

## Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis

Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė

*Kauno Technologijos Universitetas  
A. Mickevičiaus g. 37, LT-44244 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21951>

**Anotacija.** Straipsnyje analizuojamos kompetencijos, kompetencijų valdymo ir kompetencijų modelio teorinės sampratos ir jų ryšys, atskleidžiamos kompetencijų modelio taikymo valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese galimybės. Nagrinėjamas parengtas ir patvirtintas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Straipsnyje formuluojamas tikslas – ištirti kompetencijų modelio taikymo patirtį Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Šiam tikslui pasiekti buvo atliekamas kokybinis socialinis tyrimas – pusiau struktūruotas ekspertinis interviu. Tyrimo metu buvo identifikuoti pagrindiniai kompetencijų modelio pranašumai, susiję su institucijų biudžeto lėšų taupymu, ir trūkumai, susiję su paties modelio sudėtingumu dėl per daug aukštų ir neaiškių kompetencijų lygių ir per daug sudėtingai aprašytų kompetencijų indikatorių.

**Raktažodžiai:** valstybės tarnyba, kompetencija, kompetencijų modelis, žmogiškųjų išteklių valdymas, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas.

**Keywords:** civil service, competency, competence model, human resources management, competence-based human resources management.

### Įvadas

Kiekvienos šalies valstybės tarnyba yra orientuota į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas efektyviai ir kokybiškai. Tačiau tai gali užtikrinti tik profesionali valstybės tarnyba. Lietuvos valdžiai priėmus sprendimą siekti narystės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijoje [EBPO] (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*), buvo inicijuotos viešojo valdymo reformos, siekiant didinti valdymo efektyvumą ir kokybę (Stačinskaitė, 2018). Remiantis Lietuvos pažangos ataskaita (2009–2014), aukštas viešojo valdymo efektyvumo indeksas atspindi valstybės tarnybos ir viešųjų paslaugų kokybę. Pastaruoju metu

valstybės tarnybos prioritetu Lietuvoje išskiriamas būtent viešojo valdymo efektyvumo didinimas. Tai atsispindi svarbiausiuose dokumentuose: 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, LR valstybės tarnybos departamento 2016–2018 metų strateginis veiklos planas, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa. Reikėtų pastebėti, kad minėtuose dokumentuose pateikiamos priemonės, orientuotos į valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimą. Valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptių (Bortnikas, 2017). Todėl minėtuose dokumentuose kaip viena iš svarbiausių naujovių yra minimas kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, kurį taikant naudojamas kompetencijų modelis. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus plėtros modeliu (Skorkova, 2016). Reikėtų pastebėti, jog ir EBPO atstovai pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas tampa viena iš svarbiausių strateginio valdymo priemonių reformuojant viešąjį valdymą (Chlivickas, 2010). Užsienio mokslininkai (Op de Beeck ir Annie Hondegem (2010a, 2010b) ir Ananiadou ir Claro (2009)) kompetencijų valdymą nagrinėja kaip gerąją praktiką EBPO šalyse. Dragadinis ir Mentzas (2006) nagrinėjo kompetencijų valdymo sistemą, o Skorkova (2016) rašė apie viešajame sektoriuje taikomą kompetencijų modelį. Taip pat nemažai Lietuvos mokslininkų savo darbuose pabrėžia poreikį tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą (Bortnikas, 2017; Papšienė, 2010; Pivorius, Civinskas, Buckienė, 2014; Juknevičienė, 2006). Apie kompetencijų modelio sukūrimą ir taikymo perspektyvas rašė Rekašienė ir Sudnickas (2014). Praktinį kompetencijų modelio taikymą nagrinėjo Sudnickas ir Ališauskienė (2011). Liukinevičienė ir Buivydienė (2016) tyrė valstybės tarnautojų bendrųjų kompetencijų vertinimą, taikant kompetencijų modelį Lietuvos savivaldybėse. Apie kompetencijų valdymą viešojo valdymo reformos kontekste rašė Šiugždinienė (2006).

Kadangi Lietuvoje kompetencijų tema kaip tyrimo objektas nėra plačiai nagrinėjama, todėl šiame straipsnyje siekiama išanalizuoti esamą situaciją Lietuvos institucijose ir pateikti įžvalgas, susijusias su galimu sukurto kompetencijų modelio taikymu ar jo tobulinimu mūsų šalyje. Pagrindinis šio straipsnio *tikslas* – ištirti kompetencijų modelio taikymo patirtį Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti kompetencijų modelio teorinius aspektus; 2) išnagrinėti Lietuvoje sukurto kompetencijų modelio taikymo metodiką; 3) nustatyti kompetencijų modelio taikymo ribotumus ir poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo procesui Lietuvos institucijose. Straipsnio tikslui pasiekti buvo taikomi tokie tyrimo *metodai*: mokslinės literatūros šaltinių analizė, antrinių duomenų analizė, ekspertų apklausa. Pusiaus struktūruotas ekspertų interviu buvo taikomas siekiant nustatyti kompetencijų modelio taikymo praktiką žmogiškųjų išteklių valdymo procese Lietuvos viešojo valdymo institucijose. Atliktas tyrimas leido nustatyti svarbiausius su kompetencijų modelio taikymu žmogiškųjų išteklių valdymo procese susijusius ribotumus: kompetencijų modelio teisinio reglamentavimo, kūrimo ir diegimo trukdžius, taip pat taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose praktiką, kurioje kompetencijų modelis nepakeičia

žmogiškųjų išteklių valdymo proceso, tiesiog jo taikymas vertinant tarnybinę veiklą suteikią galimybę formuoti efektyvesnius mokymo metodus: mokymąsi darbo vietoje, vidinių darbuotojų rengiamus mokymus. Atrankoje atsirado galimybė kompetencijų modelį naudoti kaip papildomą sistemą, padedančią įvertinti kandidatų (pagal darbo sutartį) kompetencijas, taip pat išskirti kompetencijų modelio pranašumus ir trūkumus.

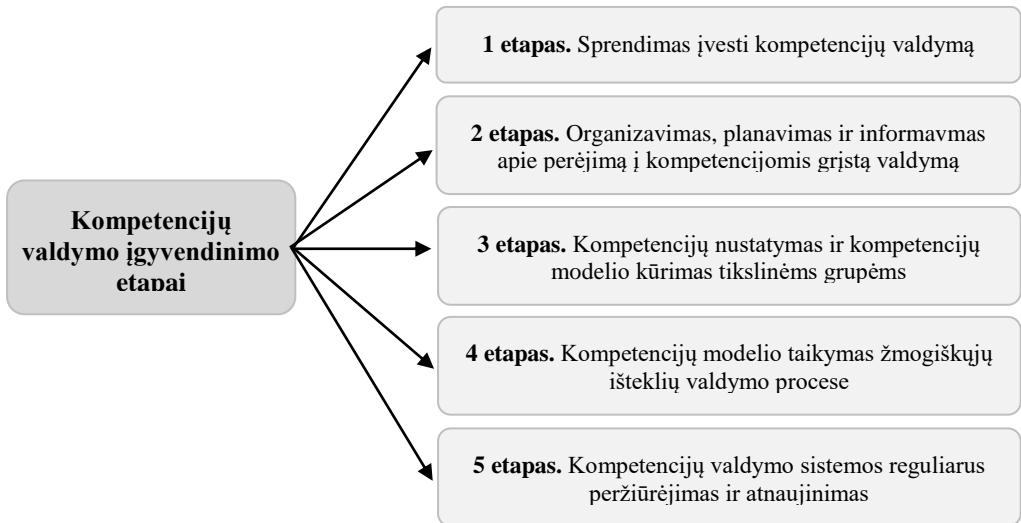
## Kompetencijų valdymas valstybės tarnyboje

Sąvokos „kompetencija“ atsiradimą būtų galima sieti su D. McClelland'o darbais, kuriuose siūloma vietoj termino „įgūdis“ vartoti sąvoką „kompetencija“. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairių autorių kompetencijos sampratos yra gana panašios. Kai kurie mokslininkai kompetenciją apibūdina kaip pagrindinę individo charakteristiką, kuri turi priežastinį ryšį su efektyviu ar geresniu našumu darbe (Boyatzis, 2009; Spencer, Spencer, 1993). Kiti mokslininkai teigia, kad kompetencija yra įgūdžių, žinių, elgsenos derinys, kurio reikia, kad darbuotojas veiksmingai vykdytų savo veiklą darbo vietoje (Parry, 1996 cit. Assamoi, Christophe, 2015; Chen, Naquin, 2006 cit. Gražulis, Markuckienė, 2013). Taigi kompetencijos esmę galima sieti su individo gebėjimais atlikti konkrečią veiklą. Dėl kintančių aplinkos sąlygų nuolat kinta ir darbuotojų kompetencija, todėl kompetencijos samprata įgyja naujų bruožų (Gražulis, Markuckienė, 2013).

Kompetencijos samprata kaip tyrimo objektas pastaruoju metu yra nagrinėjama plačiai kalbant apie valstybės tarnybą ir keliamus reikalavimus valstybės tarnautojams. Valstybės tarnautojų veiklos kokybė ir rezultatai būtent priklauso nuo turimų kompetencijų, todėl kompetencijos sampratos vartojimas viešojo administravimo institucijose yra neišvengiamas. Valstybės tarnautojų pareigybės yra dažnai sudėtingos ir daugialypės (Šiugždinienė, 2016). Kadangi daugumoje pasaulio šalių valstybės tarnyba yra apribota tam tikromis procedūromis ir taisyklėmis, todėl mokslinėje literatūroje pateikiama gausybė kompetencijų, išskiriamų kaip būtinos valstybės tarnautojams. Taip pat mokslinėje literatūroje yra siūloma kompetencijas grupuoti į tam tikras grupes. Vieni užsienio mokslininkai (Ashkezari, Aeen, 2012) skyrė *pagrindinių, lyderystės / vadybinių ir funkcinų (darbo specifikos)* kompetencijų grupes. Kiti rašė apie tokias kompetencijų grupes, kaip *kognityvinės, emocinės ir socialinės* (Boyatzis, 2008). Lietuvos mokslininkai skiria *asmeninių ir strateginių* kompetencijų grupes (Juknevičienė, 2006).

Kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą sąlygojo globalizacija, pasikeitęs darbo pobūdis, besikeičianti aplinka. Viešojo valdymo srityje vykstantys spartūs pokyčiai skatina ieškoti naujų veiklos tobulinimo galimybių (Stačinskaitė, 2018). Kompetencijų valdymas (kartais vadinamas kompetencijomis paremta vadyba) susideda iš tokių kompetencijų, kurios leidžia aiškiai skirti našius darbuotojus nuo vidutinių bet kokioje organizacijoje, nustatymo. Pagrindinis šio valdymo tikslas – nustatyti darbuotojų kompetencijas ir optimizuoti jų tobulinimą ir įgyvendinimą. Taip pat siekiama susisteminti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus (atranką, įdarbinimą, mokymą ir kt.) ir pereiti nuo darbu grįsto valdymo prie kompetencijomis

grįsto valdymo. Kompetencijų valdymo įgyvendinimą sudaro penki etapai (žr. 1 pav.).



1 pav. Kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Op de Beeck ir Hondeghem (2010a).

Reikėtų pastebėti, kad svarbiausi kompetencijų valdymo įgyvendinimo etapai siejami su sprendimu diegti šį valdymą, todėl autoriai rekomenduoja atsakyti į du klausimus: 1) kodėl norima diegti kompetencijų valdymą? 2) kaip kompetencijų valdymas siejasi su organizacijos misija ir vizija? Pateiktame paveiksle kompetencijų valdymas yra įgyvendinamas nustatant reikalingas kompetencijas ir kuriant šio straipsnio įvade jau minėtą personalo valdymo priemonę – kompetencijų modelį. Būtent sukurtas kompetencijų modelis yra taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo procese.

Vykstantys spartūs pokyčiai viešojo valdymo srityse skatina ieškoti naujų veiklos tobulinimo galimybių. Tokie mokslininkai (Nunes, Martins ir Duarte (2007), Hondeghem ir Vandermuelen (2000) ir Lawler (1994)) nagrinėjo kompetencijų valdymą ir jo atsiradimo priežastis. Jie teigia, kad kompetencijų ir jų valdymo svarba didėja ne tik privačiose organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje. Šalių vyriausybės kompetencijų valdymą naudoja kaip platesnę kultūrinės ir organizacinės reformos proceso dalį ir kaip priemonę pokyčiams įgyvendinti (Van Schaardenburgh ir Van Beek, 1998, cit. Op de Beeck, Hondeghem, 2010a). Taip pat šis valdymas gali būti naudojamas kaip strateginė priemonė, siekiant veiksmingesnės veiklos ir jautresnės valstybės tarnybos, be to, palengvinti darbo kultūros pokyčius (Šiugždinienė, 2006). Reikėtų pastebėti, kad praktikoje tokiose šalyse, kaip Belgija ar Jungtinė Karalystė, kompetencijų valdymas buvo įgyvendinamas siekiant organizacinių ir kultūrinių pokyčių. Prancūzijoje buvo siekiama pakeisti klasikinį biurokratinį modelį, o Olandijoje – sukurti lankstesnę, aukšto profesionalumo valstybės tarnybą, kuri galėtų

prisitaikyti lengviau tvarkytis su iššūkiais, kylančiais vyriausybei, institucijoms ir valstybės įstaigoms. Svarbu pažymėti, jog kai kurie mokslininkai teigia, kad kompetencijų valdymas per pastaruosius trisdešimt metų tapo neatskiriamas nuo žmogiškųjų išteklių valdymo srities (Dragadinis, Mentzas, 2006; Vathanophas, Thaingam, 2007). Kompetencijų valdymo taikymas valstybės tarnyboje siejamas su tokiais pranašumais (Hondegheem, Vandermeulen, 2000; Šiugždinienė, 2006):

- lankstesnės personalo politikos sukūrimu – tai turi įtakos valstybės tarnautojams, nes jie tampa atsakingesni ir efektyvūs;
- biurokratinės kultūros pakeitimu į labiau personalizuotą kultūrą, kurioje svarbiausia yra žmogiškųjų išteklių svarba, o tai leidžia siekti organizacijos tikslų.

Kompetencijų valdymą mokslininkai siūlo taikyti žmogiškųjų išteklių valdymo procese, t. y. tokiuose jo etapuose: atrankos, įdarbinimo, vertinimo, karjeros, mokymo. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, paremtos kompetencijų valdymu, yra būtent orientuotos į kompetencijas, kurios reikalingos efektyviam pavestų užduočių įgyvendinimui ir ugdymui.

Kalbant apie kompetencijų valdymą, labai svarbu išanalizuoti kompetencijų modelio sampratą, sudėti ir pagrindinius pranašumus, nes kompetencijų valdymas yra įgyvendinamas kuriant kompetencijų modelį. Mokslinėje literatūroje (Draganidis, Mentzas, 2006; Rekašienė, Sudnickas, 2014, Lepaška, 2011) kompetencijų modelis įvardijamas kaip:

- *darbo elgesio aprašymas*, kuris apibrėžiamas pagal kiekvienos profesijos funkcijas ir atliekamą darbą;
- *kompetencijų sąrašas*, kuris gaunamas stebint išskirtinai ar patenkinimai dirbančius darbuotojus, einančius tam tikras pareigas;
- *savybių rinkinys*, susidedantis iš konkrečios pareigybės arba jai artimų pareigybių grupei būdingų išmatuojamų žinių, patirties, elgsenos, įgūdžių ir kitų asmeninių savybių;
- *sistema*, apimanti kompetencijų aprašymus, reikalingus visiems valstybės tarnautojams.

Mokslininkai (Op de Beeck ir Hondegheem, 2010b) apibūdino kompetencijų modelio turinį, kuris sudarytas iš kompetencijų kategorijų arba klasterių – tai grupė, kuriai priklauso panašios kompetencijos. Šios kategorijos arba klasteriai yra sudaromi apibūdinant kompetencijas ir įvardijant kelis elgesio indikatorius. Elgesio indikatoriai yra elgesio pavyzdžiai, kurie nurodo, kad asmuo turi tam tikrą kompetenciją ir kaip ją įgyvendinama veikloje. Veiksmingai ir visapusiškai įgyvendinant kompetencijų modelį gaunami teigiami rezultatai (Sudnickas, Ališauskienė, 2011). Kai kurie mokslininkai teigia, kad kompetencijų modelis yra puiki priemonė, leidžianti įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus, sutelkti dėmesį į norimą našumą, darbo reikalavimus, atsakomybes (Sudnickas, Ališauskienė, 2011). Kiti mokslininkai teigia, kad kompetencijų modelis naudingas įgūdžių trūkumo analizei, palyginimui tarp turimų ir reikalingų kompetencijų (Draganidis, Mentzas, 2006). Taip pat leidžia nustatyti kompetencijas, kurias turi tobulinti darbuotojas, norėdamas pagerinti dabartinio darbo

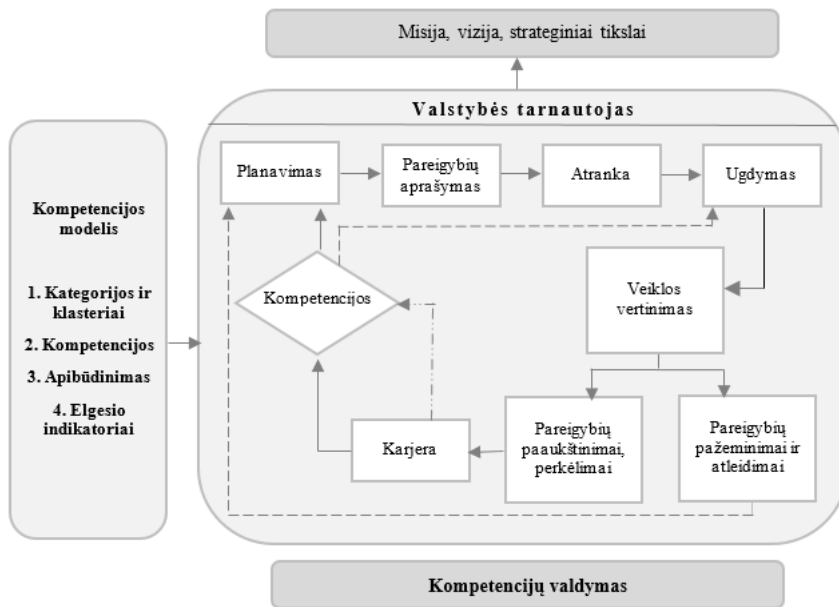
rezultatus (Šiugždinienė, 2006). Mokslininkai, kurie nagrinėjo kompetencijų valdymą ir kompetencijų modelį, pabrėžia kompetencijų modelio svarbą siekiant įgyvendinti organizacijos misiją, viziją ir strateginius tikslus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypač svarbus procesas kiekvienoje organizacijoje (Išoraitė, 2011). Šis procesas susideda iš tam tikrų etapų: žmogiškųjų išteklių planavimo, verbavimo, atrankos, socializacijos, mokymo ir tobulinimo, veiklos vertinimo ir pareigybių paaukštinimo, perkėlimo arba pareigybių pažeminimo ir atleidimo (Stone, Fremaeman, Gilbert, 1999). Mokslinėje literatūroje yra pabrėžiamas kompetencijų modelio taikymo ryšys su atitinkamais žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais:

- *planavimu* – reiškia, kad kompetencijų modelio taikymas padeda identifikuoti darbuotojų poreikį. Leidžia nustatyti, kokių žmonių ir su kokiomis kompetencijomis reikės ateityje ir padeda identifikuoti būtinas kompetencijas konkrečiai pareigybių grupei;
- *atranka* – į konkrečias pareigybes kandidatai yra vertinami pagal pozicijai išskirtas kompetencijų grupes. Tai reiškia, kad bandoma palyginti kandidatus su siūlomos pozicijos reikalavimais;
- *veiklos vertinimu* – kompetencijų modelio naudojimas vertinant tarnybinę veiklą suteikia aiškumo tiek vadovams, tiek pavaldiniams dėl vertinimo kriterijų;
- *mokymu* – kompetencijų modelis mokymuose yra naudojamas kaip kompetencijų atotrūkio analizė, kurią taikant sukuriama asmeninio tobulino planas. Šiame plane išvardijamos konkrečios kompetencijos, kurias darbuotojas turi tobulinti;
- *karjera* – kompetencijomis paremtas karjeros planavimas leidžia darbuotojui geriau suprasti, ko jiems trūksta siekiant tobulėti ateityje.

Apibendrinant kompetencijų valdymo teorijos analizę, ją būtų galima iliustruoti schema (žr. 2 pav.).

Kompetencijos yra tiek kompetencijų valdymo, tiek kompetencijų modelio pagrindas. Kompetencijų valdymas yra sistema, padedanti atsakyti į esminį klausimą: *kaip yra valdomos kompetencijos?* Toks valdymas yra įgyvendinamas kuriant kompetencijų modelį, sudarytą iš keturių komponentų: kategorijų ir klasterių, kompetencijų ir jų apibūdinimo ir elgesio indikatorių. Pasak mokslininkų, sukurtas kompetencijų modelis turi būti taikomas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, kad šie etapai veiktų bendrai ir sėkmingai. Reikėtų pabrėžti, kad tada, kai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai yra įgyvendinami remiantis kompetencijomis, valdant kompetencijas atsiranda nauja sąvoka – *kompetencijomis grįstas valdymas*. Tai padeda atsakyti į klausimą: *Kaip valdyti remiantis kompetencijomis?* Visuose paveikslė pavaizduotose lygmenyse vyksta vertikali integracija, kuri reiškia, kad visi lygmenys turi būti susieti su organizacijos vizija, misija ir strateginiais tikslais.



2 pav. Kompetencijų valdymo esmė  
Šaltinis: Stačinskaitė, 2018.

## Valstybės tarnybos kompetencijų modelio metodika Lietuvos Respublikoje

Lietuvos valstybės tarnyboje vykstantys pokyčiai yra veikiami vis didėjančio visuomenės spaudimo dėl viešųjų paslaugų efektyvumo ir kokybės ir integracijos į Europos administravimo erdvę. Atsižvelgiant į tai XV, XVI ir dabartinė XVII LR Vyriausybė savo veiklos programose pabrėžė siekiamybę diegti kompetencijų modelį, siekiant reformuoti valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą. 2009 metais Valstybės tarnybos departamentas, reaguodamas į Vyriausybės programose iškeltus tikslus ir straipsnio pradžioje minėtus Lietuvos dokumentus, iniciavo kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos parengimą (Stačinskaitė, 2018). Reikėtų pabrėžti, jog atitinkamu laikotarpiu veikiančių Vyriausybių metu kompetencijų modelis neįgavo teisinio pagrindo. Tai įrodo dabar galiojantis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas ir nuo 2019 metų sausio pirmos dienos įsigaliojantis naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316, kuriame kompetencijų modelis jau nėra minimas. Parengtą metodiką sudaro trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos, specifinės ir profesinės kompetencijos ir vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Išvardytoms kompetencijų grupėms priklauso atitinkami kompetencijų lygiai. Šios kompetencijų grupės yra skirstomos pagal pareigybių hierarchiją. Pavyzdžiui, padalinių vadovams ir jų pavaduotojams taikomos visos trys minėtos kompetencijų grupės, įstaigų vadovams ir jų pavaduotojams taikomos tik vadybinės ir lyderystės ir bendrosios kompetencijos, o specialistams taikomos

bendrosios, specifinės ir profesinės kompetencijų grupės. Kalbant apie Lietuvą, reikėtų pastebėti, kad kompetencijų modelio diegimo praktika nėra populiarė tarp Lietuvos viešojo administravimo institucijų. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi pokyčių baimė, nes Valstybės tarnybos departamento užsakymu sukurtas kompetencijų modelis sąlygotų tam tikrus pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose po kompetencijų modelio įdiegimo

Eil. nr.	Valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių procesai	Dabar	Po
<b>Pareigybių aprašymas</b>			
1.	Remiantis specialiaisiais ir bendraisiais reikalavimais		
	Remiantis išskirtomis kompetencijomis atitinkamai pareigybių grupei		
<b>Atranka</b>			
2.	Centralizuota ir decentralizuota		
	Vertinama žinios ir bendrieji gebėjimai		
	Vertinamos kompetencijos		
	Vertinimo priemonės: testai ir praktinės užduotys		
<b>Veiklos vertinimas</b>			
3.	Užduotys		
	Funkcijos		
	Kvalifikacija		
	Kompetencija		
	Vertinimo esmė – veiklos ir rezultatų vertinimas ir poveikio priemonių (teigiamų ir neigiamų) taikymas		
	Vertinimo esmė – kompetencijų vertinimas ir mokymo poreikio nustatymas		
	Skatinimo priemonės – (ne)finansinės		
	Skatinimo priemonės – nefinansinės		
<b>Ugdymas</b>			
4.	Ugdymo planas		
	Ugdymas vyksta seminarų, kursų metu		
	Ugdymas vyksta per savišvietą, mokymąsi darbo vietoje, vienu iš kitų, seminarų ir kursų metu		
<b>Karjera</b>			
5.	Skyrimas į aukštesnes pareigas, horizontali karjera		
	Kitų mokymas		

Šaltinis: Stačinskaitė, 2018.

Lentelėje pateikti duomenys rodo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus po priimto ir nuo 2019 metų sausio pirmos dienos įsigaliosiančio LR Valstybės tarnybos įstatymo ir kaip keistųsi šių etapų įgyvendinimas viešojo administravimo institucijose taikant kompetencijų modelį žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Galima teigti, kad didžiausi pokyčiai būtų:

- *pareigybių aprašyme* – po kompetencijų modelio įdiegimo pasikeistų pareigybių aprašymo tvarka. Ši tvarka prasiplėstų papildomomis kompetencijomis ir jų lygiais, nurodytais kompetencijų modelyje. Taigi prie dabartinių bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų būtų įvedamos bendrosios,



vadybinės ir lyderystės bei specifinės ir profesinės kompetencijos, nurodytos kompetencijų modelyje;

- *atrankos procese* – dabartiniai atrankų etapai (centralizuota ir decentralizuota atranka), vertinimo priemonės (testai, praktinės užduotys ir bendrųjų gebėjimų vertinimas) išliktų. Tam tikros kompetencijų grupės, išskirtos kompetencijų modelyje, būtų tikrinamos centralizuoto etapo metu, t. y. bendrosios bei vadybinės ir lyderystės kompetencijos. Specifinės ir profesinės kompetencijos būtų vertinamos decentralizuoto etapo metu. Atrankoje taikomas kompetencijų modelis sąlygotų vertinimo objekto pasikeitimą, t. y. iš žinių į kompetencijas;
- *vertinant veiklą* – kompetencijų modelio taikymas ir vertinant veiklą sąlygotų kai kurių vertinimo objektų pasikeitimą. Pavyzdžiui, dabar vertinamos užduotys, pareigybės aprašyme nustatytos funkcijos, išliktų, tačiau vietoj kvalifikacijos būtų vertinamos kompetencijos. Įdiegus kompetencijų modelį pasikeistų ir „gerai“ įvertintų valstybės tarnautojų skatinimo priemonės. Pagal naujai priimtą LR Valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnautojai yra skatinami (ne)finansinėmis priemonėmis: vardine dovana, padėka, nuo 1 iki 2 pareiginių algų dydžio pinigine išmoka, iki 5 mokamų poilsio dienų suteikimu arba atitinkamai sutrumpintu darbo laiku, kvalifikacijos tobulinimo finansavimu. Reikėtų pabrėžti, kad dabartinė vertinimo sistema glaudžiai susijusi su darbo užmokesčiu. Tačiau įdiegtas kompetencijų modelis sąlygotų finansinių skatinimo priemonių atsisakymą. Kaip tik kompetencijų modelyje yra išryškinamos nefinansinės priemonės: nominacijos, įtraukimas į perspektyvių specialistų ar vadovų rezervą ir kt. Valstybės tarnybos departamento sukurtame kompetencijų modelyje išryškinama kompetencijų vertinimo esmė, kuri siejama su mokymo poreikio nustatymu. Naujai priimtame įstatyme valstybės tarnautojų veiklos vertinimas siejamas su rezultatų ir veiklos vertinimo ir poveikio priemonių (teigiamų ar neigiamų) taikymu;
- *ugdymo procese* – kompetencijų modelis šiek tiek pakeistų ugdymo plano įgyvendinimo priemones, nes vietoj formalaus mokymo (kursų, seminarų) labiau akcentuojamas neformalus mokymasis (savišvieta, mokymasis darbo vietoje, mokymasis vieniems iš kitų). Tačiau kursai ir seminarai pagal poreikį išliktų;
- *karjeroje* – kompetencijų modelyje atsiranda dar viena karjeros galimybė – kitų mokymas. Valstybės tarnautojas, viršijęs savo kompetencijas, gali mokyti kitus. Todėl šiame etape kompetencijų modelio įdiegimas nesąlygotų didelių pokyčių.

Apibendrinant galima teigti, kad įdiegtas kompetencijų modelis valstybės tarnyboje labiausiai sąlygotų pokyčius valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo etape: vieno iš vertinimo objekto pasikeitimą – iš žinių į kompetencijas, skatinimo priemonių pasikeitimą – finansinių skatinimo priemonių atsisakymą. Kompetencijų modelyje yra išryškinama tarnybinio veiklos vertinimo esmė –

valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo (daugiausia per vidinius mokymus) nustatymo poreikis. Nes būtent ugdant turimas ir reikalingas kompetencijas gerėja veiklos kokybė ir didėja valdymo efektyvumas.

### Tyrimo metodika

Siekiant ištirti kompetencijų modelio taikymo patirtį Lietuvos viešojo administravimo institucijų žmoniškųjų išteklių valdymo procese, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas ekspertinis interviu. Interviu metu buvo siekiama ištirti trijų interesų grupių ekspertinę patirtį, susijusią su kompetencijų modelio kūrimu, diegimu ir taikymu. Informantai buvo pasirinkti atsižvelgiant į Valstybės tarnybos departamento iniciatyva vykdytas apklausas. Pirmosios apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti įstaigų, taikančių kompetencijų modelį žmoniškųjų išteklių valdymo procese, skaičių. Šios apklausos metu buvo nustatytos 6 įstaigos, taikančios kompetencijų modelį, iš 546 įstaigų sąrašo. Kompetencijų modelis jau buvo taikomas tokiose įstaigose: Valstybės kontrolė, LR Seimo kanceliarija, Nacionalinė mokėjimo agentūra prie LR žemės ūkio ministerijos, Lazdijų rajono savivaldybės administracija, LR Vyriausybės kanceliarija (Rekašienė, Sudnickas, 2014). Antroji apklausa buvo vykdoma siekiant išsiaiškinti, kiek įstaigų taiko Valstybės tarnybos departamento užsakymu sukurtą kompetencijų modelį nuo to laiko, kai jis buvo sukurtas. Šios apklausos metu buvo nustatyta, kad Valstybinė ligonių kasa (ir jos teritoriniai padaliniai), Lietuvos darbo birža, Valstybinė atominė energetikos saugos inspekcija, Transporto investicijų direkcija pradėjo taikyti kompetencijų modelį (Stačinskaitė, 2018). Reikėtų pastebėti, kad ekspertiniam interviu buvo pasirinkti institucijų atstovai, atsakingi už kompetencijų modelio kūrimą: *LR vidaus reikalų ministerija*, atsakinga už vykstančius pokyčius modernizuojant Lietuvos valstybės tarnybą, ir *Valstybės tarnybos departamentas*, atsakingas už valstybės tarnybos politikos įgyvendinimą. Taip pat tyrime dalyvavo ir kitų *viešojo administravimo institucijų* atstovai, sutikę atsakyti į interviu klausimus (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Su kompetencijų modelio kūrimu, diegimu ir taikymu susijusių interesų grupių kodavimas

	Institucijos	Informantų (eksperto) kodas
Politikos formuotojai	LR vidaus reikalų ministerijos atstovas	I.1
Politikos įgyvendintojai	Valstybės tarnybos departamento atstovas	I.2
	Lietuvos darbo biržos atstovas	I.3
	Valstybinės ligonių kasos atstovas	I.4
	Teritorinės Kauno ligonių kasos atstovas	I.5

Šaltinis: sudaryta autorių.

Atliekant tyrimą buvo apklausiami 4 žmoniškųjų išteklių valdymo skyriaus vadovai ir vienas personalo skyriaus specialistas. Informantai buvo atitinkamai

užkoduoti, siekiant užtikrinti jų anonimiškumą. Interviu klausimai buvo suskirstyti į atitinkamas kategorijas, atsižvelgiant į jau anksčiau minėtų interesų grupių kompetencijų modelio kūrimo, diegimo ir taikymo srityje turimą ekspertinę patirtį (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumento struktūra

Eil. nr.	Klausimų kategorija	Klausimo tikslas	Klausimo numeris interviu gairėse	Informanto grupė
1.	Kompetencijų modelio, teisinės sistemos trukdžiai	Siekiami išsiaiškinti priežastis, stabdančias kompetencijų modelio teisinio reglamentavimo įteisinimą	Nr. 1	I.1; I.2
2.	Kompetencijų modelio diegimo stebėjimas	Siekiami išsiaiškinti kompetencijų modelio iniciatorių domėjimąsi savarankiškai kompetencijų modelio kūrimą inicijavusiomis institucijomis.	Nr. 2	I.1; I.2
3.	Kompetencijų modelio įgyvendinimas	Siekiami išsiaiškinti, kokios priežastys sąlygojo kompetencijų modelio kūrimą ir diegimą viešojo administravimo institucijose nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis	Nr.3; Nr.4	I.1; I.2
			Nr. 1	I.3;I.4;I.5
4.	Kompetencijų modelio kūrimo ir diegimo iššūkiai	Siekiami nustatyti kompetencijų modelio kūrimo ir diegimo iššūkius viešojo administravimo institucijose	Nr. 3	I.3;I.4
			Nr. 2	I.5
5.	Kompetencijų modelio taikymas žmoniškųjų išteklių valdymo procese	Siekiami išsiaiškinti žmoniškųjų išteklių valdymo proceso etapus, kuriuose taikomas kompetencijų modelis	Nr. 5	I.1; I.2
			Nr. 4	I.3;I.4
			Nr. 3	I.5
6.	Kompetencijų modelio poveikis žmoniškųjų išteklių valdymo procese	Siekiami išsiaiškinti, kaip pasikeitė žmoniškųjų išteklių valdymo proceso etapai po kompetencijų modelio taikymo	Nr. 6	I.2
			Nr. 5	I.3;I.4
			Nr. 5	I.5
7.	Kompetencijų modelio vertinimas	Siekiami išsiaiškinti informantų nuomonę apie kompetencijų modelį	Nr. 6	I.1; I.3;I.4
			Nr.7	I.2
			Nr. 5; Nr.6	I.5

Šaltinis: Stačinskaitė, 2018.

Ekspertinio interviu klausimynas buvo sudarytas iš septynių klausimų kategorijų, kuriomis siekiama gauti autentišką informantų nuomonę apie kompetencijų modelio kūrimą, diegimą ir poveikį žmoniškųjų išteklių valdymo procese. Reikėtų pastebėti, kad kokybinio tyrimo instrumento klausimai buvo sudaromi remiantis mokslinės literatūros ir Lietuvoje parengtos kompetencijų modelio metodikos analize.

### Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Valstybės tarnyboje, kaip ir kitose viešojo valdymo srityse, labai svarbi ne tik bendra ir nuosekli politinė valia tam tikrais klausimais, bet ir požiūris į naujoves. 3 lentelėje pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai, kurie vaizduoja skirtingų informantų teiginių sutapimus (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo rezultatų apibendrinimas

		Informantai				
		I.1	I.2	I.3	I.4	I.5
<b>Kompetencijų modelio diegimo trukdžiai</b>	Politikų neigiamas požiūris					
	Papildomos finansavimo išlaidos					
	Pokyčių baimė					
	Darbuotojų neigiamas požiūris					
<b>Kompetencijų modelio kūrimo priežastys</b>	Bendro standarto trūkumas valstybės tarnyboje					
	Žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje modernizavimas					
	Siekis gerinti paslaugų kokybę					
	Nacionalinio lygmens nurodymas					
<b>Kompetencijų modelio taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese</b>	Vertinant tarnybinę veiklą					
	Atrankose					
<b>Kompetencijų modelio poveikis žmogiškųjų išteklių valdymo procese</b>	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas nesikeičia					
	Nauji mokymo, kvalifikacijos tobulinimo būdai					
	Galimybė naudoti papildomas sistemas atrankose					
<b>Kompetencijų valdymo pranašumai</b>	Taupomas biudžetas					
	Priemonė pamatuoti kompetencijas					
<b>Kompetencijų valdymo trūkumai</b>	Sudėtingi indikatoriai ir sunkiai pasiekiami kompetencijų lygiai					
	Padidėjęs darbo krūvis					

Šaltinis: Stačinskaitė, 2018.

Gauti tyrimo rezultatai leido nustatyti kompetencijų modelio diegimo trukdžius, šio modelio kūrimo priežastis, taikymo perspektyvas, jo poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo procesui ir kompetencijų modelio pranašumus ir trūkumus. Informantų I.1, I.2, I.4, I.5 nuomone, kaip vieną iš pagrindinių kompetencijų modelio diegimo trukdžių galima išskirti neigiamą politikų ir darbuotojų požiūrį. Kompetencijų modelio teisinio reglamentavimo pagrindui įtakos daugiausia turi atitinkamu laikotarpiu veikiančių Vyriausybės prioritetai. Pasak informantų (I.1, I.4), kompetencijų modelį politikai laiko formalia, pertekline ir pridėtinės vertės nekurančia priemone. Neigiamą politikų požiūrį taip pat gali formuoti sukurto kompetencijų modelio sudėtingumas, kuris lemia poreikį keisti sukurtą modelį. Tačiau reikėtų pabrėžti, kad siekiant pakeisti jau sukurtą kompetencijų modelį būtų reikalingas papildomas finansavimas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Tačiau šių metų biudžete papildomų lėšų skyrimas nėra numatytas. Informantas I.2 teigia, kad neigiamas darbuotojų požiūris į kompetencijų modelio diegimą dažniausiai yra susijęs su pokyčių baime, nes taikant naująjį modelį būtų užkirstas kelias tam tikriems asmenims siekti asmeninės naudos, esant nusistovėjusiai santvarkai. Reikėtų pabrėžti, kad buvo nustatyta, jog tyrime dalyvavusios viešojo administravimo institucijos netaiko Valstybės tarnybos departamento užsakymu sukurto ir rekomenduojamo kompetencijų modelio. Šios institucijos inicijavo savo

kompetencijų modelio kūrimą. Todėl informantų – valstybės tarnybos politikos formuotojų ir įgyvendintojų – buvo prašoma įvardyti pagrindines kompetencijų modelio kūrimo priežastis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinės kompetencijų modelio kūrimo priežastys yra šios: siekis bendro standarto (I.1, I.2), integracija į Europos Sąjungą (I.2), žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje (I.2, I.4) ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimas (I.3). Reikėtų pabrėžti, kad informantų išvardytos kompetencijų modelio kūrimo priežastys labiau siejamos plačiąja prasme su kompetencijų valdymo valstybės tarnyboje diegimo priežastimis, o ne su kompetencijų modeliu. Politikos formuotojų ir įgyvendintojų buvo klausama apie kompetencijų modelio diegimo viziją. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kompetencijų modelio iniciatoriai planavo jį taikyti visuose žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose, tačiau, kaip parodė tyrimo duomenys, praktikoje kompetencijų modelis taikomas tik atrankose (I.3) ir vertinant veiklą (I.2, I.4, I.5). Kompetencijų modelio taikymas veiklos vertinimo etape suteikia galimybę dabartiniams valstybės tarnautojams formuoti efektyvesnius mokymo metodus: vidinių darbuotojų rengiamus mokymus, mokymąsi darbo vietoje. Kalbant apie atrankos procesą, reikėtų pastebėti, kad institucijos, taikančios kompetencijų modelį, jį naudoja kaip papildomą sistemą, padedančią įvertinti kompetencijas kandidatų, dirbančių pagal darbo sutartį. Reikėtų pažymėti, kad institucijos, inicijavusios kompetencijų modelio kūrimą, šio modelio netaiko savo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose. Pavyzdžiui, LR vidaus reikalų ministerija, kuri yra kompetencijų modelio kūrimo iniciatorė, šio modelio nėra įsodiegusi. Ministerijos atstovas įvardijo kompetencijų modelio netaikymo priežastį – pasak jo, tai politikų nepritarimas (I.1). Valstybės tarnybos departamento atstovas (kuris dalyvavo kuriant kompetencijų modelį) teigė, kad nors kompetencijų modelio taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procese nėra teisiškai reglamentuotas, dėl siekio išsiaiškinti jo trūkumus Departamente yra vykdomi bandomieji modelio taikymai vertinant tarnybinę veiklą (I.2)

Atliekant tyrimą informantų buvo prašoma įvertinti kompetencijų modelį. Jų teigimu, kompetencijų modelis daro įtaką institucijų biudžeto lėšų taupymui (I.2, I.4), nes kokybiškiau nustatant kompetencijas nėra švaistomos lėšos pertekliniams ar nereikalingiems išoriniams mokymams. Reikėtų pabrėžti, kad mokslinėje literatūroje kompetencijų modelio pranašumai pateikiami daug platesniu požiūriu, kur pabrėžiama nauda darbuotojui ir institucijai. Pagrindiniais kompetencijų modelio trūkumais galima įvardyti paties modelio sudėtingumą, per aukštus ir neaiškius kompetencijų lygius ir per daug sudėtingai aprašytus kompetencijų indikatorius. Reikėtų pastebėti, kad viena iš kompetencijų modelio kūrimo priežasčių buvo žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas, tačiau, kaip teigia informantai (I.5), praktikoje kompetencijų modelio diegimas padidino darbo krūvį.

## Išvados

1. Išanalizavus kompetencijų modelio teorinę sampratą buvo nustatyta, kad kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė, kurios kūrimą sąlygoja kompetencijų valdymas. Toks valdymas suprantamas kaip sistema, kuri

viešajame sektoriuje atsirado dėl XXI amžiuje kilusių iššūkių: globalizacijos, pasikeitusio darbo pobūdžio, besikeičiančios aplinkos. Kompetencijų valdymas turi įtakos pagrindiniams žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapams: planavimui, atrankai, mokymui, karjerai, veiklos vertinimui. Minėti etapai yra valdomi remiantis kompetencijomis, o tai lemia naujo termino – kompetencijomis grįsto valdymo – atsiradimą. Kompetencijų modelis mokslinėje literatūroje apibūdinamas įvairių autorių panašiai, todėl apibendrinant šio modelio sampratą galima apibrėžti kaip kompetencijų, priskiriamų konkrečiai pareigybei, sąrašą. Toks modelis yra puiki priemonė siekiant gerinti valstybės tarnautojų teikiamų paslaugų kokybę ir prisidėti prie vykstančių darbo kultūros pokyčių.

2. Atlikus Lietuvos Respublikoje sukurto kompetencijų modelio ir jo taikymo metodikos analizę buvo nustatyta, kad pradžioje jo diegimas turėjo visapusišką palaikymą. Visų pirma, todėl, kad Vyriausybės veiklos programose pastebimas bendras siekis diegti šį modelį. Antra, kad šiam tikslui pasiekti buvo sukurta metodinė medžiaga, paskirta atsakinga institucija ir priimti įstatymų galios teisės aktai. Kita vertus, atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad dabartiniu metu politikos formuotojai neturi bendros nuomonės taikant kompetencijų modelį – tai parodo politinės valios stoką. To priežastis gali būti numatomų pokyčių baimė. Po kompetencijų modelio įdiegimo didžiausi pakitimai būtų viename iš žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų, t. y. tarnybinės veiklos vertinimo srityje.

3. Atlikus kokybinį tyrimą buvo nustatyta, kad kompetencijų modelis nepakeičia žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapų. Šis modelis Lietuvos viešojo administravimo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapuose yra taikomas fragmentiškai, kaip parodė tyrimo duomenys, tik vertinant veiklą ir atrankose. Tyrimas taip pat atskleidė kompetencijų modelio pagrindinius diegimo trukdžius, susijusius tiek su politikų, tiek su valstybės tarnautojų neigiamu požiūriu į kompetencijų modelį. Šio modelio pagrindinės kūrimo priežastys atskleidžia Lietuvos siekį sukurti valstybės tarnybą, atitinkančią išsivysčiusių šalių valstybės tarnybos standartus.

## Literatūra

1. Ananiadou, K., Claro, M. 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*, 2009, No. 41.
2. Assamoi, O., Christophe, A. Core Competencies Development among Science and Technology (S&T). College Students and New Graduates. *American Journal of Educational Research*, 2015, Vol. 3, No 9. p. 1077–1084. <http://pubs.sciepub.com/education/3/9/3/> [2017-10-10].
3. Ashkezari, M. J. D., Aeen M. N. Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 2012, Vol. 1, No 1, p. 59–68.
4. Bortnikas, A. Žmogiškųjų išteklių modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 2017, Vol. 16, No 2, p. 335–346.
5. Boyatzis, R. E. Competence as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence.

- Journal of Management Development*, 2009, Vol. 28, No 9, p. 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647> [2017-12-10].
6. Brans, M., Hondeghem, A. Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. *Public Administration*, 2005, Vol. 83, No 4, p. 823–837. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00478.x> [2017-12-10].
  7. Chlivickas, E. Development of Human Resources System for Improvement of Public Administration in Central and Eastern European Countries. *6 th International Scientific Conference*, 2010.
  8. Draganidis, F., Mentzas, G. Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 2006, Vol. 14, No 1. p. 52–59. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373> [2018-05-10].
  9. Hondeghem, A., Vandermeulen, F. Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 2000, Vol. 13, No 4, p. 342–353. <https://doi.org/10.1108/09513550010350355> [2018-05-10].
  10. Išoraitė, M. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 2011, p. 31–58.
  11. Op De Beeck, S., Hondeghem, A. Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. Paper for the IRSPM Conference, 2010a, Berne, Switzerland April 7–9, p. 4–7.
  12. Op De Beeck, S., Hondeghem, A. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2010b. <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM%282010%291/FINAL&docLanguage=En> [2017-12-12].
  13. Gražulis, V., Markuckienė, E. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Vol. 3, No 31, p. 142-151.
  14. Papšienie, P. Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2010, Vol. 20, No 1, p. 100-107.
  15. Pivorius, S., Civinskas, R., Buckienė, E. *Valstybės tarnybos tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požūriai, sandėriai*. Kaunas: Versus Aureus, 2014.
  16. Rekašienė, R., Sudnickas, T. Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 2014, Vol. 13, No 4, p. 590-600.
  17. Lepėška, V. Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme. Kompetencijų modelis. Viešasis valdymas Lietuvoje. *Europos patirtis – ateities iššūkiams: tarptautinė konferencija*, 2011, Vilnius.
  18. Liukinevičienė, L., Buivydienė, L. Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities. *Socialiniai Tyrimai*, 2016, No 2, p. 16–27.
  19. Lawler, E. From Job-Based to Competency Based Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, Vol. 15, No 1, p. 3–15.

20. Lietuvos pažangos ataskaita. Pažangos rodikliai 2009-2014, 2014. Vilnius. [http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/LIETUVOS+PAZANGOS+ATASKAITA+2009-2014\\_2014.pdf/352b654b-77f6-4c5c-91a7-452ac077ac74](http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/LIETUVOS+PAZANGOS+ATASKAITA+2009-2014_2014.pdf/352b654b-77f6-4c5c-91a7-452ac077ac74) [2017-12-15].
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, 2012 m. gruodžio 11 d. Nr. 144-7430, 2012.
22. Lietuvos pažangos strategija. Lietuva 2030. <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030.pdf#page=7> [2017-11-13].
23. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. 2008 m. gruodžio 9 d. Nr. XI-52.
24. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos 2012 m. gruodžio 13 d. Nr. XII-51.
25. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. 28737.
26. Nunes, F., Martins, L., Duarte, H. Competency Manahement in EU Public Administrations. *Survey Commissioned by the Portuguese EU-Presidency –EUPAN - Human Resources Working Group*, 2007, p. 2–49.
27. Skorkova, Z. Competency Models in Public Sector. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2016, p. 227–228. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029> [2017-11-13].
28. Sudnickas, T., Ališauskienė, A. Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania. *Public Policy and Administrationpp*, 2011, Vol. 10, No 4, p. 523–525;
29. Spencer, J, Spencer, M. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
30. Stačinskaitė, S. Kompetencijų modelio taikymas Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese. *Baigiamasis bakalauro projektas (rankraštis)*, 2018, 90 p.
31. Stone, J., Fremaeman, E., Gilbert, D. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
32. Šiugždinienė, J. Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji politika ir administravimas*, 2006, Nr. 18, p. 26–32.
33. Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, p. 96–102.
34. Vathanophas, V. Thai-ngam, J. Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 2007, Vol. 3 , No1. p. 46–54.
35. Valstybės tarnybos departamentas. 2016–2018 metų strateginis veiklos planas, 2015.
36. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, 2014, Vilnius.
37. Vidaus reikalų ministerija Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas, 2014, Vilnius.



Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė

**Application of the Competency Model in the Human Resources Management Process in the Civil Service: Experience of Lithuanian Institutions**

Abstract

The article analyzes the theoretical concepts of competence, competence management and competency model and their relationship between each other. Article reveals possibilities of using the competency model in the process of human resources management in the civil service. The model of competencies of the civil service of the Republic of Lithuania and the methodology of its application is analyzed. The aim of the article is to study the experience of applying the competency model in the process of human resources management in the civil service in Lithuania. To achieve this, a qualitative social survey was conducted - a semi-structured expert interview. During the research, the issues of the implementation of the competency model were identified.

*Simona Stačinskaitė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistrantė.

E. paštas: simona.stacinskaite@gmail.com

*Rūta Petrauskienė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto docentė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: ruta.petrauskiene@ktu.lt

*Simona Stačinskaitė* – Master student at the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: simona.stacinskaite@gmail.com

*Rūta Petrauskienė* – Doctor of Social Sciences, Associated Professor at the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: ruta.petrauskiene@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2018 m. rugpjūčio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2018 m. rugsėjo mėn.