

Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje

Reda Rekašienė

*Valstybės tarnybos departamentas
Labdarių g. 8, Vilnius*

Tadas Sudnickas

*Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius*

doi:10.13165/VPA-14-13-4-04

Anotacija. Straipsnyje apžvelgiama Valstybės tarnybos departamento veikla rengiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnyboje. Atsižvelgiant į valstybės strateginiuose dokumentuose išdėstytas nuostatas buvo inicijuotas projektas parengti kompetencijų modelį. Straipsnyje pristatomi kompetencijų modelio rengimo veiksniai ir aplinkybės, taip pat argumentuotos modelio kūrimo prielaidos. Pateikiamos kompetencijų modelio taikymo galimybės įvairiose valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadybos srityse, leidžiančios palaipsniui pereiti nuo tradicinės prie kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos.

Raktažodžiai: kompetencija, kompetencijų modeliai, kompetencijomis grįstas valdymas, valstybės tarnyba, viešasis sektorius.

Keywords: competency, competency model, competency-based management, civil service, public sector.

Įvadas

Viena iš pastaruoju metu tyrėjų plačiausiai nagrinėjamų žmogiškųjų išteklių vadybos temų – darbuotojų kompetencijų valdymas. Davidas C. McClellandas [7] paskatino šios krypties tyrinėjimus, pastebėdamas, kad asmens veiklos ir karjeros

sėkmė nebūtinai priklauso nuo gautų išsilavinimą liudijančių diplomų, formalių, tradiciškai vertinamų akademinį žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų. [2]. Richardas Boyatzis kompetenciją apibūdina kaip „esminę individo charakteristiką, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusią su puikia veikla“. Gerai žinomos ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų pamėgtos knygos „Competence at Work“ autorės Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer [9, p. 9] taip apibrėžia kompetencijas: „kompetencijos – tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.“

Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje.

Kriterijais apibrėžta veikla reiškia tai, kad kompetencijos nuspėja gerą ar prastą veiklą, tokią veiklą, kuri gali būti matuojama naudojantis specifiniais kriterijais arba standartais.

Skiriami penki kompetencijų tipai: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai.

Kompetencijomis remiasi jų modeliai, kurių kūrimas, vertinimas ir diegimas yra vienas iš svarbiausių vadybos, viešojo administravimo ir verslo psichologijos nagrinėjamų klausimų. Kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai. Privačios organizacijos pirmosios susidomėjo kompetencijų modeliais ir pradėjo ieškoti naujų, pažangių metodų, kad galėtų padidinti savo veiklos efektyvumą ir taip tapti konkurencingesnės globaliame pasaulyje. Plintant naujosios viešosios vadybos požiūriui, skatinančiam geriausios verslo praktikos perkėlimą į viešąjį sektorių, šios idėjos populiarėjo ir tarp viešojo sektoriaus organizacijų ir institucijų. Kompetencijų modelių diegimo tendenciją puikiai iliustruoja viešojo sektoriaus organizacijų JAV, Didžiojoje Britanijoje, Australijoje, Kanadoje ir Naujojoje Zelandijoje pasiekimai šioje srityje [1], [5], [6].

Lietuva žengia svarbius žingsnius taikant kompetencijų modelius valstybės tarnyboje. Šiuo metu Valstybės tarnybos departamentas yra ta institucija, kuri dalyvauja rengiant kompetencijų modelį Lietuvos valstybės tarnybai, o ateityje galėtų koordinuoti kompetencijomis grindžiamą žmogiškųjų išteklių vadybos diegimą visoje Lietuvos valstybės tarnyboje.

Veiksmingos valstybės tarnybos sukūrimas ir jos modernizavimas buvo ir išlieka prioritetiniu mūsų valstybės uždaviniu. Apie kompetencijomis grįstą žmoniškųjų išteklių valdymo modelį valstybės tarnyboje kalbama tiek Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, tiek 2008–2012 m. Vyriausybės veiklos programoje. Šią kryptį taip pat nurodo ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei Lietuva 2030.

Visos organizacijos veiklos efektyvumo, neišskiriant ir žmogiškųjų išteklių vadybos, užtikrinimas yra vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos strategijos

aspektų. Šiame kontekste kiekvieno darbuotojo reikiamų kompetencijų, o kartu ir veiklos efektyvumo užtikrinimas yra ambicingas ir ilgalaikis uždavinys.

Kompetencijų modelio Lietuvos valstybės tarnybai kūrimas

Šiuo metu nėra vienos reikalavimų sistemos, t. y. net analogiškomis pareigybėms gali būti nustatyti skirtingi išsilavinimo ir patirties reikalavimai. Taip pat nėra nustatyta, kokias žinias, įgūdžius gebėjimus turi turėti vienas ar kitas pareigas užimantis valstybės tarnautojas. Taigi, trūksta vienodos reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos, kuria remiantis būtų užtikrinta skaidresnė pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas atranka bei objektyvesnis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, taip pat būtų tiksliau identifikuojami mokymo poreikiai, nuosekliau rengiami mokymo planai.

Atsižvelgiant į tai ir į strateginiuose dokumentuose numatytus tikslus bei uždavinius Valstybės tarnybos departamentas 2009 m. pradėjo vykdyti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VPI-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“.

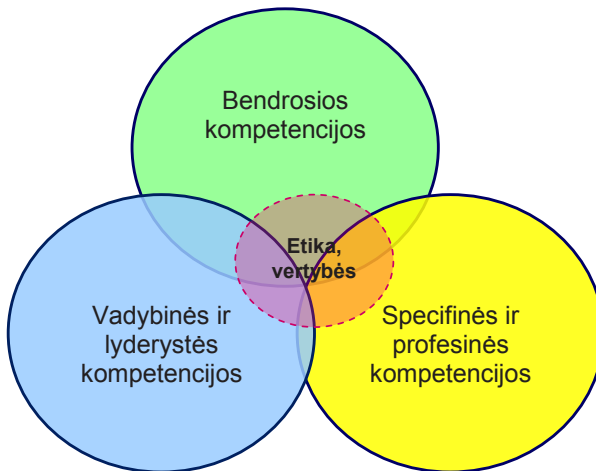
Įgyvendinant Projektą buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika (toliau – Metodika). Juos sukūrė UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ 2014 m. Metodikos pagrindu buvo parengtas ir išleistas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“.

Šiame leidinyje išdėstytas Lietuvos valstybės tarnybai sukurtas kompetencijų modelis bei pateikiami kompetencijų nustatymo kriterijai. Siūloma, kad kompetencijų modelį sudarytų trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos (reikalingos bet kurioje veiklos srityje), vadybinės ir lyderystės (reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai) bei specifinės ir profesinės kompetencijos (reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas). Toks kompetencijų grupių pasirinkimas yra pagrindžiamas kriterijais. Pažymima ir įvertinama kompetencijų sąsajos su valstybės tarnybos misija, valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principais, valstybės tarnautojo pareigomis, įstaigos tikslais ir uždaviniais svarba. Kita vertus, svarbus yra ir specifiskumas – nustatant Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijas buvo vadovautasi ir tokiais kriterijais kaip kompetencijų sąsajos su veikla, veiklos specifika ir sritis, pareigybės hierarchija. Neabejotinai svarbu ir tai, kad kompetencijų grupių pasirinkimas būtų pagrįstas moksliniais kompetencijų tyrimais, būtų funkcionalus ir patogus vartotojui.

Vadovaujantis mokslinės literatūros analize į kompetencijų modelį įtrauktos tos kompetencijos, kurios, tyrimų rezultatais, daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui. Mokslininkai (McClelland, 1973, 1998; Spencer, Spencer, 1993; Boyatzis,

Goleman, Luthans, ir kt. (remiantis Boyatzis, 2008), Cherniss, Goleman, 2001) nustatė kompetencijas, kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse ir turinčius skirtingą hierarchinį statusą:

- kognityvinės kompetencijos: analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas ir pan.¹;
- emocinės (asmeninio efektyvumo) kompetencijos: savęs pažinimas, emocijų pažinimas ir valdymas, pasitikėjimas, patikimumas, lankstumas ir pan.;
- socialinės kompetencijos: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas, įtaka ir pan.
- pasiekimų kompetencijos²: orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą), optimizmas, iniciatyvumas ir kt. [13].



1 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modeli sudarančios kompetencijų grupės (šaltinis: „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ 2014, 5 pav., 23 p.)

- 1 Kadangi kognityvinių kompetencijų sudėtinė dalis ir pagrindas yra bendrieji gebėjimai, kurie vertinami centralizuotoje valstybės tarnautojų atrankoje, tokios kompetencijos kaip „analitinis mąstymas“, „konceptualus mąstymas“ į siūlomų kompetencijų sąrašą yra neįtrauktos, vadovaujantis kompetencijų nustatymo kriterijumi „kompetencijų lakoniškumas, specifiskumas“, tačiau įtraukta kompetencija „analizė ir pagrindimas“, kuri apibrėžia analitinius gebėjimus elgesį apibūdinančiais indikatoriais.
- 2 Pasiekimų kompetencija kai kurių autorių nėra išskiriama kaip atskira, ji priskiriama asmeninio efektyvumo kompetencijoms (pavyzdžiui, Cherniss, Goleman, 2001, Boyatzis, 2008).

1 lentelė. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibrėžtys (šaltinis: „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“ 2014, 1 lentelė, 23–24 p.)

Eil. Nr.	Kompetencija ir jos apibrėžtis
I.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo veikla ir siūlymais prisideda prie vertės visuomenei kūrimo
1.2.	ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas
1.3.	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą ir rezultatus, jų gerinimą
1.4.	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtingesnes dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus
1.5.	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą
II.	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos
2.1.	STRATEGINIS POŽIŪRIS Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti
2.2.	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą
2.3.	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikalingą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką
III.	Specifinės ir profesinės kompetencijos
	Specifinės kompetencijos
3.1.	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia nacionaliniu, regioniniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą

3.2.	INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti
3.3.	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę
3.4.	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas
3.5.	DERYBŲ VALDYMAS Geba pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų strategijas ir taktikas
3.6.	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje
3.7.	KONFLIKTŲ VALDYMAS Geba išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, rasti sprendimus
3.8.	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Geba valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojančioms teisės aktų nuostatomis ir keliamiems reikalavimams
3.9	ĮTAKA Geba padaryti įtaką kitų nuomonei ir požiūriui bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis teisėtomis ir etiškais priemonėmis
...	Profesinės kompetencijos

Įgyvendinant projektą parengtoje metodikoje nurodyta, kad Lietuvos valstybės tarnyboje požiūrio į žmogiškuosius išteklius valdymo pokyčius paskatino bei argumentuotas prielaidas diegti kompetencijų modelį sudarė tam tikri veiksniai ir aplinkybės. Keletą jų reikėtų išskirti:

- Narystė Europos Sąjungoje ir siekis perimti ES šalių gerąją žmogiškųjų išteklių valdymo patirtį: dauguma ES šalių turi apibrėžtas valstybės tarnautojų kompetencijas ir kompetencijų modelius bei sėkmingai juos taiko [11], [8].
- Poreikis Lietuvoje tobulinti viešojo administravimo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą. 2010 m. Lietuvoje atlikus viešojo administravimo sektoriaus atstovų apklausą nustatyta, kad pritariama Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio diegimui (respondentai kompetencijų modelio reikalingumą įvertino 7,35 balų iš 10 galimų), suprantama, kad kompeten-

- cijų modelio įdiegimas didžiausią įtaką turės tobulinant valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių administravimą (73,17 proc. respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad kompetencijų modelio įdiegimas padės tobulinti valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių administravimą), tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą (63,71 proc. respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad kompetencijų modelis padės tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą) ir padidins žmogiškųjų išteklių valdymo procedūrų aiškumą (63,51 proc. respondentų visiškai ar didžiąja dalimi sutinka, kad kompetencijų modelis padės didinti žmogiškųjų išteklių valdymo procedūrų aiškumą) [12].
- Kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje reiškia ne tik žmogiškųjų išteklių vadybos pokytį, bet pirmiausia įstaigų kultūros pokytį, nes, apibrėžiant kompetencijas, pereinama nuo orientavimosi tik į savo funkcijų atlikimą, procedūrų vykdymą prie platesnio požiūrio ir įsisaugojimo, kad funkcija turi kurti vertę visuomenei, įstaigai, apibrėžiamą valstybės tarnautojo asmeninę atsakomybę ir indėlis (tai tampa ypač akivaizdu apibrėžus bendrąsias kompetencijas, jas siejant su valstybės tarnybos misija, vertybėmis). Be to, nustatant valstybės tarnautojo kompetencijas, aiškiai parodoma, ko iš jo tikimasi, – taip didinama ir jo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą, skatinamas ir didesnis tiesioginio vadovo įtraukimas į žmogiškųjų išteklių valdymą (planuojant jam pavaldžių asmenų tobulėjimą, karjerą ir kt.).
- Didėja Lietuvos piliečių valstybės tarnautojams keliami kompetencijos bei žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose reikalavimai (ir, atitinkamai, teikiamų paslaugų kokybės, veiklos efektyvumo reikalavimai). Apibendrinus 2010 m. Lietuvoje atliktos akademinės bendruomenės ir kitų ekspertų, verslo sluoksnių atstovų ir visuomenės nuomonės formuotojų apklausos rezultatus nustatyta, kad (1) Lietuvos valstybės tarnybos funkcionavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai yra nelanksti, sunkiai besikeičianti sistema, vadovavimo gebėjimų stygius, orientavimosi į rezultato pasiekimą, vykdomos veiklos efektyvumą trūkumas, per didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių administravimui, o ne realiam valdymui (kaip priežastys įvardinti tam tikri įstatymų bazės trūkumai, atsakingų specialistų žinių ir gebėjimų šioje srityje stoka); (2) kompetencijų modelio taikymas prisidės tobulinant valstybės tarnybą (ypač žmogiškųjų išteklių valdymą), jei jis bus susietas su atitinkamais žmogiškųjų išteklių valdymo procesais (taps aiškesni atrankos, veiklos vertinimo kriterijai, kryptingesnės ugdymo ir karjeros planavimas), galimai pravers tobulinant darbo užmokesčio ir skatinimo sistemą, sukurs prielaidas valstybės tarnyboje stiprinti vadybos grandį⁸.
 - Gerosios praktikos pavyzdžiai diegiant kompetencijų modelius Lietuvos valstybės ir savivaldybių įstaigose ir institucijose. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė kompetencijų modelį taiko nuo 2003 m., kompetencijų modelius taip pat turi parengę ir taiko Lietuvos statistikos de-

partamentas, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, Vyriausybės kanceliarija, Lazdijų rajono savivaldybės administracija ir kt.). Valstybės tarnybos departamento iniciatyva 2012 m. lapkričio mėn. – 2013 m. sausio mėn. atlikus įstaigų apklausą (pradinę informaciją surenkant raštu, o tikslinamuosius pokalbius vykdant telefonu ir susitikus tiesiogiai) nustatyta, kad iš 543 įstaigų sąrašo 6 įstaigos turi pasirengusios kompetencijų modelius ir juos taiko žmogiškųjų išteklių vadyboje (dažniausiai kompetencijų vertinimą atlieka mokymo planavimo (kompetencijos tobulinimo) tikslais, kai kurios taiko kompetencijų vertinimą atrankoje, tik viena – planuoja sieti su motyvavimo sistema), dar 8 turi neseniai pasirengusios kompetencijų modelius ir atlikusios bandomuosius taikymus, 1 – apklausos metu rengė ir planavo diegti.

Kompetencijų modelio taikymo perspektyvos įvairiose Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vadybos srityse

Daugelis autorių [2], [3], [4] mano, kad žmogiškųjų išteklių vadyba šiuo metu patiria labai rimtus pokyčius ir tikslesnių kompetencijų modelių, patikimesnių kompetencijų vertinimo metodikų dėka sukuria žymiai geresnes perspektyvas pasiekti kokybiškai naujų rezultatų vystant patį svarbiausią kiekvienos organizacijos išteklių – jos žmones. Sparti pažanga šioje srityje jau leidžia mums kalbėti apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių vadybą [3, p. 55].

Darbuotojų kompetencijos palaipsniui tampa žmogiškųjų išteklių vadybos šerdimi, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jos atliekama funkcija. Visų pirma – tai žmogiškųjų išteklių planavimas, kai susitelkiama į kokybinius rodiklius, tokius kaip darbuotojų talentai ir tai, kokią naudą jie galės atnešti savo organizacijai. Kita svarbi funkcija – tai darbuotojų paieška ir atranka. Kompetencijų modelis gali būti sėkmingai panaudojamas vykdant centralizuotą atranką į valstybės tarnybą, kurios metu gali būti įvertintos bendrosios visiems vadybinės ir lyderystės kompetencijos, tiriami bendrieji mąstymo gebėjimai. Tolesniame etape, organizuojant konkursus konkrečiose įstaigose, remiantis kompetencijų modelyje suformuluotais kriterijais, įvertinamos specifinės ir profesinės darbuotojo kompetencijos. Sprendimai vykdant darbuotojų atranką priimami remiantis asmens pasiektais rezultatais ar tinkamai veiklai vykdyti turimu gebėjimu ir lyginami su tai pareigybei sukurtu kompetencijų modeliu.

Darbuotojų veiklos vertinimas taip pat atliekamas pagal iš anksto sukurtą pareigybės kompetencijų modelį. Asmeninių darbuotojų kompetencijų ir keliamų reikalavimų neatitikimas šalinamas organizuojant tikslinius ir kryptingus mokymus ir rengiant individualias darbuotojų ugdymo programas. Kompetencijų modelis drauge su darbuotojo veiklos vertinimo rezultatais tampa pagrindu objektyviam mokymo ir ugdymo poreikių nustatymui. Be to, veiklos vertinimo rezultatai leidžia stebėti, kaip darbuotojas tobulėja ir jo asmeninės kompetencijos atitinka kompetencijų modelio apibrėžtus reikalavimus.

Lietuvos valstybės tarnybai sukurto kompetencijų modelio nerekomenduojama sieti su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir skatinimo sistema (darbo užmokesčių ir skatinimą sieti su valstybės tarnautojo kategorija ir / ar pareigybių grupe (Olandijos valstybės tarnybos pavyzdys³) ir / ar veiklos rezultatais (veiklos rezultatų ir skatinimo susiejimo praktika dažniausiai taikoma verslo sektoriuje). Norint susieti kompetencijas su darbo užmokesčio ir skatinimo sistema, turi būti sudarytos kompetencijų objektyvaus įvertinimo galimybės (Belgijos pavyzdys, kai valstybės tarnautojas, dalyvavęs atitinkamoje mokymų programoje ir išlaikęs testą, patvirtinantį aukštesnės kompetencijos lygio įgijimą, gauna „kompetencijos išmokas“). Norint pradėti taikyti tokią kompetencijų vertinimo sistemą, būtina sukurti išplėstinę patikimų ir validžių kompetencijų įvertinimo testų bazę, parengti atitinkamas mokymo programas, sukurti infrastruktūrą (pavyzdžiui, kurti kompetencijų vertinimo centrus, parengti vertintojus), – visa tai reikalauja didelių finansinių, laiko ir žmogiškųjų investicijų ir todėl šios galimybės taikymas svarstytinas vėliau, pirmiausia kompetencijų modelį įdiegus kituose ŽI valdymo procesuose – atrankoje, vertinime, planuojant mokymą ir ugdymą bei karjerą, išsamiai įvertinus sąnaudas ir vertės santykį [14].

Išvados

1. Kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba atsispindi svarbiausiose strateginiuose valstybės dokumentuose. Lietuvoje egzistuoja bendras supratimas ir politinis konsensusas dėl kompetencijų modelio diegimo būtinumo. Net ir keičiantis valdančioms politinėms jėgoms, ši nuostata išlaiko savo tęstinumą.

2. Valstybės tarnybos departamentas inicijavo kompetencijų modelio sukūrimą visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, taip tapdamas pagrindiniu pokyčių žmogiškųjų išteklių vadyboje diegimo koordinatoriumi.

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

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

3 Remiantis tyrimo „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminių principų tyrimo ataskaita“ (ES ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo ir VTD įgyvendinamo projekto „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ veiklos „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminių principų tyrimas“ rezultatais, 2011).

Literatūra

1. Bissessar, A. M. Challenges of Competency Testing in a Divided Society. *Public Personnel Management*. Summer. 2010, Vol. 39, No. 2, 97–115.
2. Boyatzis, R. E. *The Competent Manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
3. Bratton, J., Gold, J. *Human Resource Management. Theory and Practise*. PALGRAVE MACMILLAN, 2007, 66.
4. Dubois David, D. *Competency-based human resource management*, Palo Alto (California): Davies-Black Publishing, 2004.
5. Gangani, N., McLean, G. N., Braden, A. R. A Competency-Based Human Resource Development strategy. *Performance Improvement Quarterly*. 2006, Vol. 19, No. 1, 127–139.
6. Horton, S., Hondeghem, A., Farnham, D. *Competency Management in the Public Sector*. International Institute of Administrative Science, 2002.
7. McClelland, D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973, 28, 1–14.
8. Spencer, L. M., Spencer, S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
9. Op de Beeck, S. & Hondeghem, A. *Managing Competencies in Government: State of the Art*
10. *Practices and Issues at Stake for the Future [vertrouwelijk rapport]*. 2010, 125 p.
11. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita (ES ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo ir VTD įgyvendinamo projekto „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ veiklos „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimas“ rezultatas, 2011).
12. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė. Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos apibendrinti rezultatai (ES ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo ir VTD įgyvendinamo projekto „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ rezultatas, 2010).
13. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. 2014, 20 p.
14. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. 2014, 17 p.

Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas,

Competency Models Development and Application Prospects in Lithuanian Civil Service

Summary

The paper provides an overview of Lithuanian State Department activities in implementing competency models in Lithuanian public service. Based on the national strategic documents the project was initiated to implement competency models. The paper

presents the factors and circumstances of the competency model implementation, as well as reasoned assumptions of creating such a model. The perspective of various possibilities of the competency model application in different human resources management areas is presented. A gradual transition from the traditional to the competency -based human resource management in Lithuania's civil service is discussed.

Reda Rekašienė – Valstybės tarnybos departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėja.

E. paštas: reda.rekasiene@vrm.lt

Tadas Sudnickas – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto direktorius.

E. paštas: tsudnick@mruni.eu

Reda Rekašienė – Head of Human Resource Development Division, Civil Service Department

E-mail: reda.rekasiene@vrm.lt

Tadas Sudnickas – Director of the Institute of Management, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: tsudnick@mruni.eu

Įteiktas 2014 m. rugsėjo 10 d.; recenzuotas; parengtas spausdinti lapkričio mėn.