

## LIETUVOS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS

**Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė**

Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas

*Organizacijos vadovo vadybinės kompetencijos dažnai yra vienas iš veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad viešajame sektoriuje vadovavimo modeliai bei požiūris į vadybines kompetencijas paskutiniaisiais dešimtmečiais gerokai kito visame pasaulyje. Šio straipsnio tikslas – atskleisti Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinių kompetencijų raišką. Straipsnyje analizuojami 2008 m. atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Šis tyrimas atskleidė valstybės tarnautojų vadybines kompetencijas, susijusias su gebėjimais planuoti, organizuoti, koordinuoti bei kontroliuoti. Respondentai buvo paprašyti apibrėžti savo tiesioginių vadovų bei savo vadybines kompetencijas. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais išskirti pagrindiniai valstybės tarnautojų – vadovų tipai.*

**Raktažodžiai:** *valstybės tarnautojai, valstybės tarnyba, vadybinės kompetencijos.*

**Keywords:** *civil servants, civil service, managerial competencies.*

### Įvadas

Keičiantis viešojo valdymo koncepcijai neišvengiamai kinta ir vadovavimo viešajame sektoriuje samprata. Hortono [2, p. 121] nuomone, paskutiniaisiais dešimtmečiais žmoniškųjų išteklių valdymo būdai bei požiūris į viešojo administravimo organizacijų vadovų vadybines kompetencijas akivaizdžiai kito visame pasaulyje. Šiuolaikinėje valstybės tarnybos koncepcijoje akcentuojamas naujojo tipo vadovas, o

*Eglė Butkevičienė* – Kauno technologijos universiteto Sociologijos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė. Kaunas University of Technology, Department of Sociology, Associate Professor.

el. paštas / email: [egle.butkeviciene@ktu.lt](mailto:egle.butkeviciene@ktu.lt)

*Eglė Vaidelytė* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė. Kaunas University of Technology, Department of Public Administration, Associate Professor.

el. paštas / email: [egle.vaidelyte@ktu.lt](mailto:egle.vaidelyte@ktu.lt)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2009 m. gruodžio mėn.

šiuolaikinės valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos tampa svarbia diskusijų tema.

Valstybės tarnautojas visą laiką turi būti ir jaustis institucijos atstovu, kadangi jo poelgis ar išsakyta nuomonė gali būti siejama ne tik su institucija, kurioje jis dirba, bet ir su visu viešuoju sektoriumi. Potučekas [12, p. 7] mano, kad pati žmonija taikydama neteisingus vadovavimo metodus gali padaryti visuomenei daugiau žalos nei ta, kuri kultū savaimė – nekompetentingai valdoma valstybės institucija gali sukelti rimtų padarinių visai šalies viešajai politikai. Todėl valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos yra reikšminga viešojo valdymo sistemos dalis. Mokslinėje literatūroje daugelis autorių – nuo klasikų Fayolo, Tayloro ir Gulicko iki šiuolaikinių teoretikų Bailey, Mayerio [1], Kreitnerio, Kinickio [8], Sakalo [13], taip pat kiti administravimo ir vadybos klausimais rašantys autoriai skiria įvairias vadovo funkcijas: veiklos planavimas, sprendimų priėmimas, darbo organizavimas, rezultatų kontrolė, derybų vedimas, atstovavimas organizacijai, strateginių ir einamųjų klausimų svarstymas, strategijos kūrimas, politikos formavimas, organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimas, komunikavimo organizacijos viduje bei su išorine aplinka inicijavimas, darbuotojų motyvavimas, atranka, jų karjeros planavimas ir darbo vertinimas. Šio straipsnio *tikslas* – atskleisti, kokios vadybinės kompetencijos būdingos Lietuvos valstybės tarnautojams bei kokie vadovų tipai vyrauja valstybės tarnyboje.

Šis straipsnis paremtas Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakyto tyrimo duomenimis<sup>1</sup>.

### 1.1. Vadybos ir administravimo specifika valstybės tarnyboje

Valstybės tarnybos institucinės ištakos kildinamos iš XVIII a. Vokietijos, kai kunigaikščių tarnautojai tapo valstybės tarnautojais, tačiau valstybės valdymo ir valstybės tarnautojų administravimo reiškinių šaknys yra tokios pat senos kaip ir žmonijos civilizacijos ištakos, siekiančios antikos, senovės Kinijos ir Romos imperijos laikus. Farazmand [5, p. 2; 6, p. 4] pažymi, kad senovės miestuose-valstybėse savanoriško administracinio darbo ir profesiniais santykiais nustatytos administracinės veiklos takoskyra buvo sąlyginė, kadangi tiesioginis dalyvavimas šalies valdyme, to meto politinė ir administracinė kultūra iš esmės buvo besąlygiško valdančiųjų ir valdomųjų atsidavimo savo miesto-valstybės gerovei padarinys.

Šiuolaikinės valstybės tarnybos samprata pradėjo formuotis XIX a. pabaigoje–XX a. pradžioje. Visuotinai pripažįstama, kad valstybės tarnybos idėjai esminę įtaką

---

<sup>1</sup> Tyrimo „Valstybės tarnautojų vadybinės ir lyderystės kompetencijos“ tikslas – įvertinus formalios ir neformalios lyderystės raišką bei darbuotojų vadybines kompetencijas Lietuvos valstybės tarnyboje, parengti pasiūlymus dėl lyderystės ir vadybinių kompetencijų ugdymo bei valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimo. Šiuo tyrimu buvo siekiama parengti lyderystės bei vadybinių kompetencijų tyrimo metodiką, kurią būtų galima taikyti periodiškai tiriant valstybės tarnautojų lyderystės raišką bei vadybines kompetencijas. Tyrimo pakartotinumą galimybė sudaro sąlygas sisteminiam lyderystės bei vadybinių kompetencijų tyrimui bei užtikrina palankią šių kompetencijų ugdymo terpę. Empirinis tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn., taikant elektroninės anketinės apklausos ir interviu metodus.

padarė vokiečių sociologo Maxo Weberio sukurta racionalios idealiosios biurokratijos samprata. Kai kurie jos fragmentai išvelgiami ir šiuolaikinėje valstybės tarnybos koncepcijoje. Viešojo administravimo ištakos taip pat siejamos su mokslininko ir JAV prezidento Woodrowo Wilsono darbais, kuriuose pastebima „analitinė vadybinė valstybinio administravimo samprata“ [11, p. 121]. 1886 m. išleistame Wilsono veikalė „Administravimo studija“ minima personalo ir organizacijos valdymo proceso tobulinimo būtinybė. Vis dėlto vadybos idėjos valstybės tarnybos sampratoje suklestėjo tik antroje XX a. pusėje, o iki tol veiksmingas, logiškas ir efektyvus valstybės tarnybos modelis buvo grindžiamas Weberio idealiosios biurokratijos principais (žr. 1 lentelę). XX a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje D. Britanijoje, o vėliau ir JAV bei kitose Europos šalyse pradėjus įgyvendinti viešojo sektoriaus reformas buvo orientuojamasi į modernių privataus sektoriaus vadybos metodų taikymą viešajame sektoriuje, vartotojus ir profesionalumą. Naujoji viešoji vadyba (NVV) tapo neatsiejama diskusijų apie valstybės tarnybą dalimi, o NVV idėjų įgyvendinimas glaudžiai siejamas su efektyvumu ir rezultatais. XX a. paskutiniame dešimtmetyje NVV efektyvumo idėjos įgavo naujų socialinių aspektų ir išliko naujas požiūris į valstybės tarnybą (naujoji viešoji tarnyba), vėliau peraugęs į naująjį viešąjį valdymą, orientuotas į piliečius, socialinę partnerystę, piliečiams teikiamų paslaugų kokybę bei valstybės tarnybos institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą. Domarkas [4] pažymi, kad pagrindas naujosios viešosios tarnybos ir naujojo viešojo valdymo idėjoms susiformuoti buvo pilietiškumas, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir naujasis viešasis administravimas. Laikoma, kad naujosios viešosios vadybos idėjos, nors ir reikšmingai skiriasi nuo tradicinio ir naujosios viešosios tarnybos idėjų, vis dėlto jų nepaneigia, o tik papildo. Masiulio [11, p. 119] teigimu, XX a. pab. Lietuvoje vyko „gana chaotiškas valstybės tarnybos pradmenų kūrimas“, įtvirtintas racionalios biurokratijos modelis, t. y. buvo perimtas vis labiau kritikuojamas tradicinis biurokratinis valstybės tarnybos modelis. Viešajam valdymui Lietuvoje, kaip ir daugumai kitų Vidurio ir Rytų Europos šalių, būdingas sovietinis palikimas. Būdingas jo bruožas – valstybės administracijos pasitikėjimas išoriniais kontrolės mechanizmais, o ne asmenine iniciatyva, biurokratine hierarchija ir / ar teisės aktais, taip pat valstybe kaip visuma.

Istoriškai Lietuvai didžiausią įtaką padarė sovietinė ir vokiškoji administracinė tradicijos. Lietuvos viešojo sektoriaus valdymui tapo būdingi tradicinio biurokratinio valdymo bruožai: viešojo sektoriaus valdymo centralizacija, sudėtingos ir nelanksčios administravimo subjektų struktūros, prognozavimas ir planavimas orientuotas į procesą, o ne į rezultatą, piliečių ir valstybės administracinės sistemos atotrūkis ir kita. Tačiau Europoje plačiai vykstančios valstybės tarnybos reformos suteikė pagrindą naujosios viešosios vadybos bei naujosios viešosios tarnybos principus diegti ir Lietuvoje. Kaip teigia Čiupaila [3], kad pasiektų integracijai į Europos Bendriją būtiną viešojo administravimo efektyvumą, Lietuva turėjo pasirinkti vieną iš dviejų galimų strategijų: arba sustiprinti esamą biurokratinį valdymą, daryti truputį daugiau ir geriau to paties, pavyzdžiui, užtikrinti geresnį planavimą, administracinę priežiūrą, sustiprinti vykdymo kontrolę ir t. t., arba modernizuoti viešojo sektoriaus valdymą ir administravimą, t. y. kitais principais organizuoti valdymo institucijas, vidaus admi-

nistravimą, pagerinti sprendimų priėmimą, sumažinti administracinę naštą, pagerinti gyventojų aptarnavimą ir jų poreikių tenkinimą. Nors oficialiai ir neįvardyta, buvo pasirinkta antroji, t. y. naujosios viešosios tarnybos, kryptis, kurią įgyvendinant vienas iš prioritetų yra efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas ir įgalinimas.

1 lentelė. Šiuolaikinių viešojo administravimo modelių bruožai

	Tradicinis viešasis administravimas XIX a. antroji pusė	Viešoji vadyba (ir NVV) XX a. 7-as dešimtmetis	Atsakingas (naujas) viešasis valdymas XX a. paskutinis dešimtmetis
<b>Piliečių ir valstybės santykiai</b>	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgalinimas (angl. <i>empowerment</i> )
<b>Aukštesniųjų pareigūnų atskaitomybė</b>	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams partneriams
<b>Vadovaujantys principai</b>	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Efektyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
<b>Sėkmės kriterijai</b>	Išdirbis	Rezultatai	Procesas
<b>Esminė ypatybė</b>	Nešališkumas	Profesionalumas	Atliepiamumas

Šaltinis: [14].

Neabejotina, kad neatskirama reformų įgyvendinimo sąlyga yra atitinkama teisinė bazė, kuri leistų laipsniškai siaurinti biurokratinį valdymą ir plėtoti naujosios viešosios tarnybos veiklos principus ir metodus, paremtus įgalinimu ir komunikacija. Naujos redakcijos 2002 m. Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnyba apibrėžiama kaip teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma [9]. Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžiama valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema, taip pat numatytos galimybės siekti karjeros bei sąlygos profesiniam mokymuisi – įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, suteikiantys prielaidas valstybės tarnautojų įgalinimui. Kaip nurodyta Valstybės tarnybos įstatyme, įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas, o kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos

einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką [9]. Tai gi, Lietuvos įstatymuose galima pastebėti tam tikrų naujosios viešosios tarnybos elementų.

Gana aiškiai naujosios viešosios tarnybos ir naujojo viešojo valdymo principai akcentuojami Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje. Joje atsižvelgiant į Europos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą, 2003 m. gruodžio 1 d. Romoje patvirtintą Bendradarbiavimo viešojo administravimo srityje vidutinės trukmės 2004–2005 metų programą ypač daug dėmesio skiriama geresniam valdymui (angl. *Better Regulation*), žmogiškųjų išteklių valdymui (angl. *Human Resource Management*), inovacijoms teikiant viešąsias paslaugas (angl. *Innovative Public Services*), elektroninei valdžiai (angl. *e-Government*) [10].

Vadovaujantis anksčiau apibrėžtu tradiciniu ir naujuoju požiūriu į valstybės tarnybą, Kreitneris ir Kinickis [8] skiria du apibendrintus valstybės tarnautojo – vadovo portretus (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Valstybės tarnautojų – vadovų bruožai

	Praeities vadybininkai	Ateities vadybininkai
<b>Svarbiausias vaidmuo</b>	Tvarkos nustatytojas, privileijuotas elitas, manipulatorius, kontrolierius	Vadovas, komandos narys, mokytojas, advokatas, rėmėjas, treneris (angl. <i>coach</i> )
<b>Mokymasis ir žinios</b>	Periodiškas mokymasis, siauras specialistas	Tęstinis mokymasis visą gyvenimą, generalistas, įgijęs daugelį specializacijų
<b>Atlyginimo kriterijai</b>	Laikas, pastangos, rangas	Kvalifikacija, rezultatai
<b>Kultūrinė orientacija</b>	Monokultūrinė, monokalbinė	Daugiakultūrė, daugiakalbė
<b>Svarbiausias įtakos šaltinis</b>	Formali valdžia	Žinios (techninės ir tarpasmeninės)
<b>Požiūris į žmones</b>	Potenciali problema	Pirmiausia išteklius, žmogiškasis kapitalas
<b>Komunikacija</b>	Vertikali	Daugiakryptė
<b>Sprendimų priėmimo būdas</b>	Ribotos pastangos individualiems sprendimams	Plačios pastangos bendriems sprendimams
<b>Etikos reikšmė</b>	Neplanuotas priedas	Iš anksto apgalvota
<b>Tarpasmeninių santykių pobūdis</b>	Konkurencija (laimi-pralaimi)	Bendradarbiavimas (laimi-laimi)
<b>Galios ir svarbiausios informacijos valdymas</b>	Slaptumas ir apribota prieiga	Dalijimasis ir platesnė prieiga
<b>Požiūris į pokyčius</b>	Priešinimasis	Skatinimas

Šaltinis: [8, p. 18].

Todėl galima skirti penkias efektyviai dirbančio valstybės tarnautojo vadybines kompetencijas: 1) komandinio darbo; 2) komunikacijos; 3) darbuotojų įtraukimo; 4) orientacija į organizacijos tikslus; ir 5) orientacija į paslaugos kokybę.

Kaip pagrindinės sėkmingo viešojo sektoriaus vadybinės kompetencijos įvardijamos efektyvi komunikacija, mokėjimas išklaudyti, efektyvus užduočių paskirstymas ir komandinis darbas.

Vadybinės kompetencijos akcentuojamos ir vertinant valstybės tarnautojų veiklą. Naujojo viešojo valdymo elementai atsispindi Lietuvos valstybės tarnybos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijuose (žr. 3 lentelę). Šioje lentelėje pateikti vadovavimo raiškos valstybės tarnyboje kriterijai įvertinti rengiant empirinio tyrimo „Valstybės tarnautojų vadybinės ir lyderystės kompetencijos“ instrumentariją.

3 lentelė. Įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Kriterijus	Rekomenduojamas turinys
1.	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	Įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas Įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas Informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas) Kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas
2.	Vadovavimas	Personalo valdymas Finansinių išteklių valdymas Materialinių išteklių valdymas Technologijų valdymas
3.	Lyderiavimas	Efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas Orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui Procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas) Atstovavimas įstaigai

Šaltinis: [7].

## 2. Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos: empirinio tyrimo metodika ir rezultatai

Tyrimas atliktas 2008 m. spalio mėn. taikant elektroninės anketinės apklausos ir interviu metodus.

Tyrimo generalinė visuma – 28 974 valstybės tarnautojai (be statutinių). Valstybės tarnyboje dirba 21 318 (73,5 proc.) moterų ir 7 656 (26,4 proc.) vyrų. Šis santykis išlaikytas ir atliekant apklausą: klausimyną pildė 511 valstybės tarnautojų, iš jų 77,6 proc. moterų ir 22,4 proc. vyrų.

Vertinant respondentus pagal tautybę, didžiausia dalis (96,2 proc.) yra lietuviai. Kitų tautybių atstovų tyrime dalyvavo nedaug: 0,6 proc. rusų ir 3,2 proc. lenkų.

Respondentų amžiaus vidurkis yra 43 m., dominuojanti amžiaus grupė – tarp 40 ir 59 metų. Daugiausia respondentų atstovavo 40–49 metų (31 proc.), 50–59 metų (29,5 proc.) ir 30–39 metų (22,8 proc.) grupėms. Pensinio amžiaus respondentų buvo mažai (60 ir daugiau metų turėjo 3,2 proc. respondentų) (žr. 4 lentelę).

Didžiausią dalį (92,8 proc.) respondentų sudarė A lygio valstybės tarnautojai. Kiti lygiai atstovauti mažai: B lygio tarnautojai – 6,7 proc., C lygio tarnautojai – 0,5 proc. Daugiau nei pusė respondentų (54,7 proc.) turi pavaldinių, yra tam tikro lygmens vadovai.

#### 4 lentelė. Valstybės tarnautojų amžius (aprašomoji statistika)

Statistika	Statistikos įvertis
Vidurkis	43,11
Vidurkio standartinė paklaida	0,551
Mediana	43
Moda	50
Dispersija	103,9
Standartinis nuokrypis	10,19
Minimali reikšmė	23
Maksimali reikšmė	65

### 2.1. Valstybės tarnautojų – vadovų tipai

Empirinio tyrimo metu respondentų buvo paprašyta nurodyti, kokiomis savybėmis pasižymi jų tiesioginis vadovas. Atlikta faktorinė analizė rodo, kad valstybės tarnyboje galima skirti tris pagrindinius vadovų tipus, išskirtus pagal vadovams būdingas savybes (žr. 5 lentelę):

#### 5 lentelė. Vadovų tipai (faktorinės analizės rezultatai)

Teiginiai (items)	Faktoriai*		
	(1)	(2)	(3)
Energingas	,783**		
Principingas	,772		
Kritiškas	,669		
Drąsiai sutinka ir mėgsta iššūkius	,646		
Pasitikintis savimi	,643		
Įtraukiantis	,641		
Ryžtingas pavojaus metu	,606		
Patikimas	,592		
Šaltakraujis chaoso metu	,526		

Teiginiai (items)	Faktoriai*		
	(1)	(2)	(3)
Kūrybingas	,524		
Preciziškas	,505		
Draugiškas, nuoširdus su bendradarbiais	,463		
Apdairus sudėtingose situacijose		,708	
Inovatyvus		,636	
Adaptyvus		,611	
Pasiaukojantis		,592	
Mėgstantis improvizuoti		,577	
Apsukrus		,558	
Nesijaudinantis dėl nežinios ir netikrumo		,545	
Kilnus		,492	
Kantrus		,425	
Įsijaučiantis			,762
Užjaučiantis			,665
Kuklus			,612
Sąžiningas			,552
Atlaidus			,520
Intuityvus			,455
Duomenų sklaidos paaiškinimo procentas	40,969 (22,299)***	6,304 (15,832)	4,962 (14,105)
Visos duomenų sklaidos paaiškinimo procentas	52,236		

**Pastabos:**

- \* – tolesnei analizei pasirinktos tik tos pagrindinės komponentės, kurių korelacijų matricos tikrinės reikšmės (eigenvalues)  $> 1$  (remtasi Čekanavičius ir Murauskas, 2002, p. 250).
- \*\* – pateikti tik reikšmingiausi faktorių svoriai, kurių įvertis  $\leq -0,40$  arba  $\geq 0,40$  (Čekanavičius, Murauskas, 2002, p. 251).
- \*\*\* – skliaustuose pateikti įverčiai, gauti prieš atliekant sukimą. Kaiser-Meyer-Olkin testo reikšmė = 0,820. Bartletto sferiškumo testas: aproksimuotoji  $\chi^2 = 1054,872$  ( $p < 0,05$ ). Faktoriai išskirti pasitelkus pagrindinių komponentių analizę. Faktorių matricos sukimas atliktas taikant Equamax metodą su Kaizerio normalizacija (sukimas konvergavo po 14 skaičiavimų iteracijų).

**Vadovų tipai:**

- Pirmajam tipui, kuris gali būti įvardytas kaip „veržlus“, būdingos savybės: energingas, principingas, kritiškas, drąsiai sutinka ir mėgsta iššūkius, pasitikintis savimi, įtraukiantis, ryžtingas pavojaus metu, patikimas, šaltakraujis chaoso metu, kūrybingas, preciziškas, draugiškas, nuoširdus su bendradarbiais.
- Antrajam tipui, kuris gali būti įvardytas kaip „lankstus“, būdingos savybės: apdairus sudėtingose situacijose, inovatyvus, adaptyvus, pasiaukojantis, mėgstantis improvizuoti, apskrus, nesijaudinantis dėl nežinios ir netikrumo, kilnus, kantrus.



• Trečiajam tipui, kuris gali būti įvardytas kaip „globojantis“, būdingos savybės: išjaučiantis, užjaučiantis, kuklus, sąžiningas, atlaidus, intuityvus.

Aptariant valstybės tarnautojų – vadovų asmenines savybes ryškėja tendencija, kad valstybės tarnautojai vadovai yra pasitikintys savimi, energingi ir apdairūs sudėtingose situacijose. Tai atitinka naujosios viešosios vadybos principus (žr. 6 lentelę).

Valstybės tarnautojai vadovai yra suvokiami kaip įstaigos ar organizacijos atstovai. Jie akcentuoja rezultatų pasiekimą ir to reikalauja iš bendradarbių. Vadovai yra savo srities ekspertai, jie gerai išmano tą veiklą, kuria užsiima. Šie rezultatai rodo, kad vadovavimo valstybės tarnyboje raiška orientuojasi į tradicinį – biurokratinį ir naujosios viešosios vadybos modelius.

6 lentelė. Kuriais iš išvardytų asmeninių savybių bei gebėjimų pasižymi tas VADOVAS, kurį Jūs pasirinkote vertinti? (Atsakymų pasiskirstymo vidurkis, skalė nuo 0 iki 4)

Savybės	Vidurkis	Gebėjimai	Vidurkis
Pasitikintis savimi	3,32	Atstovauja įstaigai	3,23
Energingas	3,26	Akcentuoja rezultatų pasiekimą ir to reikalauja iš bendradarbių	3,22
Apdairus sudėtingose situacijose	3,22	Gerai išmano veiklą, kuria užsiima. Savo srities ekspertas	3,12
Principingas	3,18	Visada pateikia patikimą informaciją	3,03
Draugiškas, nuoširdus su bendradarbiais	3,13	Tobulina, optimizuoja veiklą	3,02
Kritiškas	3,12	Prisiima atsakomybę	2,93
Kūrybingas	3,01	Užtikrina efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigoje	2,90
Preciziškas	2,99	Nustato aiškius, išmatuojamus tikslus	2,90
Patikimas	2,92	Gerai moka vieną ar kelias užsienio kalbas	2,53

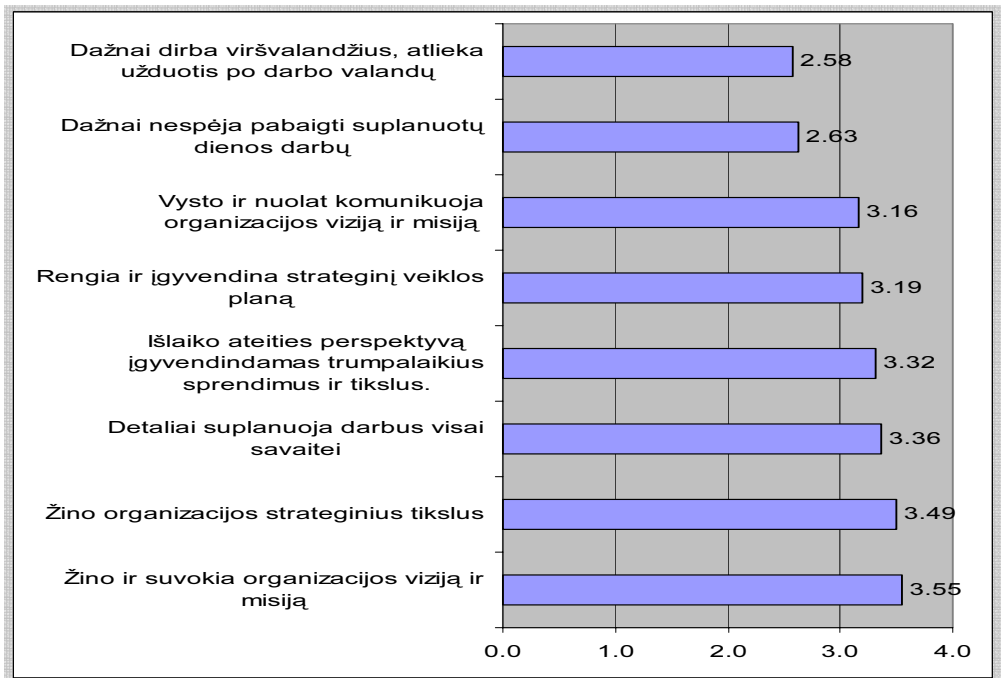
## 2.2. Valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos

Respondentų buvo paprašyta įvertinti savo vadybines kompetencijas (skalėje nuo 0 iki 4). Vadybinės kompetencijos atitinkamai gali būti suskirstytos į keturias grupes, atitinkančias 4 pagrindines vadovo funkcijų grupes:

- 1) planavimas,
- 2) organizavimas,
- 3) vadovavimas / koordinavimas / aktyvinimas / skatinimas,
- 4) kontrolė.

### • *Gebėjimai planuoti*

Kaip vieną svarbiausių vadybinių kompetencijų planavimo srityje valstybės tarnautojai įvardijo gebėjimą žinoti ir suvokti organizacijos viziją ir misiją (3,55 balo), taip pat dauguma respondentų mano, kad svarbi ir jiems būdinga vadybinė kompetencija yra žinoti organizacijos strategiją (3,49 balo) (žr. 1 pav.). Trečioji pagal populiarumą kompetencija yra detaliam suplanuoti darbus visai savaitei (3,36 balo). Viena menkiausiai vertinamų vadybinių kompetencijų buvo užduočių atlikimas po darbo valandų, dirbant viršvalandžius.

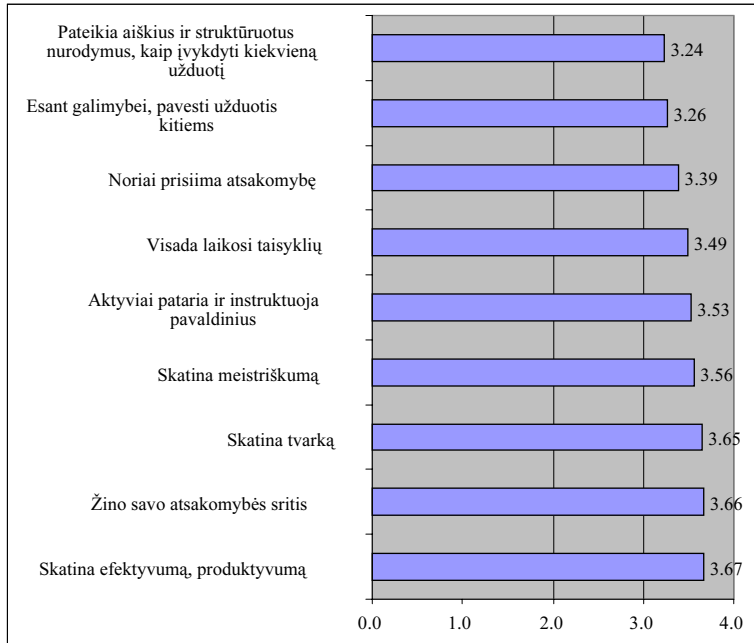


1 pav. Planavimo kompetencijos

### • *Veiklos organizavimo gebėjimai*

Veiklos organizavimo dimensijoje valstybės tarnautojai labiausiai tapatinosi su gebėjimais skatinti efektyvumą, produktyvumą (3,67 balo), žinoti savo atsakomybės sritis (3,66 balo), skatinti tvarką (3,65 balo) (žr. 2 pav.).

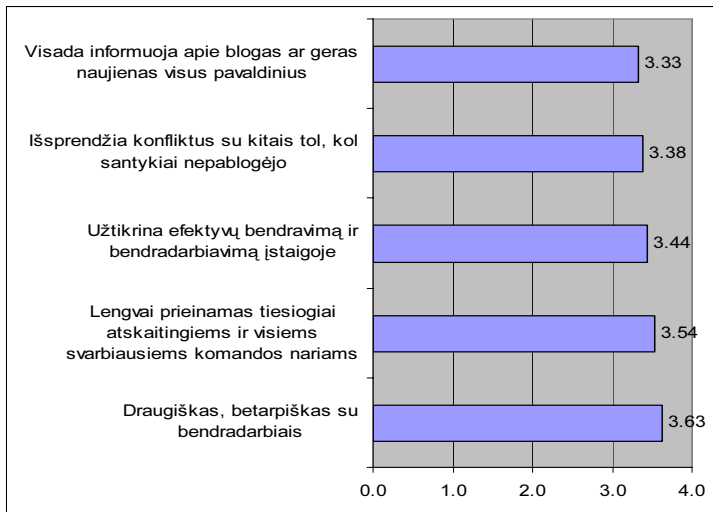
Valstybės tarnautojai mažiau tapatinosi su konkrečiais veiksmus žyminčiomis kompetencijomis, t. y. pateikti aiškius ir struktūruotus nurodymus, kaip įvykdyti kiekvieną užduotį, esant galimybei pavesti užduotį kitiems.



2 pav. Organizavimo kompetencijos

• *Veiklos vadovavimo / koordinavimo / skatinimo gebėjimai*

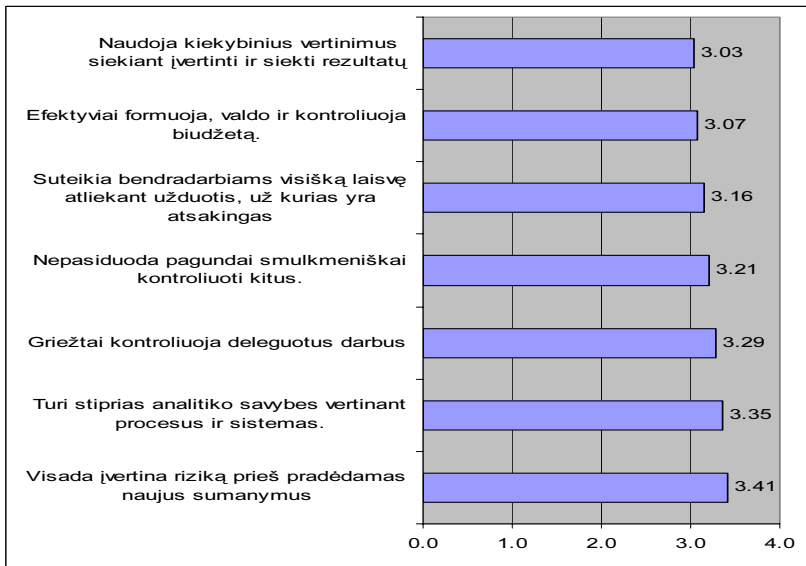
Vadovavimo srityje valstybės tarnautojai akcentavo ir konkrečias į tarpusavio komunikaciją orientuotas vadovo kompetencijas, kurios turėtų būti jiems asmeniškai būdingos: draugiškas, nuoširdus su bendradarbiais, lengvai pasiekiamas institucijos darbuotojams. Visos minėtos kompetencijos vertintos panašiai – daugiau nei 3 balais (žr. 3 pav.).



3 pav. Vadovavimo kompetencijos

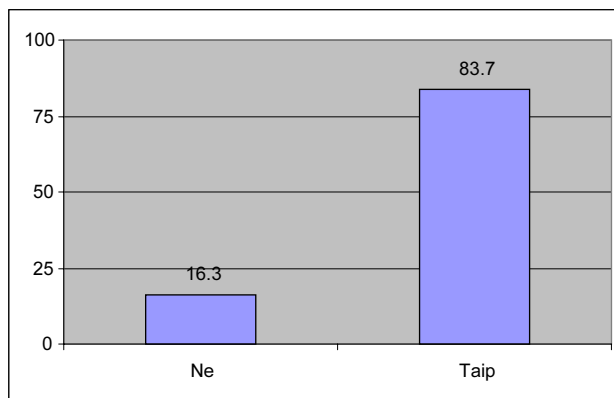
• **Gebėjimai kontroliuoti veiklą**

Kontrolės srityje respondentų atsakymai pasiskirstė tolygiai, tad aiškių tapatinimosi su kontrolės funkcijos vadybinėmis kompetencijomis apraiškų išskirti sunku. Vis dėlto galima pastebėti, kad kontrolės aspektu valstybės tarnautojai labiausiai tapatinosi su gebėjimu visada įvertinti riziką prieš pradėdami naujus sumanymus (3,41 balo), kiek mažiau buvo akcentuojamos analitiko savybės vertinant procesus ir sistemas (3,35 balo) (žr. 4 pav.).



4 pav. Kontrolės kompetencijos

Dauguma valstybės tarnautojų kelia kvalifikaciją. Į klausimą, ar šiais metais esate kėlęs(-usi) kvalifikaciją (pavyzdžiui, klausėte/dalyvavote seminare, paskaitoje, mokymuose), teigiamai atsakė 83,7 proc. respondentų (žr. 5 pav.).



5 pav. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimas

Šis faktas leidžia manyti, kad valstybės tarnautojai yra linkę nuolatos tobulėti, mokytis visą gyvenimą, o tai būdinga naujosios viešosios tarnybos principams.

Apibendrinant galima pasakyti, kad valstybės tarnautojai mano turintys aukštas vadybines kompetencijas, ypač akcentuojamos aukštesnio lygmens vadybinės kompetencijos, orientuotos į platesnius strateginius organizacijos tikslus, o ne tik į konkrečią organizacijos veiklą.

### Apibendrinimas

1. Apibendrinus teorines interpretacijas galima sakyti, kad šiuolaikinių ir ateities valstybės tarnautojų vadybinių kompetencijų ir lyderystės raiškai palankiausia naujosios viešosios tarnybos (naujojo viešojo valdymo) koncepcija, akcentuojanti naujojo tipo vadovo, kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo, vaidmenį, atskaitomybę, dalyvavimą organizacijos veikloje bei socialinę partnerystę.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad valstybės tarnautojų požiūris į jiems asmeniškai būdingas vadybines kompetencijas iš esmės yra pozityvaus pobūdžio. Apibendrinant menamų asmeninių vadybinių kompetencijų spektrą pasakytina, kad dauguma valstybės tarnautojų teigė gerai žinantys organizacijos viziją ir misiją, turintys stiprias analitiko savybes bei visada įvertinantys riziką. Dauguma valstybės tarnautojų mano turintys aukštas efektyvios veiklos organizavimo kompetencijas, tačiau taip pat dauguma jų pabrėžia, kad jiems būdingi draugiško, nuoširdaus vadovo gebėjimai, skatinantys darbuotojus efektyviai dirbti. Žinoma, metodologiniu požiūriu asmeniniai vertinimai yra subjektyvūs, dažnai labiau atspindintys normatyvinę siekiamybę nei tikrovę. Tačiau nurodant asmenines vadybines kompetencijas valstybės tarnautojai pabrėžia naujojo vadovo tipo charakteristikas, o tai leidžia daryti prielaidą, jog tai ir yra efektyvaus vadovo tipas. Tiesioginio vadovo vertinimai metodologiškai pasižymėjo didesniu objektyvumu. Jų pagrindu skirti trys, valstybės tarnautojų nuomone, valstybės tarnyboje egzistuojantys vadovo tipai: veržlus, lankstus ir globojantis.

### Literatūra

1. Bailey M. T., Mayer R. T. Eds. *Public management in an interconnected world: Essays in the Minnowbrook tradition*. New York: Greenwood, 1992.
2. Horton S. "Human resource management in the public sector." in Bovaird T., Loffler E. *Public Management and Governance*. Routledge, 2009.
3. Čiupaila R. *Naujoji viešoji vadyba viešajame sektoriuje*. Pranešimas skaitytas 2007 m. spalio 11 d. Naujosios viešosios vadybos fondo organizuotoje konferencijoje „Kur link eina Lietuva: vadybinis ar biurokратиškasis kelias?“, 2007.
4. Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004. Nr. 7.
5. Farazmand A. *Ethics, Professionalism and the Image of the Public Service*. Report prepared by United Nations Secretariat, 1997.
6. Farazmand A. *Strategic Public Personnel Administration— Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Greenwood Publishing Group, 2007.

7. *Įstaigos vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija.
8. Kreitner R, and A. Kinicki. *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, 2009 p. 18
9. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. 45-1708.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*. 2004. Nr. 69-2399.
11. Masiulis K. Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos. Kn.: Masiulis K. (eds.) *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius, 2007.
12. Potuček M. *Capacities of Governance in the Check Republic*. Praha, 2008.
13. Sakalas A. *Personalo vadyba*. KTU: Kaunas, 2003.
14. “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance.” *World Public Sector Report 2005*, United Nations, New York, 2005.

## THE MANAGERIAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS IN LITHUANIA

**Egle Butkeviciene, Egle Vaidelyte**

### Summary

*Managerial competencies often emerge as one of the main factors that determine the success of an organization. Scholars have noticed that the damage caused by bad administration in the public sphere is often much more serious than that resulting from natural disasters. According to theorists and practitioners, there have been significant changes in the approach towards managerial competencies and the way people are managed in the public sector over the last few decades all over the world.*

*The article discusses the empirical results of a study on the managerial competencies of civil servants in Lithuania, conducted in autumn of 2008. The study examined managerial competencies based on the skills of planning, organizing, coordinating and controlling. Respondents were asked to identify their own managerial competencies as well as those of their managers. On the basis of the research, the main civil servant-manager types were identified. The study revealed that the majority of civil servants have a rather favourable view of their own managerial competencies.*