesutinku

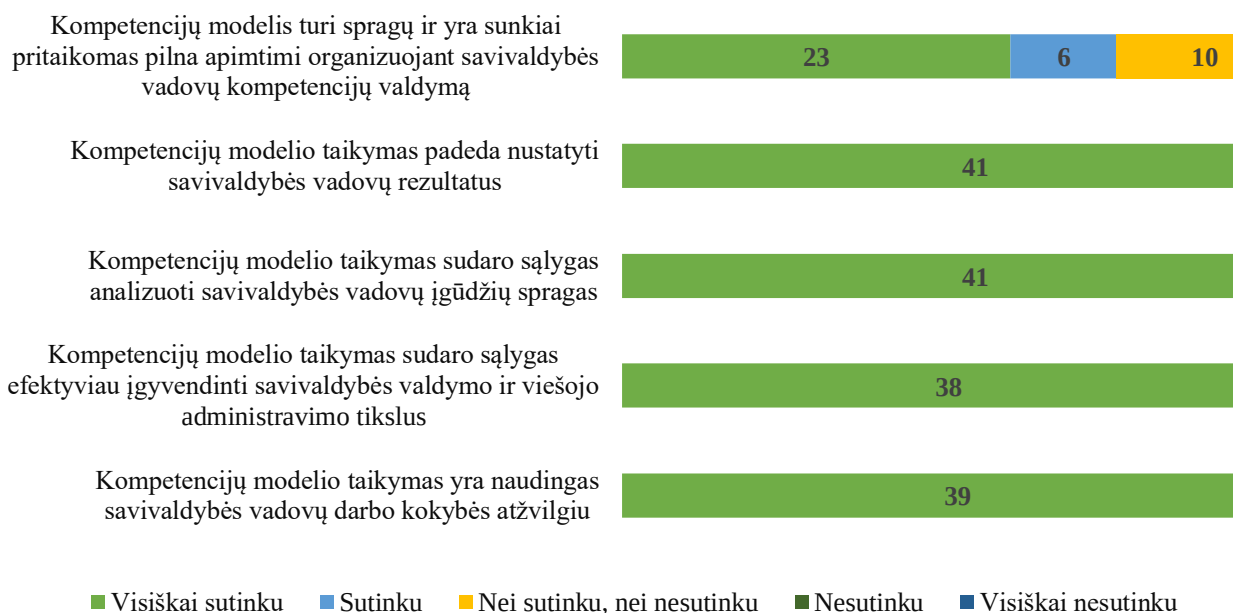
Užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų nuomonė



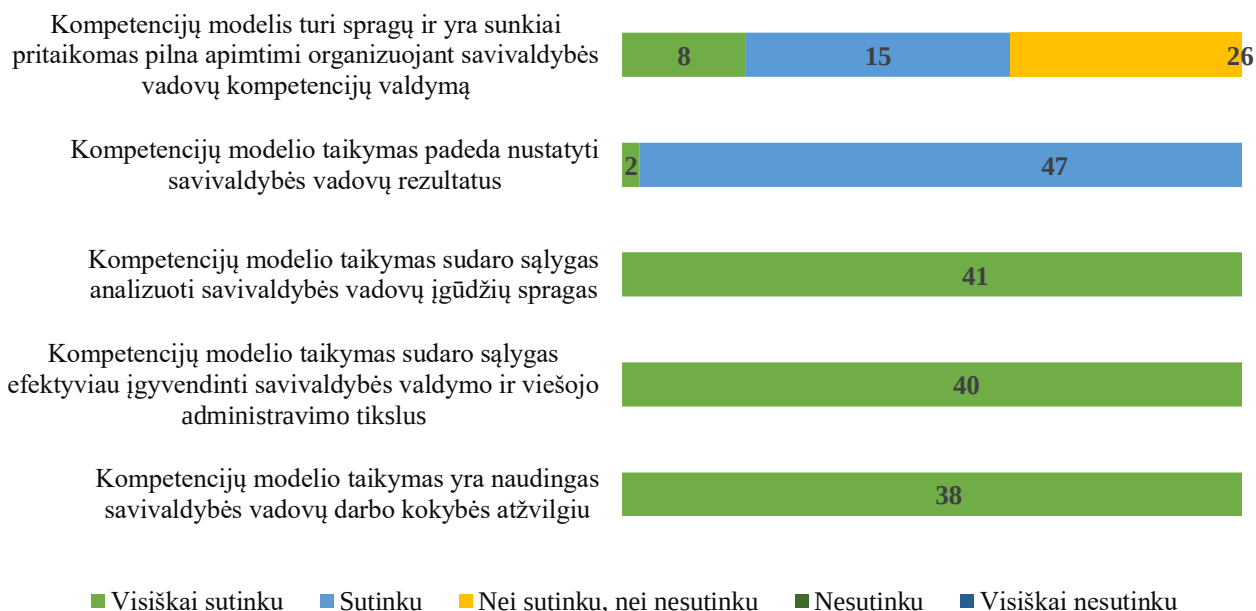
Užimančių pareigas virš 10 metų nuomonė



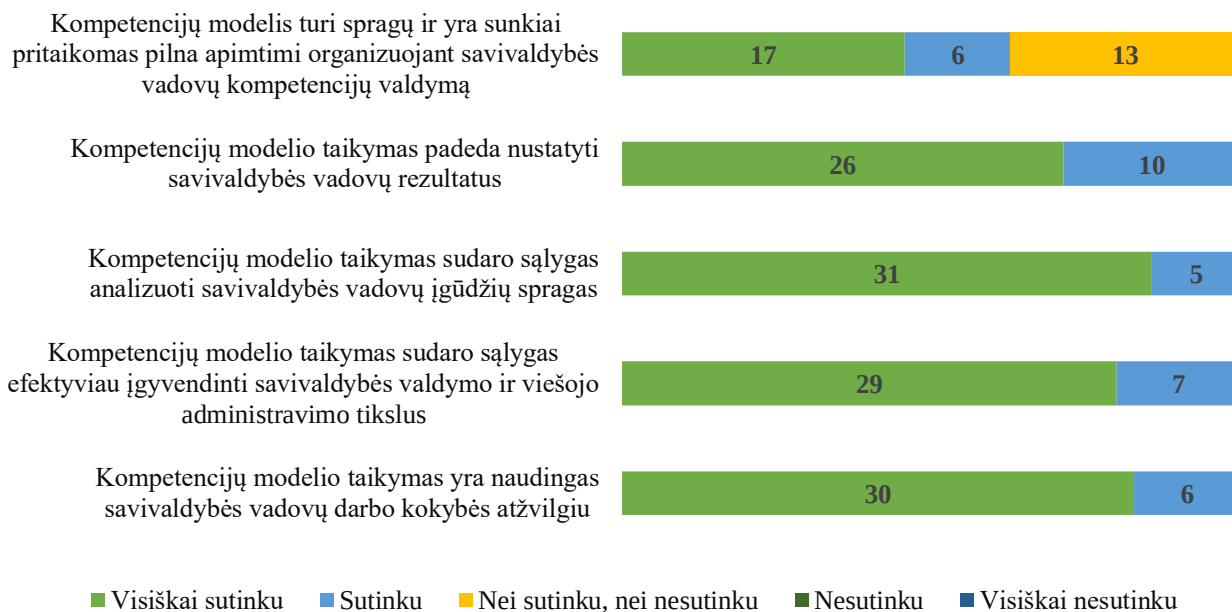
Užimančių pareigas nuo 1 iki 4 metų nuomonė



Užimančių pareigas nuo 5 iki 10 metų nuomonė



Užimančių pareigas virš 10 metų nuomonė



Priedas Nr. 9

**ELIDIJAUS MAŽVYLOS MAGISTRINIO DARBE „VADOVŲ KOMPETENCIJŲ
VALDYMAS LIETUVOS SAVIVALDYBĖSE“
VYKDOMOS APKLAUSOS DUOMENŲ VALDYMO POLITIKA**

Šioje duomenų valdymo politikoje Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto studentas Elidijus Mažvyła pateikia informaciją apie Jūsų asmens duomenų, gautų vykdant apklausą magistrinio darbo „Vadovų kompetencijų valdymas Lietuvos savivaldybėse“ metu, tvarkymą.

Tyrimu siekiama ištirti kaip ir kokiomis priemonės bei kokia apimti yra valdomos Lietuvos savivaldybių administracijose dirbančių vadovų kompetencijos.

Tvarkomi duomenys, jų tvarkymo tikslai, tvarkymo pagrindai

Tvarkomi duomenys	• Siunčiant apklausą: Jūsų vardas, pavardė, el. pašto adresas, darbovietė, užimamos pareigos ir kiti su apklausos vykdymo susiję Jūsų asmens duomenys. • Jums atsakant į apklausą: apklausa yra vykdoma anonimiškai, nereikalaujant nurodyti asmens duomenų (vardo, pavardės, el. pašto adreso), nerenkami IP adresai. Kadangi apklausa vykdoma anonimiškai, valdomi tik Jūsų atsakymų į apklausos klausimyną duomenys.
Duomenų tvarkymo teisinis pagrindas	• Jūsų duomenys, Jums atsakant į apklausą, tvarkomi remiantis Jūsų, kaip duomenų subjekto, sutikimu (BDAR 6 str. 1 d. a) p).
Duomenų tvarkymas ir naudojimas	• Jūsų asmens duomenys bei anoniminiai atsakymai į apklausos klausimyną yra naudojami tik studento magistrinio darbo tyrimo tikslais.
Duomenų saugojimo laikotarpis	• Jūsų duomenys, Jums atsakant į apklausą, studento tvarkomi ne ilgiau nei reikia susisteminti apklausos rezultatus.

Duomenys tvarkomi taikytinų teisės aktų nustatyta tvarka bei esant teisėtam pagrindimui gali būti teikiami magistrinio darbo vadovui, recenzentui, gynimo komisijos nariams.

Jūsų kaip duomenų subjektų teisės:

- Atšaukti duotą sutikimą dėl duomenų tvarkymo
- Prašyti susipažinti su apklausos metu surinktais duomenimis ir tyrimo rezultatais.
- Nesutikti su duomenų tvarkymu, įskaitant, kai Jūsų duomenys tvarkomi remiantis teisėtu interesu.

Summary

The master's thesis examines the concept and main elements and features of the competences and competences model, the theoretical and practical aspects of the competences model used in Lithuanian public sector institutions and the importance of their application to the activities of the institutions and the human resources management process. The research problem is formed on the basis of the insights established in the previous studies of researchers, according to which the competence model is in most cases applied only in two stages of human resources management - selection and evaluation. During the research, it was aimed to find out what are the main reasons that depend on the application of the competence model of municipal managers in different scopes. Based on the theoretical insights, three hypotheses were formed, the essence of which included the dependence of the extent to which the competence model is applied on the period of stability in the positions of directors of municipal administrations, heads of personnel departments and chief specialists, and on the principle on which the model is presented for implementation by legislators. In order to achieve the goal of the research, three tasks were formed: 1) to find out the evaluation of the manager's competence management model in municipalities 2) to reveal the obstacles that prevent the full implementation of the manager's competence model 3) to identify the directions for improving the manager's competence model.

In order to implement the established goals, an analysis of municipal documents was carried out, during which the main measures implemented in different municipalities in the implementation of competence management were identified. A questionnaire survey was also conducted among directors of municipal administrations, heads of personnel departments and chief specialists who implement competence management in municipalities and those whose competences are managed, during which the dependence between stability in positions and attitude towards the competence model and its scope of application in municipalities was revealed. Based on the results of the research, it was found that the first and second hypotheses of the study were fully confirmed, and the third was partially confirmed. Research conclusions and recommendations were formed on the basis of the collected expert data. It was found that in most cases, the competence model is not applied in all stages of human resource management in the municipalities of the research participants who have held positions for more than 10 years, and it was also observed that the municipalities apply a smaller amount of measures and programs for the management of competencies, compared to the research participants who have held positions for a shorter period of time. quantity, and it was found that those who have held positions for the longest time tend to be more skeptical about the content of the competence model and the possibilities of application in all stages of human resources management.

Legislators and managers, chief specialists organizing the management of managerial competences in municipalities were recommended to clearly define as many possibilities for its practical application as possible when implementing the competence model, to apply it not only in the main stages of human resources management, but also to look for other places in the process where the competences model can be applied.