

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aistė ŠIUŠYTĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentas

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ
KOMPETENCIJŲ POREIKIO ANALIZĖ

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Aistė ŠIUŠYTĖ

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ
KOMPETENCIJŲ POREIKIO ANALIZĖ

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

Darbo vadovas:

lekt. Sigitas BALČIŪNAS

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Šiušytė A., (2012). Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė: Viešojo administravimo bakalauro studijų baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas lekt. S. Balčiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 77 p.

SANTRAUKA

Bakalauro darbo tikslas - išanalizuoti viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį. Tikslui pasiekti pasirinkti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikis įvertintas anketine respondentų apklausa ir gautų rezultatų analizė.

Teorinėje dalyje, siekiant atskleisti kompetencijos sampratą, klasifikaciją atlikta literatūros šaltinių analizė. Analizuojamas viešojo administravimo specialisto kompetencijų laukas. Taip pat išsiaiškinta kokie kompetencijų modeliai naudojami užsienio šalyse. Sudarytas viešojo administravimo kompetencijų modelis, kuriuo naudojamosi atliekant anketinę apklausą ir kurio pagrindu nustatomas viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikis.

Praktinėje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija, instrumentas. Pateikiama viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistų analizė apie viešojo administravimo kompetencijų poreikį. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad viešajame administravime labiausiai reikalingi gebėjimai: rūpinimasis darbo kokybe, pasitikėjimas savimi, pažangos siekis, informacijos paieška ir valdymas.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Šiušytė A., (2012). The analysis of the need of the professional competence in the Public administration sector: Public Relations Undergraduate studies Final paper / final paper supervisor Lect. S. Balčiūnas. Šiauliai University, Public Administration Department, 77 p.

SUMMARY

The goal of the Bachelor's paper – to analyze the need of the professional competence in the Public administration sector. To reach the goal the following analysis methods were chosen: the analysis of the scientific literature, the need of the professional competence in the Public administration sector was based on the answers of the questionnaires and on the analysis of the collected results.

In the theory part, in order to reveal the conception of the competence, the classification was made on the research basis of literal sources. The field of the competences of the Public administration specialist is being analyzed. The types of competence models that are used in the foreign countries are clarified as well. The model, that is used to implement questionnaires and on the basis of which the need of the public administration competences of the professionals is counted, is presented.

The methodology and the instrument of the analysis are described in the practical part of the paper. The analysis made by the specialists of the Public management and administration institutions regarding the need of the competences in the public administration sector is provided.

As the result of the analysis shows the most needed qualities in the public administration sector are: taking care about the work quality, self-confidence, progress seeking, data searching and maintenance.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	9
1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS	12
1.1. Viešojo administravimo specialisto samprata.....	12
1.2. Viešojo administravimo specialisto kompetencijos ir kvalifikacijos samprata ...	16
1.3. Kompetencijų klasifikavimas.....	18
1.4. Specialiosios ir bendrosios kompetencijos.....	21
1.5. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčio specialisto kompetencijų laukas .	24
1.6. Viešojo administravimo kompetencijų modeliai	26
2. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO TYRIMO METODIKA.....	33
2.1. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas	33
3. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Tyrimo imties charakteristika	35
3.2. Asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio analizė.....	35
3.3. Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikio analizė	39
3.4. Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio analizė.....	43
3.5. Rezultatų valdymo kompetencijų poreikio analizė	47
IŠVADOS	52
REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	55
PRIEDAI.....	59
1 priedas. Viešojo administravimo specialistų kompetencijų modelis.....	60
2 priedas. Anketa.....	62
3 priedas. Demografiniai požymiai.....	66
4 priedas. Viešojo administravimo kompetencijų vertinimas.....	67
5 priedas. Asmeninio efektyvumo kompetencijų vertinimas pagal institucijas.....	68
6 priedas. Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų vertinimas pagal institucijas.....	71

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“	
7 priedas. Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų vertinimas pagal institucijas	74
8 priedas. Rezultatų valdymo kompetencijų vertinimas pagal institucijas.....	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Valstybės tarnautojų skaičius 2010- 2012 metais.....	14
1.2 lentelė. Kompetencijos apibrėžimai.....	17
1.3 lentelė. Bendrųjų ir dalykinių kompetencijų grupavimas pagal Tuning.....	20
1.4 lentelė. Bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų matrica.....	21
1.5 lentelė. Specialiųjų (profesinių), socialinių, asmeninių ir vadybinių kompetencijų grupavimas.....	22
1.6 lentelė. Valstybės tarnautojų kompetencijų grupės.....	28
1.7 lentelė. Kompetencijų požūriai.....	29
2.1 lentelė. Anketos struktūra.....	32
3.1 lentelė. Asmeninis efektyvumas.....	37
3.2 lentelė. Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimas.....	41
3.3 lentelė. Grupė ir tarpasmeninis efektyvumas.....	45
3.4.lentelė. Rezultatų valdymas.....	49

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Kompetencijos termino struktūra.....	16
1.2 pav. Specialybės, kvalifikacijos, kompetencijos, profesijos ir darbo sąvokų tarpusavio santykis.....	16
1.3 pav. Kompetencijos sąvokos schema.....	19
1.4 pav. Belgijos „5+1 kompetencijų modelis“.....	26
3.1 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio vidurkį.....	35
3.2 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį.....	36
3.3 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikį.....	40
3.4 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikio vidurkį.....	42
3.5 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio vidurkį.....	43
3.6 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį.....	44
3.7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant rezultatų valdymo kompetencijų poreikį.....	47
3.8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant rezultatų valdymo kompetencijų poreikio vidurkį.....	48

IVADAS

Kokybiškų paslaugų teikimas gyventojams – tai pagrindinis viešojo sektoriaus prioritetas. Viešojo sektoriaus institucijos turi organizuoti personalo darbą ir kompetencijų vertinimą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Valstybės tarnautojų atliekamos funkcijos nėra susistemintos ir standartizuotos, nenustatytos būtinos kompetencijos. Lietuvos ir Europos Sąjungos narių žmogiškųjų išteklių valdymo esminis bruožas – tinkamai parengta personalo tarnybinės veiklos ir kompetencijų vertinimo sistema.

Viešojo administravimo kompetencijos koncepcija suprantama kaip santykis su kitais darbo atlikėjais, darbuotojais arba su darbu, kuris turi būti atliktas. Kompetencija turi daug bendro tarp teorinių ir praktinių žinių. Akivaizdu tai, kad kompetencijos sampratoje besąlygiškai įsitvirtino žinojimas „žinoti kaip“, nes tai reiškia informacijos valdymą turint tam tikrų gebėjimų visumą.

Kompetencijos tai tam tikrų gebėjimų visuma, kurių turėjimas įgalina užimti vienokias ar kitokias pareigas institucijoje. Viešojo administravimo profesinės kompetencijos yra skirtingos kiekvienai profesijai, nes šiuolaikiniame labai specializuotame pasaulyje kiekvienam darbui atlikti reikia skirtingų gebėjimų.

Kartu su viešojo administravimo profesinėmis kompetencijomis egzistuoja ir viešojo administravimo bendrosios kompetencijos, kurios yra reikalingos bet kuriam darbui atlikti ir kurios yra būtinos kiekvienam bet kurios srities kvalifikacijos specialistui. Viešojo administravimo bendrosios kompetencijos reikšmingos todėl, kad nuolat besikeičiančioje aplinkoje profesinės kompetencijos ir specialieji gebėjimai greitai pasensta, jeigu kurį laiką nėra naudojami ar nuolat atnaujinami. Neįmanoma tapti kompetentingu specialistu vieną kartą ir visiems laikams. Norint sėkmingai atlikti darbus reikia būti kompetentingu savo srityje. Taigi, kyla klausimas kokių viešojo administravimo kompetencijų (gebėjimų) reikia viešojo administravimo srityje dirbančiam specialistui?

Temos aktualumas. 2009 m. buvo pasirašytas projektas „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo katalogas“, kurio trukmė 36 mėnesiai. Šiuo projektu tikimasi tobulinti valstybės tarnybos sistemą modernizuojant personalo valdymo funkciją viešojo administravimo įstaigose.

Kompetencijų modelio įdiegimas padės tobulinti žmogiškųjų išteklių administravimą ir valdymą Lietuvos valstybės tarnyboje. Kompetencijų modelis taip pat didintų žmogiškųjų išteklių valdymo procedūrų aiškumą. Manoma, kad taptų aiškesni kriterijai atrankai, veiklos

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ vertinimui, būtų galima kryptingiau tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją bei planuoti karjerą, kompetencijų modelis pasitarnautų ir tobulinant atlygio sistemą.

Temos naujumas. Kompetencijų klasifikacija nagrinėta J.Juralevičienės (2003), V.Tubutienės ir J.Bajariūnienės (2008), P.Jucevičienės ir D.Lepaitės (2000), A.Stankevičienės ir L.Lobanovos (2006) straipsniuose. Valstybės tarnybos specialistų kompetencijos nagrinėtos E.Butkevičiūtės ir E.Vaidelytės (2009), V.Lepeškos (2011), V.Smalskio (2011), A.Pociaus (2011), Virtanen (2002), Horton (2002), V.Domarko (2002, 2003, 2008) straipsniuose.

Lietuvoje kol kas trūksta tyrimų, kuriuose būtų išsamiai nagrinėjama viešojo administravimo kompetencijos poreikio bei trūkumo lygio nustatymo klausimas. Darbo ir socialinių tyrimų instituto 2001–2005 m. atlikti absolventų tyrimai parodė, jog Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, integruojantis į darbo rinką bei kylant karjeros laiptais vis daugiau įtakos turi asmeninės savybės, pasireiškiančios per įvairias bendrąsias kompetencijas. Šiuo bakalauro tyrimu prisidedame prie kompetencijų poreikio atskleidimo viešojo administravimo srityje.

Tyrimo objektas. Viešojo valdymo ir administravimo institucijų (Savivaldybės, Mokesčių inspekcijos, Darbo biržos, Policija ir kt.) specialistų kompetencijų poreikis.

Tikslas. Išanalizuoti viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį.

Uždaviniai:

1. Atskleisti ir palyginti kompetencijos sąvoką.
2. Išanalizuoti valstybės tarnyboje dirbančių specialistų kompetencijas remiantis moksline literatūra.
3. Sudaryti viešojo administravimo kompetencijų modelį.
4. Atliekant viešojo administravimo specialistų, dirbančių įvairiuose viešojo valdymo institucijose, apklausą, nustatyti kompetencijų poreikį.

Tyrimo metodai:

- *mokslinės literatūros analizė* leidžia atskleisti kompetencijos sąvoką, valstybės tarnyboje dirbančio specialisto kompetencijas, nagrinėjant viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį;
- *anoniminė anketa* sudaryta remiantis viešojo administravimo specialistų kompetencijų modeliu (1 priedas), padeda įvertinti viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį;
- *gautų rezultatų analizė*, statistiniai duomenys apdorojami naudojant grafinį tyrimo duomenų vaizdavimą, dažnių lenteles.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Praktinis reikšmingumas. Šio tyrimo rezultatai gali būti naudingi Šiaulių universiteto, viešojo administravimo studijų programos tobulinimui.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė ir praktinės dalys, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai (anketa). Darbo apimtis – 57 puslapiai, jame yra 12 lentelių ir 12 paveikslų. Panaudota 50 literatūros šaltinių. Darbo pabaigoje pateikta 8 priedai, papildančių tyrimo duomenis.

1. VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Viešojo administravimo specialisto samprata

Pirmiausia sąvoka *administravimas* atsirado senovės Romoje, o Europoje plačiau pradėta vartoti tik viduraamžiais. Nuo senovės laikų sąvoka *administravimas* turi ne vieną reikšmę (Patapas A. ir Smalskys V., 2010, p.86). Pastarieji autoriai viešąjį administravimą apibrėžia kaip viešosios politikos (politinių sprendimų) įgyvendinimą. Įgyvendinimo procesą galima įvardyti kaip organizacinę valstybės, tiksliau – organizacinę (vadybinę) viešojo sektoriaus organizacijų veiklą.

Raipa A. (2002, p.14) teigia, kad terminas *administravimas* dažniausiai suprantamas kaip priemonės organizuoti, sutelkti žmogiškuosius ir materialinius bei finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, įvairių socialinių grupių interesams tenkinti. *Viešasis*, dažniausiai siejamas su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, jų biurokratiniu personalu. Kartu, terminas *viešasis* reiškia administravimo proceso atvirumą žinioms, kontrolei, analizei, vertinimui. Terminas *viešasis administravimas* yra vartojamas ir platesne prasme: kaip tam tikra atsakomybės rūšis, kurią turi įvairių lygių viešosios institucijos, vykdančios įvairias funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, veiklos kontrolę. Taigi, autorius Raipa A. viešąjį administravimą apibūdina kaip organizavimo priemonę.

Lietuvoje 1999 m. birželio 17 d. priimtas Viešojo administravimo įstatymas, kurio 3 straipsnio 1 dalyje yra apibrėžiamas viešasis administravimas. Viešasis administravimas – tai įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla. Akivaizdu, kad Lietuvoje viešasis administravimas yra siejamas būtent su vykdomąja valdžia, bei jos praktiniu įgyvendinimu ir traktuojamas teisine prasme.

Dauguma autorių teigia, kad viešasis administravimas apima ne tik įvairias organizacijas, bet ir asmenis, kurie dirba fizinį darbą. Domarkas V. (2002) teigia, kad viešasis administravimas daro įtaką valstybių raidai ir atskirų žmonių gyvenimui, todėl daugelyje valstybių didelis dėmesys skiriamas šioje srityje dirbantiems asmenims. Dalis viešojo administravimo subjektų yra aukštos kvalifikacijos specialistai, kurie formuoja nacionalinę politiką ir gali duoti naudos tautai.

Dalis viešojo administravimo specialistų yra valstybės ar savivaldybės arba administravimo institucijų darbuotojai. Pagal pareigybes jie traktuojami kaip valstybės

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ tarnautojai. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme Viešojo administravimo valstybės tarnautojas apibrėžiamas kaip tarnautojas, dirbantis valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantis įstatymų ir jų pagrindu priimtų teisės aktų nustatytas viešojo administravimo funkcijas:

- rengia įstatymų, įstatymų lydymųjų teisės aktų projektus, taiko teisės aktus, prižiūri jų įgyvendinimą;
- analizuoja socialines, ekonomines, etines, teises ir politines problemas;
- rengia jų sprendimų projektus;
- sudaro valstybinių programų ir projektų planus, juos vertina ir įgyvendina;
- rengia ataskaitas ir dokumentus;
- vadovauja kitiems darbuotojams.

Viešojo administravimo specialistai dirba valstybės valdymo ir administravimo institucijose. Dirba tam, kad valstybės mechanizmas funkcionuotų sklandžiai ir tinkamai, jų veiklos tikslas - tenkinti visuomenės interesus. Kitaip jie dar traktuojami kaip valstybės tarnautojai. Šie subjektai nėra paprasti tarnautojai, dirbantys savo asmeniniais tikslais ir interesais, kadangi jų veikla yra susijusi su valstybės uždavinių realizavimu, tam tikrų valstybės funkcijų vykdymu.

Domarkas V., Juknevičienė V., (2007, p.29) viešojo administravimo specialistą nurodo, kaip profesionalą, kuris turi sugebėti aiškiai apibrėžti vertybes, nusistatyti etinius reikalavimus, užtikrinti darbo kokybę ir – maksimizuoti savo teorinių bei praktinių žinių panaudojimo lygį. V. Domarkas (2008, p.32) pabrėžia, kad pagrindinis reikalavimas šiuolaikiniams viešojo administravimo sistemos tarnautojams – gebėjimas veikti į rezultatus orientuotoje aplinkoje, paklūstant veiklos skaidrumo ir atskaitomybės reikalavimams bei siekiant jų teikiamų paslaugų efektyvumo.

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymą, asmuo priimamas į valstybės tarnautojo pareigas pagal bendruosius reikalavimus. Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas turi atitikti šiuos bendruosius reikalavimus: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti lietuvių kalbą; būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų; turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

Gustas E., (2003, p.66) išskiria tokias valstybės tarnautojų grupes:

Pirmoji grupė: aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai). Jie tiesiogiai atsakingi už valstybės politikos įgyvendinimo programų rengimą ir jų realizavimą bei išteklių valdymą. Naujoji viešojo

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ administravimo samprata reikalauja, kad jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą.

Antroji grupė: naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai. Į valstybės ir savivaldybių institucijas priimtiems dirbti asmenims svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios yra taisyklės ir procedūros, sugebėti efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje.

Trečioji grupė: valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Šiems tarnautojams privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifiką, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą.

Ketvirtoji grupė: tarnautojai, besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose. Ši tarnautojų grupė privalo išmanyti Europos Sąjungos teisyną, Sąjungos institucijose taikomas teisės aktų rengimo bei priėmimo procedūras, derėjimosi meną.

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnautojai ir viešojo administravimo kvalifikaciją turintys specialistai į darbą gali būti priimami konkurso būdu ir be konkurso.

Konkurso metu asmuo egzaminuojamas raštu ir žodžiu. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas pareigas, tikrinama kvalifikacinė kompetencija. Be konkurso į laisvas valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimami Valstybės tarnybos įstatyme nurodyti asmenys. Jeigu tokių asmenų yra du ir daugiau, jie egzaminuojami žodžiu (pokalbis).

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų pareigybių skyrimas remiasi kiekvienos iš valstybės tarnautojų pareigybių skirtingomis atliekamomis funkcijomis ir priėmimu į valstybės tarnybą. Valstybės tarnautojų pareigybių lygių skyrimo pagrindas galima sakyti, kad yra valstybės tarnautojo įgytas išsilavinimas:

A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas ir

C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Gustas E., (2003, p.65) teigia, kad išryškėja tokie pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams: turėti aiškią viziją; stengtis ne tik patiems teikti

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas; tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius; sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Šioje lentelėje (1.1 lentelė) pateikti duomenys iliustruoja bendrą valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų skaičių. Į šį skaičių įtraukti ir tikslinėse atostogose (nėštumo, gimdymo, vaiko priežiūros, ir kt.) esantys valstybės tarnautojai, ir juos pavaduojantys pakaitiniai tarnautojai, laikinai įgaunantys valstybės tarnautojo statusą, kurio iškart netenka nuolatiniam tarnautojui grįžus į darbą.

1.1 lentelė

Valstybės tarnautojų skaičius 2010- 2012 metais

Metai	Data	Istaigų vadovų	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	Karjeros valstybės tarnautojų	Statutinių valstybės tarnautojų	Iš viso valstybės tarnautojų (be statutinių)	Iš viso valstybės tarnautojų
2012	2012-01-01	310	890	27493	23509	28693	52202
2011	2011-07-01	350	860	27951	24118	29161	53279
	2011-01-01	401	875	27888	24816	29164	53980
2010	2010-07-01	452	860	27907	24962	29219	54181
	2010-01-01	470	839	28389	25247	29698	54945

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamento duomenys

Statistiniai duomenys rodo (žiūrėti 1.1 lentelė), kad bendras valstybės tarnautojų skaičius 2010 ir 2011 metais Lietuvoje šiek tiek pakito – 2010 metais jų buvo daugiau nei 2011 m. Pakaitinių valstybės tarnautojų skaičius buvo didesnis 2011 m. Karjeros valstybės tarnautojų kaita nežymi, taip pat ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų panašus skaičius. Statutinių valstybės tarnautojų skaičius per šiuos metus didžiausias buvo 2010 metų pradžioje. 2012 m. bendras valstybės tarnautojų skaičius buvo mažesnis nei 2011 m., 2010 m. Lyginant šiuos tris metus, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų didžiausias skaičius buvo 2012 m., visų kitų valstybės tarnautojų skaičius šiais metais yra mažiausias.

Pagal viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos projektą yra suformuluotas strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos formavimą ir efektyvų bei veiksmingą jos įgyvendinimą. Šio tikslo planuojama pasiekti didinant viešojo valdymo procesų atvirumą, teikiant kokybiškas administracines ir viešąsias paslaugas piliečiams. Tikimasi, kad įgyvendinus šią

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ programą viešojo valdymo institucijos bus kompetetingos, orientuotos į rezultatus (Viešasis administravimas Lietuvoje, 2011, p. 7)

Taigi, galima teigti, jog viešasis administravimas yra plati veiklos sfera. Administravimas gali būti suprantamas kaip valdymas, kaip teisinis procesas, kuris įgyvendinamas laikantis įstatymų. Viešojo valdymo institucijų sėkmė priklauso nuo jose dirbančių specialistų kompetencijų.

1.2. Viešojo administravimo specialisto kompetencijos ir kvalifikacijos samprata

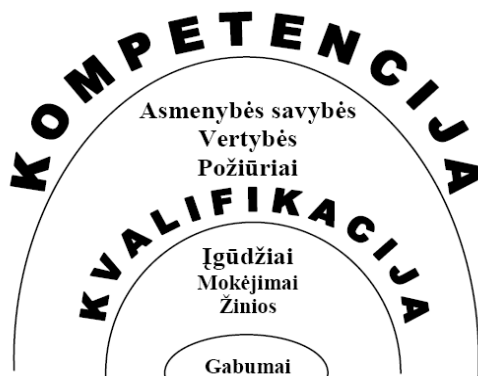
Juralevičienė J., (2003, p.86) teigia, kad įvairūs žodynai kvalifikacijos sąvoką aiškina labai panašiai, nurodydami, kad tai yra: 1) tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnis; 2) ko nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas, 3) darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą; 4) žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; 5) profesija, specialybė.

Bet kuriam individui ruošiantis profesinei veiklai daug dėmesio skiriama profesinėms charakteristikoms, o veiklos pasaulyje šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais atlikti tam tikras apibrėžtas funkcijas (Juralevičienės J., 2003, p. 86). Todėl šiuolaikinėje socialinėje ir politinėje aplinkoje ypatingas dėmesys yra skiriamas viešojo administravimo specialistų kvalifikacijai ir profesinei kompetencijai.

Juralevičienė J. (2003, p.87) savo straipsnyje *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*, teigia, kad kompetencijos ir kvalifikacijos terminai gana artimi, tačiau galima išskirti ir kai kurių skirtumų. Kvalifikacijos sąvoka dažniausia suprantama kai kalbama apie žmogaus įgytą laipsnį, specialybę, profesiją švietimo sistemoje, o tuo tarpu kompetencija yra artimesnė veiklos sferai. Tubutienė V., Bajariūnienė J., (2008, p.372) kvalifikaciją nusako apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, kurioje vyrauja nustatytos darbo funkcijos. O tuo tarpu kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias.

Pasak Pociaus A., (2011, p.59), oficiali darbo rinkos statistika konkrečiai nenusako sąvokomis kompetencija ir gebėjimai, todėl iš statistinių duomenų apie specialistų gebėjimus ir kompetenciją dažniausiai galima spręsti tik netiesiogiai. Jucevičienė P. ir Lepaitė D. (2000, p.47) sako, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja

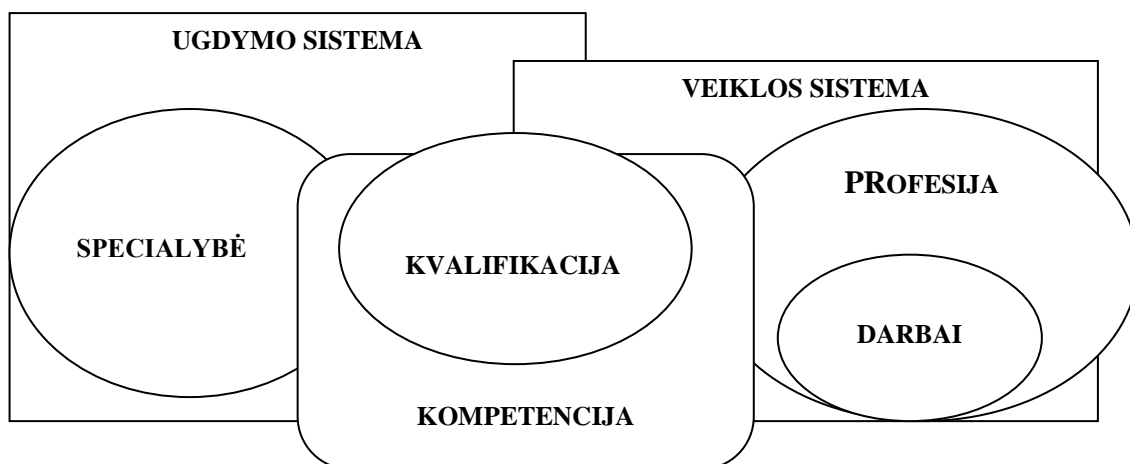
A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Ir visa tai atspindima kompetencijos termino struktūroje (žiūrėti 1.1 pav.).



1.1 pav. Kompetencijos termino struktūra

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D., (2000).

Adamonienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A., (2003, p.199) sako, kad žmogus, pažinęs save, pasirenka profesinio ugdymo instituciją, kurioje jis mokosi įvairių pasirinktos specialybės dalykų. Tai jis daro tam, kad išsiugdytų reikiamo lygio profesinę kompetenciją, o ją praktiškai pademonstravęs vertintojams įgytų atitinkamo lygio kvalifikaciją (gautų diplomą). Būdamas kompetetingas ir turėdamas darbdavio įgaliojimus (įsidarbines), jis gali kompetentingai dirbti tam tikros profesijos darbą, įgyti patirtį, toliau kelti kvalifikaciją ir tobulinti kompetenciją. Visa tai atspindi 1.2 pav. pateikta shema: kompetencijos ir kvalifikacijos tarpusavio santykis.



1.2 pav. Specialybės, kvalifikacijos, kompetencijos, profesijos ir darbo sąvokų tarpusavio santykis

Šaltinis: Adamonienė R., Daukilas S. ir kt. (2003)

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Apibendrinant, galima teigti, jog kompetencija ir kvalifikacija yra labai susijusios sąvokos, tačiau turi ir skirtumų: kvalifikacija yra įgytas laipsnis, profesija ar specialybė švietimo įstaigoje, o kompetencija yra žinios, sugebėjimai, požiūris, vertybės ir kitos asmeninės savybės, kurios kiekvienam žmogui yra individualios. Todėl valstybės viešojo administravimo institucijose yra labai svarbios darbuotojų kompetencijos.

1.3. Kompetencijų klasifikavimas

Tubutienė V. ir Bajariūnienė J., (2008, p.370) savo straipsnyje mini, kad kompetenciją, kaip tyrimo objektą nagrinėja edukologijos (Eraut, 1990; Barnet, 1992, 1993; Lepaitė, 2001 ir kt.), vadybos ir administravimo (Mclagan, 1989; von Krogh, Roos, 1995; Rotwell, 1996; Spencer, 1993; Horton 2000, 2002; Juralevičienė, 2005 ir kt.), užsienio ir šalies mokslininkai, taip pat ir šių mokslų sandūroje tyrimus atliekantys mokslininkai (Jucevičienė, Lepaitė, 2000; Taruškienė, 1997 ir kt.).

Įvairiuose literatūros šaltiniuose galima rasti įvairius kompetencijos apibrėžimus. Remiantis Stankevičienės A. ir Lobanovos L. (2006) moksline literatūra buvo sudaryta įvairių kompetencijų apibrėžimų lentelė. Kaip matome iš pateiktų autorių kompetencijų apibrėžimų (žr. 1.2 lentelė), pagrindinė kompetencijos apibrėžimo mintis – gebėjimas atlikti užduotį, darbą.

1.2 lentelė

Kompetencijos apibrėžimai

AUTORIUS, METAI	KOMPETENCIJOS APIBRĖŽIMAS
Good, 1959	Tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas
Pearson, 1984	Testinė atkarpa (kotlinumas), kuri prasideda tik žinojimu kaip „kažką“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „kažką“ atlikti labai gerai
Drucker, 1993	Žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą atlikti aukščiausios kokybės paslaugas
Ivanovic, Collin, 1997	Rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis
Sokol, 2001	Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys

Šaltinis: Stankevičienė A., Lobanova L. (2006), *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius.

Darškuvienė V., Kaupelytė D., Petkevičiūtė N. (2008, p.19) kompetenciją apibrėžia įvariais asmens terminais: charakteristika, bruožais/savybėmis, žiniomis,

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“
įgūdžiais ir motyvais, kurie yra susiję su pranašesniu darbo atlikimu. Kompetenciją akcentuoja kaip sugebėjimą, kurio reikalauja tam tikra užimama pareigybė. O, R. E. Boyatzis (1982) teigia, kad kompetenciją sudaro mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys.

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p.118) kaip ir anksčiau minėtas autorius, kompetenciją apibūdina, kaip žinių ir įgūdžių derinį bei sugebėjimą pritaikyti juos konkrečioms aplinkybėms. Be to autorės teigia, kad kompetencija taip pat yra vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į situacijos ir aplinkos apribojimus. Todėl kompetencija yra skirstoma į keturias rūšis:

- I. *Asmeninė kompetencija* – tai kiekvieno žmogaus galimybių panaudojimo lygis;
- II. *Profesinė kompetencija* – žinios ir įgūdžiai, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi;
- III. *Socialinė kompetencija* – tai gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis;
- IV. *Vadybinė kompetencija* – bet kurios savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas.

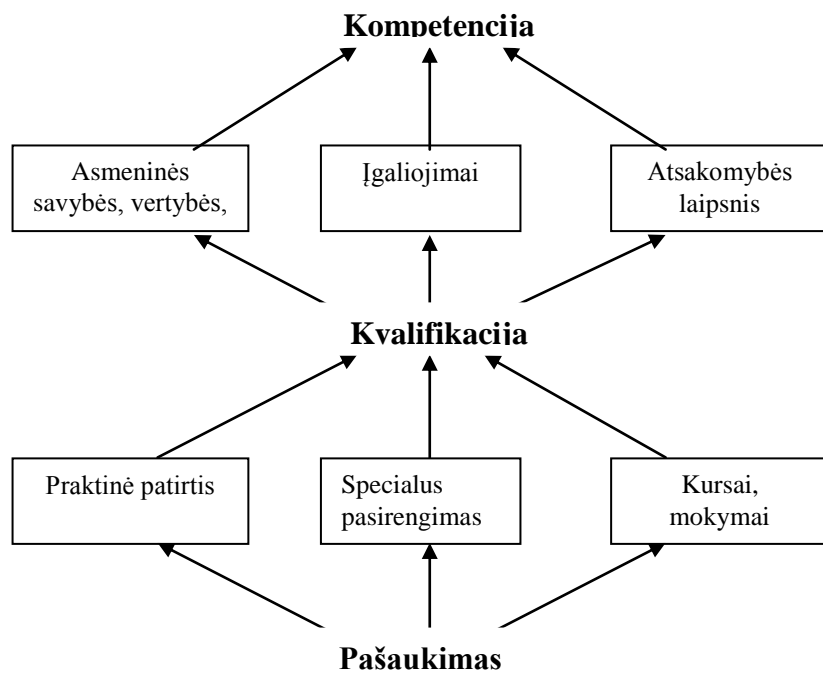
Tubutienė V. ir Bajariūnienė J. (cit. pgl. Virtanen, 2000) pateikia tokias valstybės tarnautojų kompetencijų sritis: užduoties kompetencija - gebėjimas išskirti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai; gebėjimas naudoti technologijas; profesinės srities kompetencija – dalykinė - gebėjimas formuoti veiklos strategiją, administracinė - gebėjimas formuoti veiklos strategiją; politinė kompetencija - gebėjimas veikti teisėtai; etinė kompetencija - veiklos priimtumas. Čia kaip matome, labiau akcentuojami politiniai ir profesiniai aspektai, etiškumas, kokybiškų valstybės tarnautojų paslaugų teikimas.

Laužačkas R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M., (2005) savo veikale pasisako, kad kiekvieno asmens kompetencijas sudaro kelios dalys: formalizuotos kompetencijos, išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais; dokumentuoti neformaliojo mokymosi rezultatai – tai, ką įgyjame tobulindamiesi įvairiuose kursuose ir seminaruose; kompetencijos, apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos; mums nežinomos mūsų kompetencijos.

Edvardsson, B., Thomasson, B., Ovretveit, J., (1994) išskiria tokias kompetencijų grupes, kurios apima asmens elgesį, techninę kompetenciją, asmenines charakteristikas. Elgesiui priskiriamos kompetencijos, apima su elgesiu susijusias savybes. Techninėms kompetencijoms priskiriama žinios ir įgūdžiai, reikalingos tam

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ tikrų darbų atlikimui, o asmeninės charakteristikos siejamos su motyvacija, savęs suvokimo kompleksu.

Juralevičienė J. (2003, p.88) straipsnyje *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*, apibendrintai pateikia kompetencijos sąvokos schemą (1.3 pav.). Valstybės valdyme kompetencija turi išskirtinę reikšmę, nes tai siejama su visos visuomenės gerove.



1.3 pav. Kompetencijos sąvokos schema

Šaltinis: Juralevičienė J., (2003).

Pasak šios autorės, dabar galiojanti priėmimo į valstybės tarnybą tvarka priėmimo komandai leidžia įvertinti potencialaus darbuotojo dalykinę kompetenciją. Kita ne mažiau svarbi yra socialinė kompetencija, t.y. potencialaus darbuotojo elgesio efektyvumas, sugebėjimas ne tik prisitaikyti prie dinamiškai besikeičiančios aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus.

Taigi, galima teigti, kad specialisto kompetencijų turėjimas ar neturėjimas lemia darbo rezultatus. Todėl svarbu yra būti kompetingam, kad atitinkamai galėtume atlikti darbus. Kompetencija apima gebėjimus, įgūdžius, žinias.

1.4. Specialiosios ir bendrosios kompetencijos

Pagal „Tuning Educational Structures in Europe“ kompetencijos skirtomos į bendrąsias (generic) ir specifines (specific). Bendrosios būtų tokios kaip: planavimo ir laiko valdymas, informaciniai valdymo įgūdžiai, prisitaikyti prie naujų situacijų, generuoti naujas idėjas, problemų sprendimas, dirbti savarankiškai, darbas tarptautiniame kontekste, darbas komandoje ir t.t. Specifinės kompetencijos yra suskirstytos į atskiras šakas: meno istorijos, verslo, chemijos, gamtos mokslų, švietimas, literatūra, matematika, slauga, fizika, teologija. Ir kiekviena ši atskira šaka turi kompetencijų sąrašą. Pvz. švietimo – gebėti sistemingai analizuoti ugdymo koncepcijos teorijas ir politikos problemas, gebėjimas apmąstyti savo paties vertybių sistemą, konsultavimo įgūdžiai, švietimo sistemų struktūros supratimas ir t.t. (<http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html>). Beganskienė A. savo pranešime „Bendrosios ir dalykinės kompetencijos“ Tuning projekto bendrąsias kompetencijas skirsto į instrumentines kompetencijas (jungiančios pažintinius gebėjimus, metodologinius, technologinius ir kalbinius gebėjimus), į tarpasmenines kompetencijas (individualūs gebėjimai, pvz. socialinis bendravimas ir bendradarbiavimas) ir į sisteminės kompetencijas (supratimo, žinių ir suvokimo derinimas). Sisteminių kompetencijų lavinimui būtinos prieš tai įgytos instrumentinės ir tarpasmeninės kompetencijos (žiūrėti 1.4 lentelė). O tuo tarpu pagal Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijoje “Dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų “ (2006) sakoma, kad bendrųjų gebėjimų įgijimas palengvina integraciją į darbo rinką. Jose suformuluotos aštuonios pagrindinės kompetencijos, kurios padėtų lanksčiai prisitaikyti prie ekonominių, socialinių, kultūrinių, politinių pokyčių. Tai – bendravimas gimtąja ir užsienio kalba, matematinis raštingumas ir esminės technologijų kompetencijos, informacinis komunikacinis raštingumas, mokėjimas mokytis, asmeninio ir tarpasmeninio bendravimo bei pilietinės kompetencijos, verslumas, kultūrinė kompetencija.

1.3 lentelė

Bendrųjų ir dalykinių kompetencijų grupavimas pagal Tuning

Instrumentinės kompetencijos	Tarpasmeninės kompetencijos	Sisteminės kompetencijos
1. gebėjimas analizuoti ir sisteminti	1. kritinės ir savikritinės savybės	1. gebėjimas žinias taikyti praktikoje
2. gebėjimas organizuoti ir planuoti	2. darbas grupėje/komandoje	2. gebėjimas atlikti mokslinius tyrimus
3. pagrindinės bendrosios žinios	3. tarpasmeniniai gebėjimai	3. gebėjimas mokytis
		4. gebėjimas prisitaikyti

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

4. bendravimas žodžiu ir raštu gimtąja kalba	4. gebėjimas dirbti tarpdisciplininėje grupėje	5. naujų situacijų gebėjimas kurti naujas idėjas
5. antrosios (užsienio) kalbos žinios	5. gebėjimas bendrauti su kitų sričių specialistais	6. gebėjimas motyvuoti žmones siekti bendrų tikslų
6. elementarūs kompiuteriniai gebėjimai	6. gebėjimas atsižvelgti į įvairovę ir daugiakultūriškumą	7. gebėjimas dirbti savarankiškai
7. informacijos apdorojimo įgūdžiai	7. gebėjimas dirbti tarptautinėje aplinkoje	8. gebėjimas rengti ir valdyti projektus
8. gebėjimas spręsti problemas	8. gebėjimas veikti etiškai	9. iniciatyvumas ir verslumas
9. gebėjimas priimti sprendimus		10. gebėjimas įvertinti ir palaikyti darbo kokybę
		11. atkaklumas ir ryžtingumas vykdant pavestas užduotis ir priimtus įsipareigojimus

Šaltinis: Beganskienė A., *Bendrosios ir dalykinės kompetencijos*.

Projekte „Tuning“ sąvoka „kompetencijos“ taikoma vadovaujantis visaapimančiu požiūriu, į žmogaus gabumus žvelgiant kaip į dinamišką savybių derinį, leidžiantį jam kompetetingai atlikti veiklą arba kaip į galutinio švietimo proceso rezultato dalį. Pirmiausiai kompetencijos suvokiamos kaip *žinojimas ir supratimas* (teorinės tam tikros disciplinos žinios, sugebėjimas žinoti ir suprasti), *žinojimas kaip elgtis* (praktinis turimų žinių taikymas tam tikrose situacijose), *žinojimas kaip būti* (vertybės kaip neatsiejama kitų suvokimo ir sugyvenimo su kitais ir socialiniame kontekste būdo dalis). Kompetencijas sudaro savybių (susijusių su žiniomis ir jų taikymu, požiūriais, gebėjimais ir atsakomybe) derinys, nusakantis kaip gerai asmuo gali jas pritaikyti („Tuning“ projektas, (2006), Europos švietimo struktūrų suderinimas).

Tubutienė V. ir Bajariūnienė J., (2008, p.374) naudodamosios mokslinė literatūra ir visuotinai vartojama kompetencijų struktūros samprata pagal „Tuning Educational Structures in Europe“ sudarė bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų matricą, kuri pavaizduota 1.5 lentelėje.

1.4 lentelė

Bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų matrica

Autorius	Specialioji/profesinė kompetencija	Vadybinė kompetencija	Asmeninė kompetencija	Socialinė kompetencija
Virtanen (2000)	profesinė dalykinė	užduoties (task)	etinė	politinė
	profesinė administracinė			
L.Lobanova, A.Stankevičienė (2006)	profesinė	vadybinė	asmeninė	socialinė
N.Thom, A.Ritz	dalykinė	vadovavimo	asmenybės	socialinė

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

(2004)				
Juralevičienė (2003)	profesinė	susijusios srities užduoties		
Reetz (1991)	dalykinė	intelektinė	asmeninė	socialinė
J. Kasiulis, V.Barvydienė (2003)	techninė	konceptualinė		tarpasmeninė
F.V.Looy	techninė		asmeninių charakteristikų	asmens elgesio
D.Lepaitė (2003)	informacinės technologijos užsienio kalba	problemų sprendimas	asmeniniai gebėjimai	komunikavimas
Sandberg	teorinės žinios			profesinių kontaktų tinklas
	praktinės žinios			
	gebėjimas atlikti darbą			
	asmens pripažįstama darbo kompetencija			
R.E.Byrd		numatymo	savęs supratimo įgūdžių	vertybių derinimo
		vaizduotės		
		įgalinimo		
Laur – Erns, (1990), Schelten (1991)	specialiosios dalykinės srities	bendrosios metodinės	socialinės srities	

Šaltinis: Tubutienė V., Bajariūnienė J., (2008).

Kaip matome iš šios lentelės Juralevičienė (2003) asmeninės ir socialinės kompetencijos neišskiria. F.V.Looy neišskiria vadybinės kompetencijos. Pagal Sandberg dominuoja tik specialioji/ profesinė ir socialinė kompetencijos. Iš čia pateiktų autorių vienintelis R.E.Byrd neišskiria specialiosios/ profesinės kompetencijos. Laur-Erns (1990), Schelten (1991) kaip ir Juralevičienė (2003) socialinės kompetencijos neišskiria.

Pastarosios autorės specialiąsias (profesines), socialines, asmenines ir vadybines kompetencijas pagal minėtus nagrinėtus autorius apibūdina taip (žr. 1.5 lentelė):

1.5 lentelė

Specialiųjų (profesinių), socialinių, asmeninių ir vadybinių kompetencijų grupavimas

<p>Specialiosios (profesinės) kompetencijos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ išsilavinimas ➤ kvalifikacijos lygis ➤ patyrimas ➤ įgūdžiai ➤ žinios ➤ užsienio kalba (kalbėjimas, skaitymas, rašymas) ➤ informacinių technologijų panaudojimo įvertinimas ➤ specializuotos srities žinios ➤ kitos srities žinojimas ➤ patirtis specifinėje srityje ➤ gebėjimas formuoti veiklos strategiją ➤ gebėjimas realizuoti veiklos strategiją ➤ darbinės veiklos srities specialios žinios ir 	<p>Socialinės kompetencijos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ gebėjimai veikti teisėtai ➤ gebėjimas bendrauti ➤ gebėjimas kontaktuoti ➤ gebėjimas spręsti konfliktus ➤ išraiškos gebėjimai ➤ žodinis bendravimas ➤ klausymo įgūdžiai ➤ gebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius ➤ aktyvumas, veiklumas.
--	---

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

gebėjimai: procesai ir technologijos	
<p>Asmeninės kompetencijos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ asmens ir organizacijos tikslų suderinamumas ir veiklos efektyvumas ➤ individualios savybės ➤ charakterio bruožai ➤ psichikos ypatumai ➤ elgsenos orientacija ➤ motyvacija ➤ asmeninės savybės ir savęs suvokimo kompleksas ➤ mandagumas ➤ draugiškumas ➤ veiklos priimtumas ➤ pasitikėjimas savimi ➤ pažinimo įgūdžiai ➤ intuicija ➤ kūrybiškumas 	<p>Vadybinės kompetencijos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ savo darbo srities ir organizacijos rezultatų užtikrinimas ➤ gebėjimas iškelti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai ➤ gebėjimas naudoti technologijas ➤ gebėjimas vadovauti ➤ gebėjimas motyvuoti ➤ strateginis kryptingumas ➤ apgalvoti problemų sprendimai ➤ problemų įvardijimas ➤ sprendimų priėmimas ir vykdymas

Šaltinis: Tubutienė V., Bajariūnienė J., (2008).

Šioje lentelėje specialios (profesinės) kompetencijos siejamos su išsilavinimu, užsienio kalbų mokėjimu, informacinių technologijų išmanymu, įgūdžiais, kurie reikalingi konkrečiam darbui. Socialinė kompetencija – įgūdžiai, daugiau susiję su bendravimu, komunikavimu, aktyvumu, veiklumu. Asmeninei kompetencijai priskiriami tokie bruožai kaip asmeninės savybės, charakterio bruožai, motyvacija ir pan. Na, o vadybinė kompetencija liečia tokius gebėjimus kaip sprendimų priėmimas ir vykdymas, gebėjimas išsikelti tikslus, gebėjimas vadovauti ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad bendrosios kompetencijos pasireiškia universalumu ir gali būti integruojamos įvairiose veiklose. O specialiosios kompetencijos nepasižymi dideliu integralumu, būdingos ir reikalingos tam tikros veiklos gebėjimui atlikti darbą. Specialiosios ir bendrosios kompetencijos gali turėti ir bendrą sąlyčio tašką.

1.5. Viešojo administravimo kvalifikaciją turinčio specialisto kompetencijų laukas

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra vienas svarbiausių patikimo ir efektyvaus valstybės valdymo garantų (Juralevičienė J., 2003). Smalskys V. (2011, p.271) teigia, kad geriausiai parengtų kandidatų atrinkimas negarantuoja, kad jie bus efektyvūs valstybės tarnautojai ar viešojo sektoriaus darbuotojai. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti nuolatinis. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ir baigiasi su jo atleidimu. Laužacko R. (1999) nuomone, valstybės tarnautojų kvalifikacija turėtų apimti ne tik atitinkamą, dokumentais pagrįstą specialųjį

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ pasirengimą, išsilavinimą, bet ir orientaciją į ateities kvalifikacinį potencialą, t.y. individualių žmogaus polinkių, interesų, gyvenimo ir karjeros tikslų suaktyvinimą ir realizavimą.

Viena didžiausių Lietuvos problemų šiuo metu yra kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais, menki valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai. Todėl ypač svarbus viešojo administravimo tobulinimo aspektas yra tarnautojų profesionalumo didinimas, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas (Petrauskienė R., 2005, p.66). Domarkas V. ir Juknevičienė V. (2007, p.28) manantys, kad vis platesnis šiuolaikinių informacinės ir komunikacinės technologijos taikymas viešajame valdyme reikalauja naujos kompetencijos, atsakingumo ir atskaitomybės. Taip pat šie autoriai teigia, kad šiuolaikiniai viešojo administravimo personalo veiklos pagrindiniai principai turėtų būti bešališkumas, profesionalumas ir jautrumas piliečių ir socialinių partnerių poreikiams.

Pasak Butkevičienės E., Vaidelytės E., (2009), 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.

Juralevičienė J. (2003, p.88) straipsnyje *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai* mini, kad skandinavijos šalių ekspertai atlikę Lietuvos viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizę, kompetenciją betarpiškai sieja su kvalifikacija, su tam tikrų gebėjimų panaudojimu ir išskiria tris tarnautojų profesinės kompetencijos lygius:

Pirmas lygis – užduočių atlikimas vadovaujantis priimtiniu darbo standartu. Šis kompetencijos lygis gali būti pasiekiamas įvadinio mokymo programomis, kurių tikslas – suteikti visiems valstybės tarnautojams vienodus darbo metodų pradmenis, ugdyti bendruosius gebėjimus efektyviai veikti, priimti sprendimus, vykdyti valstybės tarnybos kompetencijai priskiriamas programas, profesionaliai administruoti visuomenės išteklius.

Antras lygis – kompetencija, būtina dabartinei praktikai tobulinti. Tokiam lygiui pasiekti naudojamos kvalifikacijos tobulinimo programos, kurių tikslas – suteikti žinių ir įgūdžių, būtinų valstybės tarnautojams, siekiant geriau atlikti pareigas ir konkrečiai pareigybei priskirtas funkcijas, ar siekiant aukštesnių pareigų valstybės tarnyboje.

Trečias lygis – žinios, kurios aprėpia kelias disciplinas ir yra reikalingos sprendžiant įvairias sudėtingas problemas. Svarbų vaidmenį čia vaidina bendravimo ir bendradarbiavimo žinios.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Butkevičienė E., Vaidelytė E., (2009) išskiria penkias efektyviai dirbančio valstybės tarnautojo vadybines kompetencijas: 1) komandinio darbo; 2) komunikacijos; 3) darbuotojų įtraukimo; 4) orientacija į organizacijos tikslus; 5) orientacija į paslaugos kokybę. Šios autorės įvardija tokias pagrindines sėkmingo viešojo sektoriaus vadybines kompetencijos - efektyvi komunikacija, mokėjimas išklausti, efektyvus užduočių paskirstymas ir komandinis darbas.

2004 m. buvo atliktas tyrimas „Aukštųjų mokyklų absolventų konkurencingumas darbo rinkoje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kontekste“. Darbdavių ir absolventų apklausos duomenys parodė, kad įsidarbinusiems specialistams trūksta savarankiško ir komandinio darbo įgūdžių.

1.6. Viešojo administravimo kompetencijų modeliai

Hondeghem A., Sophie Op De Beeck savo veikalė *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future* teigia, kad panaudoti kompetenciją kaip strateginį žmogiškųjų išteklių įrankį, jie turi būti sujungti į kompetencijos modelį ar struktūrą. Hondeghem A., Sophie Op De Beeck (cit. pgl. Marrelli, 1998) sako, kad kompetencijos modelis yra organizacija identifikuotos kompetencijos į konceptualią struktūrą, kuri įgalina žmones organizacijoje suprasti, kalbėti apie tai, ir taikyti kompetenciją; (cit. pgl. Strebler ir kt., 1997) manė, kad kompetencijos modelis yra ir sąrašas kompetencijos ir įrankis, per kurį kompetencija yra išreikšta, įvertinta ir išmatuota; (cit. pgl. Draganidis ir Mentzas, 2006; Marrelli, 1998) sakantys, kad visiškai išvystyto kompetencijų modelio turinys apima: kategorijos ar kompetencijos grupes (t.y. grupė, kuriai vienu ar panaši kompetencija priklauso); kompetencija, kuri sudaro kiekvieną grupę; kiekvienos kompetencijos apibrėžimas; ir keli elgesio kiekvienos kompetencijos indikatoriai (t.y. elgesio pavyzdžiai, kuriuos asmuo turi parodyti).

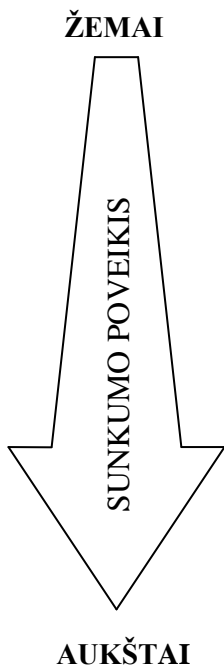
Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos šiuo metu įgyvendina projektą pagal 2007-2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“, projektas – „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. Vykdamas šį projektą buvo ištirti Airijos, Belgijos, Didžiosios Britanijos, Olandijos ir Švedijos taikomų valstybės tarnautojų kompetencijų modelių.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Olandijos kompetencijų modelis sudarytas iš 42 kompetencijų, kurios yra išskaidytos į 7 tarpusavyje susijusių kompetencijų grupes. Bendrajame valstybės tarnybos kompetencijų modelyje, pateikiamame valstybės tarnybos kompetencijų vadove yra aprašomos 35 kompetencijos (pvz. drąsa, iniciatyvumas) ir 3 valdymo kompetencijos (vienijanti lyderystė, į asmenis ir organizaciją orientuotas vadovavimas). Olandijos valstybės tarnautojų kompetencijos siejamos su valstybės tarnautojų atrankos procesu, valstybės tarnautojų mokymo ir tobulinimo procesu. (*Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas*, 2011)

Hondeghem A., Sophie Op De Beeck, (2010) Belgijoje kompetenciją apibrėžia kaip nuoseklų įgūdžių, nuostatų ir žinių kombinaciją. Čia naudojamas kompetencijų modelis vadinamas „5+1 kompetencijų modeliu“ (1.4 pav.). Šis modelis yra privalomas ir taikomas visiems federaliniams valstybės tarnautojams, statutiniams valstybės tarnautojams ir kitiems tarnautojams, tarp jų ir aukštesniesiems vadovams. Modelis sudarytas iš 5 centralizuotai aprašytų bendrųjų kompetencijų grupių (informacijos valdymas, užduočių valdymas, krypties suteikimas ir lyderystė, socialinių ryšių valdymas, asmeninio efektyvumo valdymas) ir techninių kompetencijų, kurias apibrėžia pačios institucijos. Bendrosios kompetencijos apima elgesio kompetencijas, o techninės – specifinius įgūdžius ir žinias, reikalingas konkrečioms darbams atlikti.

Informacijos (duomenų) valdymas	Užduočių valdymas	Krypties suteikimas ir lyderystė	Socialinių ryšių valdymas	Asmeninio efektyvumo valdymas
Duomenų supratimas	Užduočių atlikimas	Gebėti mokytis	Bendravimas	Pagarba
Duomenų asimiliavimas	Darbo krūvio valdymas	Palaikymas	Aktyvus ryšių palaikymas	Prisitaikymas
Duomenų analizavimas	Problemų sprendimas	Vadovaujantys darbuotojai	Komandinis darbas	Patikimumas
Duomenų sujungimas	Sprendimų priėmimas	Motyvacija	Paslaugų teikimas	Įsipareigojimas
Naujovių įdiegimas	Organizuotumas	Išvystymas	Kuravimas	Streso valdymas
Suvokimas	Paslaugų teikimas	Komandos vedimas į priekį	Įtaka	Saviugdymas
Organizacijos tikslų suvokimas	Organizacijos valdymas	Vadovauti komandai	Ryšių užmezgimas	Tikslų pasiekimas
Vystyti ateities viziją	Vadovavimas organizacijai	Įkvėpimas	Komandos palaikymas	Dalyvavimas organizacijos gyvenime



1.4 pav. Belgijos „5+1 kompetencijų modelis“

Šaltinis: Hondeghem A., Sophie Op De Beeck, (2010).

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Šiame modelyje (1.4 pav.) techninės kompetencijos apibrėžiamos nurodant kiek konkrečiose pareigybėse reikia ekspertškumo (žinių, įgūdžių, patirties) procedūrose, organizacijoje ir taikomose sistemose, tam tikros srities išmanyme, joje taikomų principų ir metodologijų išmanyme, įgytame mokantis ar per praktinę patirtį. Kiekviena bendroji kompetencija (kurių yra 40) apibrėžiamos: kompetencijos pavadinimas – kompetencijos apibūdinimas – elgesio rodikliai / indikatoriai. Kiekvienoje iš 5 bendrųjų kompetencijų grupėje (išskyrus paskutiniąją) kompetencijos išdėstytos hierarchine tvarka pagal tai, kiek sudėtinga jas įgyti ir kokios svarbos poveikį jos gali turėti, tai parodo rodyklė (Hondeghe A., Sophie Op De Beeck, 2010).

Kanadoje kompetencijų vadyba yra naudojama įvairiuose žmogiškųjų išteklių procesuose per viešąją tarnybą. Yra įvairių kompetencijos profilių, skiriančių į skirtingas padėtis ir funkcines tarnautojų grupes. Pvz., vadovavimo kompetencija, visos šalies mastu, Kanados vyriausybės viduje vadinama Pagrindine vadovavimo kompetencija (Key Leadership Competencies). Naudojant viešosios tarnybos vertybes ir etiką kaip jos vadovavimo pagrindą šis modelis turi keturias kompetencijas: vertybės ir etika, strateginis mąstymas, įsipareigojimas ir valdymas. Šis kompetencijų modelis yra taikomas visoms organizacijoms Kanados Viešosios tarnybos viduje (Competency Management in Canada's core Public Administration, 2010).

Didžiojoje Britanijoje kompetencijos apibūdina tam tikrus darbinės / profesinės veiklos standartus. Profesinė kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas taikyti žinias, supratimas, praktiniai ir mąstymo įgūdžiai, reikalingi efektyviai veiklai atlikti. Šioje šalyje naudojamas bendrasis Profesinių įgūdžių valstybės tarnyboje kompetencijų modelis, į kurį integruotas ir Lyderystės kompetencijų modelis, skirtas aukštesniesiems valstybės tarnautojams. Šis modelis taikomas visai valstybės tarnybai ir visiems pareigybių lygiams. Jis sudarytas iš 4 atskirų, bet tarpusavyje susijusių dalių (lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai / patirtis ir platesnė patirtis). (Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas, 2011).

Siekiant išsiaiškinti poreikį ir požiūrį į valstybės tarnautojų kompetencijų modelį, jo taikymo naudą ir reikalingumą Lietuvoje, atlikta Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus ir privataus sektoriaus atstovų apklausa ir parengta Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė. Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus respondentų nuomonė apie Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelio poreikį buvo 7,35

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ balo, tai galima teigti, kad to reikia vidutiškai. Kompetencijų modelio stuktūrai ir turiniui buvo pateikti tokie pasiūlymai:

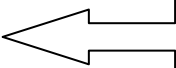
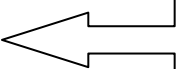
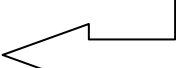
- valstybės tarnautojų kompetencijų modelis turėtų būti taikomas visoms valstybės tarnautojų kategorijoms ir visoms valstybės tarnautojų pareigybių grupėms;
- kompetencijų modelis, kaip sistema, turi būti lanksti (dalis kompetencijų turėtų būti nustatytos centralizuotai, kartu reikėtų palikti galimybę pačioms įstaigoms nustatyti dalį kompetencijų, atsižvelgiant į jų veiklos specifiką;
- kompetencijos valstybės tarnautojams turėtų būti nustatytos vienodos, atsižvelgiant į darbo pobūdį, gali būti vienodos atskiroms pareigybių grupėms;
- kompetencijų modelyje turėtų atsispindėti bendrosios bei profesinės kompetencijos, o vadovams – ir vadybinės kompetencijos (prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?920469410>>).

Lepeška V. (2011), savo pranešime kalbėdamas apie kompetencijų modelio taikymą, užsienio šalių patirtimi, išvelgia tokius privalumus: didesnis žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų Valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas; užtikrina skirtingų personalo valdymo sistemų ir praktikų apjungimą į vieną visumą; kuriamas geresnis valstybinių institucijų įvaizdis darbo rinkoje; keičiasi organizacinė kultura; kuriamas bendras supratimas apie valstybės tarnautojui svarbius elgsenos standartus.

Taip pat pastarasis autorius pateikia valstybės tarnautojų kompetencijų grupes schemiškai (žiūrėti 1.6 lentelė) ir mano, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modelis turėtų būti taikomas visoms valstybės tarnautojų kategorijoms ir visoms valstybės tarnautojų pareigybių grupėms.

1.6 lentelė

Valstybės tarnautojų kompetencijų grupės

Bendrosios kompetencijos – kompetencijos, privalomos valstybės tarnautojams, nepriklausomai kurioje insitucijoje/įstaigoje jie dirba ir kokias pareigas užima	 <p>➤ Nustatytos centralizuotai; ➤ Vienodos visiems valstybės tarnautojams.</p>
Vadovavimo kompetencijos – kompetencijos, privalomos visiems vadovaujančias pareigas užimantiems valstybės tarnautojams (turintiems bent vieną pavaldinį), nepriklausomai kurioje institucijoje/įstaigoje dirba	 <p>➤ Nustatytos centralizuotai; ➤ Vienodos visiems vadovams.</p>
Profesinės / specialiosios kompetencijos – kompetencijos, svarbios konkrečios institucijos / įstaigos ar konkrečiose pareigose dirbantiems valstybės tarnautojams	 <p>➤ Įstaigos / institucijos nustato pačios, pagal pateiktas rekomendacijas.</p>

Šaltinis: Lepeška V. (2011).

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Pagal šią lentelę (1.6 lentelė) aiškiai matyti kompetencijų klasifikacija į bendrąsias, į profesines/specialiąsias ir vadovavimo kompetencijas. Bendrosios kompetencijos taikomos visiems valstybės tarnautojams vienodai nepriklausomai kokioje institucijoje jie dirba. O profesinės/specialiosios kompetencijos priešingos bendrosios kompetencijoms. Tai yra kompetencijos konkrečiose pareigose dirbantiems valstybės tarnautojams, kurias nustato pati institucija / įstaiga.

Lobanova L. ir Chlivickas E., (p.65) savo straipsnyje *Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje* išskiria du pagrindinius požiūrius į kompetenciją:

- funkcinis analitinis požiūris, kurį plėtoja Didžiosios Britanijos Iniciatyvioji vadybos chartija (angl. Management Charter Initiative – MCI);
- asmeninių charakteristikų požiūris, kurį pasiūlė JAV mokslininkas R.E.Bojatzis (1982).

Remiantis šiais požiūriais pastarieji autoriai kompetencijos modelius klasifikuoja pagal juose nagrinėjamų kompetencijos sričių sąsajas su darbo rezultatais ir darbo procesu (žiūrėti 1.7 lentelė).

1.7 lentelė

Kompetencijų požiūriai

Modelių ypatumai	Kompetencijos modeliai (požiūriai)	
	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
Požiūriai į kompetenciją	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
Kompetencijos modelio orientacija	Orientuotas į darbo rezultatą	Orientuotas į darbo procesą
Kompetencijos modelio sąsajos su darbu	Siejamas su darbo atlikimo reikalavimais	Siejamas su darbo turiniu ir darbuotojo įnašu siekiant tikslo
Kompetencijos sričių specifika	Susijusios su reikalavimais darbui atlikti	Susijusios su individualiomis charakteristikomis
Svarbūs kompetencijos blokai	Veiklos funkcijos, vaidmenys, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos	Mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys

Šaltinis: Lobanova L. ir Chlivickas E., *Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje*.

Autoriai pastebi esminį šių modelių skirtumą, kad asmeninių charakteristikų požiūris išskiria asmeninės kompetencijos blokus, leidžiančius labai gerai atlikti darbą. Šis modelis įvertina darbuotojo įnašą siekiant organizacijos tikslų ir individualias charakteristikas, jis siejamas su darbo turiniu. O tuo tarpu funkcinis analitinis požiūris (MCI modelis) orientuotas į rezultatą, dėmesys telkiamas į darbo atlikimo reikalavimus ir tai siejama su darbo vaidmeniu. Šis modelis koncentruojasi į darbo funkcijas ir tą veiklą, kurią patyrę ir kompetetingi specialistai turi gebėti atlikti veiksmingai.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Taigi, išnagrinėjus visas šiame darbe minėtas kompetencijas, jų klasifikavimą ir modelius, manoma, kad tikslingiausia nustatyti kompetencijų poreikį būtų pasiremiant Airijos viešojo administravimo specialistų kompetencijų modelio sistema, nes pirma – apjungia asmeninio ir tarpasmeninio efektyvumo gebėjimus, mąstymo ir problemų sprendimų gebėjimus, rezultatų valdymo gebėjimus, antra – šis viešojo administravimo kompetencijų modelis orientuotas į veiklos tobulinimo ir valdymo sistemas ir tai atspindi Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos strateginį tikslą – „.....stiprinant strateginio mąstymo gebėjimus viešajame valdyme ir gerinant viešojo valdymo institucijų veiklos valdymą“. Šis kompetencijų modelis pateiktas 1 priede. Čia kompetencijos suvokiamos kaip žinios, įgūdžiai, nuostatos būtinos tam tikram vaidmeniui organizacijoje atlikti.

Trumpai apie šio modelio kompetencijas:

1. *Pažangos siekis*. Ši kompetencija apibūdinama kaip noras pasiekti darbo rezultatų ir pranokti kitus. Pasireiškia, kai pasiekti darbo tikslus ir gauti rezultatą yra skiriama daugiausia dėmesio.
2. *Pasitikėjimas savimi*. Pasitikėjimas savimi gali būti apibūdinamas kaip gebėjimas valdyti darbo situacijas ir atlikti darbo užduotis. Pasitikėjimas savimi pasireiškia iniciatyvumu, elgesio užtikrintumu, atsakomybės prisiėmimu. Tarpasmeninėse situacijose pasitikėjimas savimi pasireiškia atkaklume, gebėjime išklaudyti įvairias nuomones, aiškiai reikšti savo mintis.
3. *Iniciatyva*. Tai, kai yra daroma daugiau negu tikimasi ar reikalaujama ir veikama išvengiant kažkokių tai problemų.
4. *Komandinis darbas*. Efektyvioje komandoje yra bendradarbiaujama ir atliekant skirtingus vaidmenis siekiama bendro tikslo.
5. *Bendravimas*. Efektyvus bendravimas yra organizacijų šerdis. Bendravimas įtikinamai įtikina žmogų pasitikėti tavimi.
6. *Analitinis mąstymas*. Tai problemų sprendimo kompetencija. Apima informaciją tirti problemas, pateikiant išvadas.
7. *Konceptualus mąstymas*. Tai problemų sprendimo kompetencija. Gebėjimas nustatyti ryšius tarp situacijų, kurios nėra aiškiai susietos ir identifikuoti problemas sudėtingose situacijose.
8. *Sprendimų priėmimas*. Tai gebėjimas priimti pagrįstus sprendimus. Ši kompetencija gali būti reikalinga skirtinguose lygmenyse, valstybės tarnybos organizacijos viduje.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

9. *Specializuota ekspertizė.* Asmuo turintis šią kompetenciją gali duoti patarimą kitiems, būti kolegų pripažintu kaip „ekspertu“ savo srityje. Tai pvz. programuotojai, buhalteriai, architektai ir pan.
10. *Tarpasmeninis supratimas.* Asmuo, kuris yra kvalifikuotas ir turi šį gebėjimą tiksliai supras ir neišsakytas problemas, mintis. Pagrindiniai įgūdžiai reikalingi – aktyviai klausyti, kad suprasti ir užduoti tinkamus klausimus.
11. *Klientų aptarnavimas.* Tai yra aprūpinimas aukštos kokybės paslaugomis klientus. Koncentruojasi ties noru ir gebėjimu patenkinti kliento poreikius.
12. *Personalo valdymas.* Ši kompetencija užtikrina veiksmingą darbo našumą, kad organizacija veiktų efektyviai.
13. *Lyderystė.* Tai gan sudėtinga sąvoka. Vadovauti žmonėms, vystyti viziją ateities. Priimti sprendimus, kurie padėtų organizacijai eiti į priekį.
14. *Biudžeto resursų valdymas.* Tai apima gebėjimą suprojektuoti, kontroliuoti biudžetą su vaizdu į tvirtą laikymąsi prie realistinių biudžeto tikslų.
15. *Informacijos paieška ir valdymas.* Tai gebėjimas rinkti informaciją įvertinant problemas ar situacijos dabartinę būklę. Valdyti informaciją efektyviai.
16. *Rūpinimasis darbo kokybe.* Gebėti žinoti ko yra tikimasi. Turėti nustatytus standartus. Organizuotai ir tiksliai atlikti darbus.

Taigi, išnagrinėjus viešojo administravimo kompetencijų modelius užsienio šalių patirtimi, galime teigti, kad Lietuvoje kompetencijų modelio įdiegimas padėtų nustatyti viešajam interesui svarbias ir reikalingas valstybės tarnautojų kompetencijas, užtikrintų gerą klientų aptarnavimą. Taip pat turėtų reikšmės ir tai, kad būtų kuriamas geresnis viešojo valdymo institucijų įvaizdis visuomenėje. Nustačius būtinas kompetencijas atitinkamoms pareigybėms būtų tikslesnė pretendentų į valstybės tarnyboje pareigas atranka. Taip pat turėtų reikšmės ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimui.

2.VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas

Vykdamas šį tyrimą, buvo siekiama sužinoti asmeninio efektyvumo, mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo, grupės ir tarpasmeninio efektyvumo bei rezultatų valdymo kompetencijų poreikį viešojo valdymo institucijose. Siekiant iširti viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį valstybės valdymo institucijose buvo naudojama anketinė apklausa (2 priedas).

Anketinė apklausa. Siekiant iširti viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Kaip reigia Kardelis K., (2007, p.200), anketinė apklausa paštu ypač tinka socialiniuose tyrimuose. Autorius kalbėdamas apie paprastą anketinę apklausą sako, kad tai yra aišku, nedviprasmiška, patikima. Formuluojuojant anketos klausimus buvo remtasi teorinėje dalyje pateiktu (siūlomą) Airijos viešojo administravimo specialistų kompetencijų modeliu (kompetencijų pavadinimai buvo šiek tiek keičiami, siekiant, kad respondentai suprastų apie ką klausama, taikant viešojo administravimo praktikoje naudojamas terminologijas) (žiūrėti 1 priedą). Pasirinktas anketinės apklausos metodas leido sužinoti respondentų nuomonę apie viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį.

Anketa sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti į viešojo administravimo specialistų kompetencijų modelį. Sudarant anketą buvo remtasi teorinėje dalyje nurodytu viešojo administravimo specialistų kompetencijų modeliu. Anketa sudaro iš viso 12 klausimų: 7 klausimai demografiniai (socialiniai), 4 klausimai, tiksliau kompetencijų blokai, kuriuose pateikti gebėjimai ir 1 klausimas atviro tipo, kur respondetas gali išsakyti savo nuomonę. Anketos struktūra pateikiama 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė

Anketos struktūra

Įvadinė dalis	Nurodomas tyrimo tikslas, tyrimo duomenų panaudojimas. Įvardijama kas atlieka tyrimą. Pabrėžiamas anketos anonimiškumas.
Socialiniai klausimai 1 – 7 klausimai	Prašoma įvardinti lytį, amžių, kokią studijų sritį baigė, kokioje institucijoje dirba, kaip galėtų apibūdinti savo darbą, pareigos institucijoje ir kiek laiko joje dirba.
Gebėjimai susiję su asmeninio efektyvumo kompetencija 8 klausimas	Pateikiama 18 asmeninio efektyvumo gebėjimų ir prašoma juos įvertinti pagal keturis kriterijus (labai reikalinga, reikalinga, nelabai reikalinga ir visiškai nereikalinga)

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

2.1 lentelės tęsinys

Gebėjimai susiję su mąstymo stiliaus ir problemų sprendimų kompetencija 9 klausimas	Pateikiama 15 gebėjimų ir siekiama išsiaiškinti mąstymo stiliaus ir problemų sprendimų kompetencijų poreikį pagal keturis kriterijus (labai reikalinga, reikalinga, nelabai reikalinga ir visiškai nereikalinga)
Gebėjimai susiję su grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencija 10 klausimas	Pateikiama 18 gebėjimų ir siekiama išsiaiškinti grupės ir tarpasmeninio efektyvumo gebėjimų poreikį pagal keturis kriterijus (labai reikalinga, reikalinga, nelabai reikalinga ir visiškai nereikalinga)
Gebėjimai susiję su rezultatų valdymo kompetencija 11 klausimas	Pateikiama 11 gebėjimų ir siekiama išsiaiškinti rezultatų valdymo gebėjimų poreikį pagal keturis kriterijus (labai reikalinga, reikalinga, nelabai reikalinga ir visiškai nereikalinga)
Baigiamoji anketos dalis 12 klausimas	Respondentų buvo paprašyta parašyti – kokių kompetencijų (gebėjimų) jiems trūksta darbe. Padėkota už atsakymus ir sugaištą laiką.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo empirinę bazę sudaro Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, neakivaizdinių studijų studentai dirbantys viešojo administravimo srityje ir Kelmės miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų (Kelmės rajono savivaldybė, Kelmės VPK (Policija), Mokesčių inspekcija, Darbo birža, Švietimo įstaiga) specialistai.

Anketas platino darbo autorė. Anketinė apklausa buvo atliekama keliais būdais: respondentų apklausa kuomet tiesiogiai jų paprašoma užpildyti anketą ir elektroninė anketa su prašymu užpildyti anketą. Tyrimas buvo vykdomas 2012 m. balandžio mėnesį. ŠU neakivaizdinių studijų, viešojo administravimo srityje dirbantys studentai anketas pildė elektroninėje erdvėje www.apklausa.lt bei pertraukų tarp paskaitų metu. O, Kelmės miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistams anketos buvo paliekamos ir po trijų dienų pasiimtos. Iš viso buvo išdalinta 200 anketų, iš kurių grįžo 144. Anketų grįžtamumo kvota buvo 72 %.

Tyrimo populiacija – Šiaulių universiteto, Socialinių mokslo fakulteto neakivaizdinių studijų dirbantys studentai viešojo administravimo srityje bei Kelmės miesto viešojo valdymo ir administravimo institucijų specialistai (2012 m. sausio mėn. 01 d. valstybės tarnautojų skaičius – 52202). Numatyta imtis užtikrina, kad apibendrinant duomenis, visai populiacijai klaidos tikimybė bus ne didesnė kaip 8 %.

Tyrimo duomenys apdoroti SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programine įranga.

3.VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJŲ POREIKIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo dalyvavo 144 respondentai dirbantys viešojo valdymo institucijose. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (85 %), vyrų – (15 %) (žiūrėti 3 priedą). Respondentų amžius, kaip matome, gana panašus. 55 m ir daugiau tyrime dalyvavo tik 5 asmenys. Galima teigti, kad viešojo valdymo institucijose dirba jauni asmenys, neseniai baigę studijas (ar studijuojantys), žinantys viešojo administravimo teorijas, gebantys taikyti įgytas žinias bei gebėjimus.

Tyrimo taip pat buvo išsiaiškinta respondentų studijų sritis, kurią jie yra baigę (ar dar studijuojantys). Didžiausią procentą sudarė – socialinių mokslų specialistai. Tarp respondentų buvo baigusių ir kitas sritis, kaip humanitariniai, technologiniai bei fiziniai mokslai, tačiau tai sudarė mažumą.

Respondentų buvo paprašyta apibūdinti savo darbą, t.y. su kuo jie dirba. Aiškiai matyti, dauguma, savo darbą apibūdino „darbas su klientais“. Bendraujant su klientu reikia aiškiai ir nuosekliai dėstyti mintis, būti tolerantišku ir nekonfliktišku. Toliau, darbo eigoje, matysime kokias reikalingiausias viešojo administravimo kompetencijas respondentai išskyrė.

3.2. Asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio analizė

Norint atskleisti respondentų nuomonę apie viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikį buvo pateikti 62 gebėjimai, suskirstyti į atskirus blokus apimančius kompetencijų vertinimą.

Visų klausimyno teiginių vertinimas pateikiamas atskirose diagramose ir lentelėse.

Pirmąjį kompetencijų bloką sudaro Asmeninis efektyvumas. Čia pateiktos 5 kompetencijų grupės – pažangos siekis, pasitikėjimas savimi, iniciatyva, komandinis darbas ir bendravimas. Kiekvienas blokelis turi jam priskirtus gebėjimus, viso šiame kompetencijų bloke pateikta 18 gebėjimų.

Pirmiausia respondentų buvo paprašyta, pagal keturis kriterijus (labai reikalinga, reikalinga, nelabai reikalinga ir visiškai nereikalinga), įvertinti asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį. Ir kaip matyti pagal 3.2 pav., respondentų nuomone svarbiausi (vertinant pagal „labai reikalinga“) gebėjimai - pasitikėti savimi (69 %), priimti sprendimus (65 %), siekti tobulumo (65 %) ir pasitikinčiai save pristatyti (65 %). Pagal

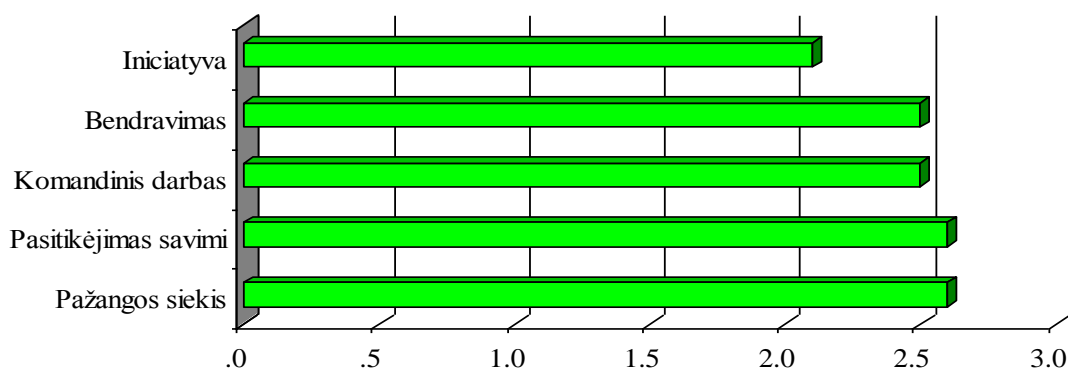
A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ pateiktus gebėjimus, diagramos apačioje paskutinėse vietose, respondentų nuomone, mažiausiai „labai reikalinga“ yra iniciatyvos kompetencija, kuriai priskiriami tokie gebėjimai – planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose (30 %); gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus (28 %) bei iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi (28 %).

Tarp respondentų buvo tokių, kurie manė, kad iniciatyvos kompetencijos grupės gebėjimai viešajame administravime yra nelabai reikalingi (t.y. trys paskutiniai gebėjimai, diagramos apačioje, 3.2 pav.).

Kai kurių respondentų nuomone - siekti tobulumo, efektyviai pateikti informaciją raštu, gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus – visiškai nereikalinga.

Taigi, galima daryti tokią išvadą, kad viešajame administravime asmeninio efektyvumo kompetencijai labiausiai reikalingi tokie penki gebėjimai kaip pasitikėjimas savimi, sprendimų priėmimas, tobulumo siekimas, savęs pristatymas pasitikinčiai ir orientavimasis į veiklos rezultatus. Tai apima tokias stambesnes kompetencijų grupes, kaip pasitikėjimas savimi ir pažangos siekis (žiūrėti 3.1 pav.).

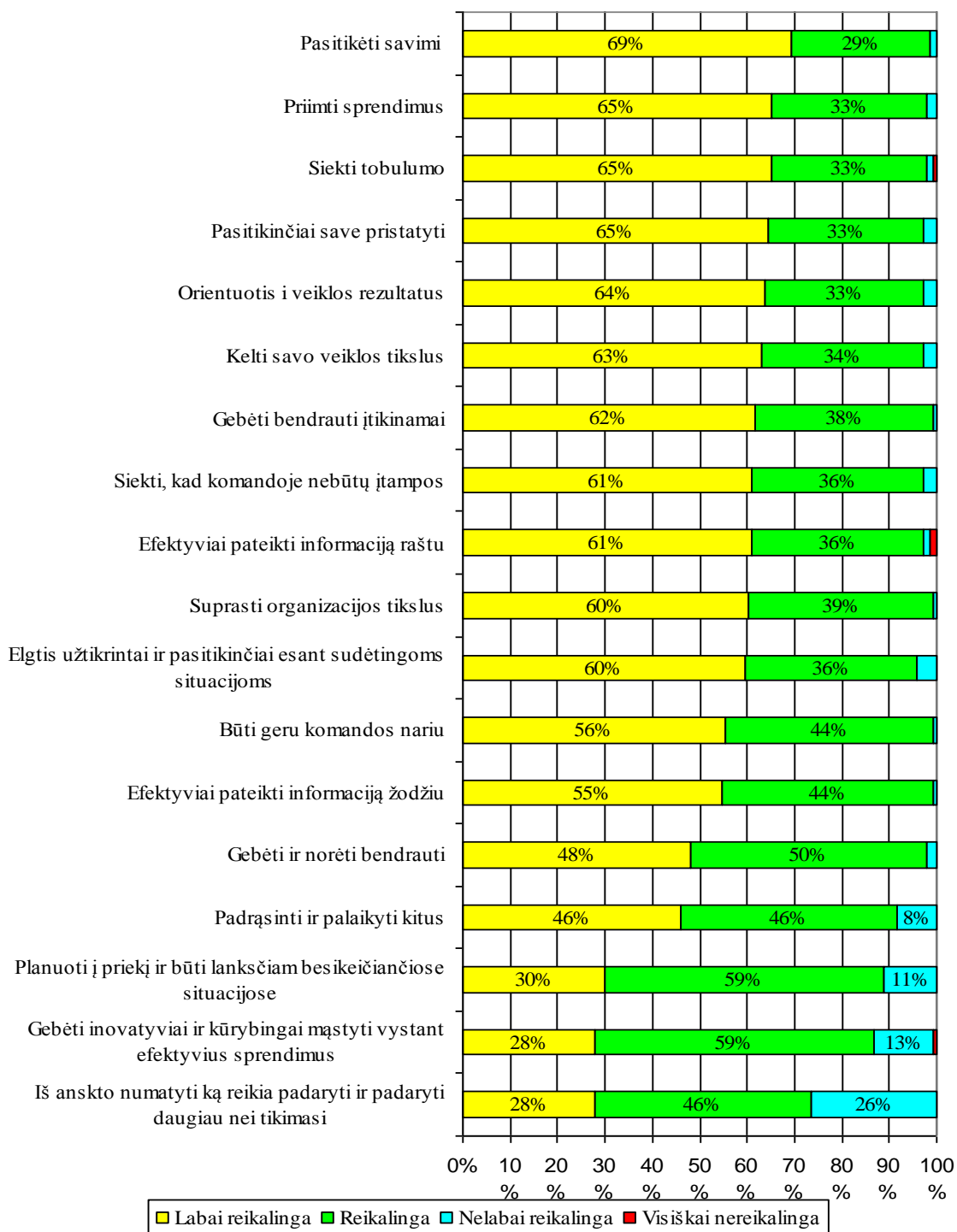
Asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio vertinimas



3.1 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio vidurkį

Siekiant palyginti viešojo administravimo asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį buvo sudarytos šiuos kriterijus matuojančios skalės. Apibendrintas kriterijaus vertinimas skaičiuotas kaip kriterijų atitinkančių teiginių vertinimo vidurkis. Kiekvienas kriterijus galėjo įgyti reikšmę nuo 1 iki 3, kuo reikšmė artimesnė 1 - tuo kriterijus vertinamas blogiau, kuo arčiau 3 - tuo geriau (žiūrėti 3.1 pav.).

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“



3.2 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį

Asmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį pagal viešojo valdymo institucijas, kuriose dirba respondentai, galime matyti 3.1 lentelėje. Lentelėje pažymimi tik tie atvejai, kai atitinkamos grupės atsakymai „labai reikalinga“ 10 % viršija bendrą atsakiusiųjų procentą (žymima „+“) ir, kai yra žemiau 10 % bendro atsakiusiųjų procento „labai reikalinga“ (žymima „-“). Lyginant šio kompetencijų bloko gebėjimus

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ galima teigti, kad viešojo administravimo specialistams dirbantiems Savivaldybėje, labiausiai reikalingi gebėjimai – efektyviai pateikti informaciją raštu. Tai gebėjimas, kuris apima bendravimo kompetencijų grupę. Švietimo įstaigose dirbantys respondentai mano, kad jiems svarbiausi iniciatyvos gebėjimai. Savivaldybėje dirbantys respondentai mažiausiai reikalingus gebėjimus išskyrė tokius kaip pasitikinčiai save pristatyti, kelti savo veiklos tikslus, gebėti bendrauti įtikinamai. Komandinio darbo kompetencijų, pagal nustatytą palyginimo kriterijų, skirtumas nežymus.

Respondentams, dirbantiems Policijoje, labiausiai reikalingi tokie gebėjimai, kurie priklauso iniciatyvos, bendravimo, pažangos siekio ir komandinio darbo kompetencijų grupėms.

Mokesčių inspekcijoje panašiai kaip ir Darbo biržoje dirbantiems respondentams mažiausiai reikalingiausių gebėjimų yra pakankamai nemažai. Jie mažiau orientuoti į iniciatyvą, komandinį darbą, bendravimą. Jiems labiau svarbu siekti tobulumo, orientuotis į veiklos rezultatus ir kelti savo veiklos tikslus (žiūrėti 3.1 lentelė).

3.1 lentelė

Asmeninis efektyvumas

Gebėjimas	Imties rezultatai * %	Savivaldybė N=26	Policija N=21	Mokesčių inspekcija N=14	Darbo birža N=10	Švietimo įstaiga N=10	Kt. N=63
Pasitikėti savimi	69						
Siekti tobulumo	65		+		+		
Priimti sprendimus	65						
Pasitikinčiai save pristatyti	65	-				+	
Orientuotis į veiklos rezultatus	64			+	+		
Kelti savo veiklus tikslus	63	-		+	+		
Siekti, kad komandoje nebūtų įtampos	61			-		-	
Efektyviai pateikti informaciją raštu	61	+	+	-	-	+	
Gebėti bendrauti įtikinamai	62	-		-	-		
Suprasti organizacijos tikslus	60			-		+	
Elgtis užtikrintai ir pasitikinčiai esant sudėtingoms situacijoms	60						
Būti geru komandos nariu	56			-			
Efektyviai pateikti informaciją žodžiu	55				-		
Gebėti ir norėti bendrauti	48		+		-		

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Padrašinti ir palaikyti kitus	46		+	-			
Planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose	30			-	-	+	
Iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi	28			-	-	+	
Gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus	28		+	-	-	+	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, asmeninio efektyvumo kompetencija minėtose viešojo valdymo ir administravimo institucijose yra reikalinga. Pažangos siekio kompetencija reikalingiausia Mokesčių inspekcijoje ir Darbo biržoje dirbantiems respondentams. Šiose institucijose mažiausiai reikia iniciatyvos kompetencijos. Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams iniciatyvos ir bendravimo kompetencijos yra reikalingiausios. Komandinio darbo kompetencijų poreikis didžiausias Policijoje dirbantiems respondentams.

3.3. Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikio analizė

Šiame, Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų bloke pateikta keturios kompetencijų grupės (analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas, sprendimų priėmimas, specializuota ekspertizė) su joms priskirtais 15 gebėjimų.

Respondentų mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo gebėjimų įvertinimas matyti 3.3 pav. Pats reikalingiausias gebėjimas, iš šių kompetencijų bloko - mąstyti strategiškai (63 %). Kiti trys gebėjimai, t.y. numatyti rizikos veiksnius (56 %), priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju (55 %), susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą (50 %), priklauso sprendimų priėmimo kompetencijų grupei.

Diagrama rodo (3.3 pav.), kad mažiausiai akcentuojami gebėjimai, priklausantys analitinio mąstymo kompetencijų grupei (žinoti projekto rengimo etapus (31 %)) ir konceptualaus mąstymo grupei (mąstyti kūrybiškai (34 %), matyti ryšį tarp susijusios informacijos (36 %)), lyginant su sprendimų priėmimo kompetencijų grupe. Valstybės tarnyboje analitinis mąstymas yra labai svarbus, sprendžiant vienokias ar kitokias problemas, todėl galima daryti išvadą, kad šį gebėjimą respondantai įvertino menkai.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Konceptualus mąstymas pasireiškia per gebėjimus nustatyti ryšius tarp situacijų, kurios nėra aiškiai susietos ir identifikuoti problemas sudėtingose situacijose.

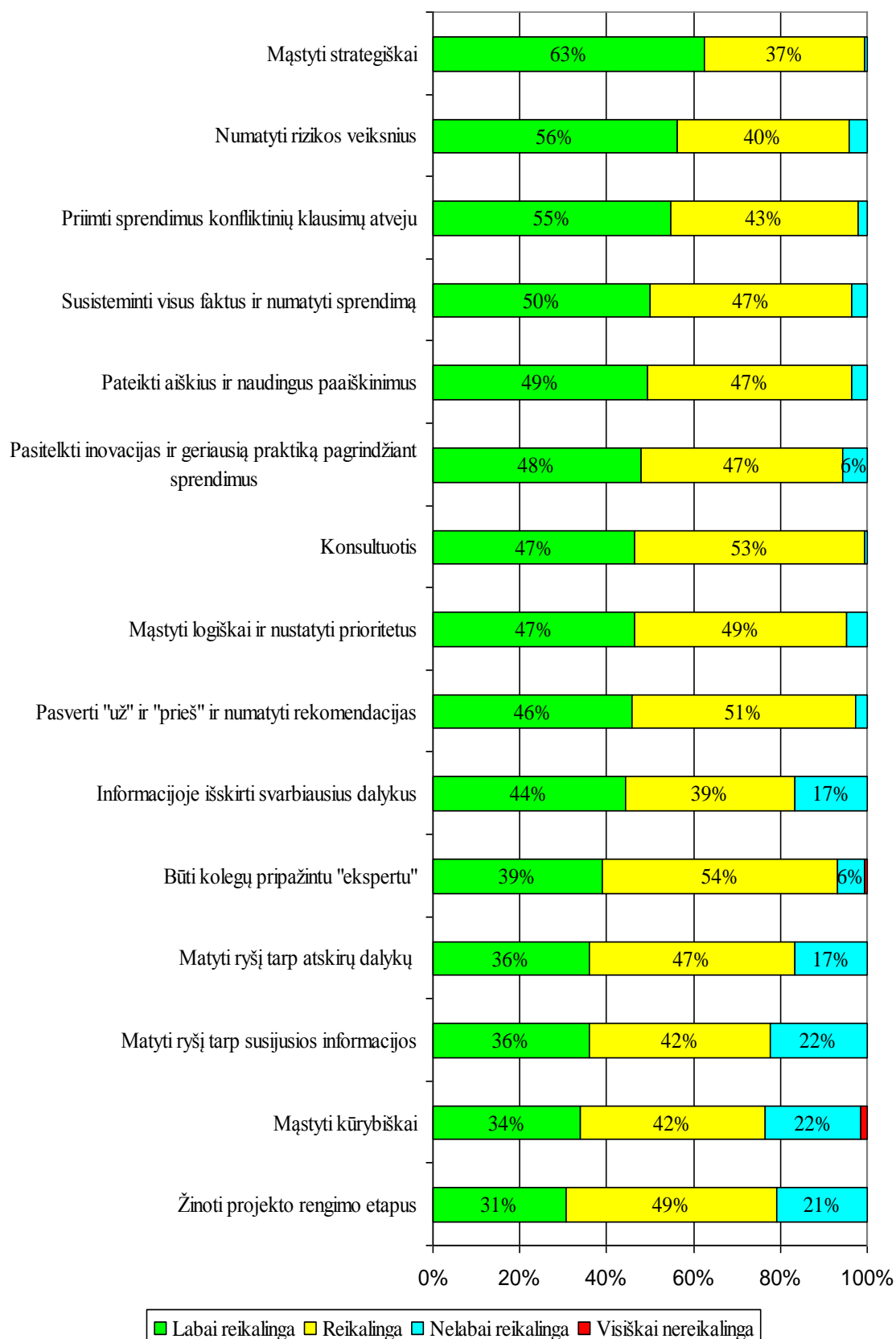
22 % respondentų mano, kad konceptualaus mąstymo gebėjimai – matyti ryšį tarp susijusios informacijos ir mąstyti kūrybiškai - yra nelabai reikalingi valstybės tarnyboje.

Taigi, galime daryti išvadą, kad mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijos, viešajame valdyme labiausiai reikalingos – sprendimų priėmimo gebėjimai. Norint užtikrinti priimamų sprendimų kokybę reikėtų didinti viešojo administravimo profesionalumą, stiprinant valstybės tarnautojų analitinio ir konceptualaus mąstymo kompetencijas.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal institucijas, kuriose jie dirba, matome mąstymo stiliaus ir problemų sprendimų kompetencijų poreikį (žiūrėti 3.2 lentelę). Lentelėje pažymimi tik tie atvejai, kai atitinkamos grupės atsakymai „labai reikalinga“ 10 % viršija bendrą atsakiusiųjų procentą (žymima „+“) ir, kai yra žemiau 10 % bendro atsakiusiųjų procento „labai reikalinga“ (žymima „-“). Kaip matome (žiūrėti 3.2 lentelę), analitinio mąstymo gebėjimai, labiausiai reikalingi Savivaldybėje, Mokesčių inspekcijoje, Darbo biržoje, Švietimo įstaigoje dirbantiems specialistams. Šie gebėjimai svarbūs tuo, kad asmuo gali identifikuoti priežastis taip pat kaip ir pasekmes. Policijoje dirbantys respondentai labiausiai orientuoti į sprendimų priėmimo gebėjimus (priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju, konsultuotis, pasverti „už“ ir „prieš“ ir numatyti rekomendacijas), nes jų darbo specifika susijusi su viešosios tvarkos palaikymu. Analitinis mąstymas ir sprendimų priėmimas yra svarbūs teikiant visuomenei viešąsias paslaugas, nes turintys šiuos gebėjimus specialistai gali teikti aušktos kokybės paslaugas.

Pagal šią 3.2 lentelę, mažiausiai reikalingiausi gebėjimai – mąstyti kūrybiškai – Policijoje, Mokesčių inspekcijoje ir Darbo biržoje dirbantiems respondentams. Taip pat, žinoti projekto rengimo etapus, mažiausiai reikia Policijoje, Mokesčių inspekcijoje ir Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“



3.3 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikį

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams, pagal 3.2 lentelę, lyginant su kitomis institucijomis, daugiausia gebėjimų reikia konceptualaus mąstymo (mąstyti kūrybiškai ir strategiškai), specializuotos ekspertizės (pasitelkti inovacijas ir geriausią praktiką pagrindžiant sprendimus), analitinio mąstymo (mąstyti logiškai ir nustatyti prioritetus), nes jų veikla grindžiama švietėjiška veikla. Konceptualus mąstymas čia suvokiamas kaip gebėjimas iš naujo pasverti naujas problemas, apimantis besivystančius naujus ar skirtingus būdus priartėti prie situacijos. Specializuota ekspertizė svarbi tuo, kad asmuo gali duoti tinkamą patarimą pasitelkdamas geriausią praktiką.

3.2 lentelė

Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimas

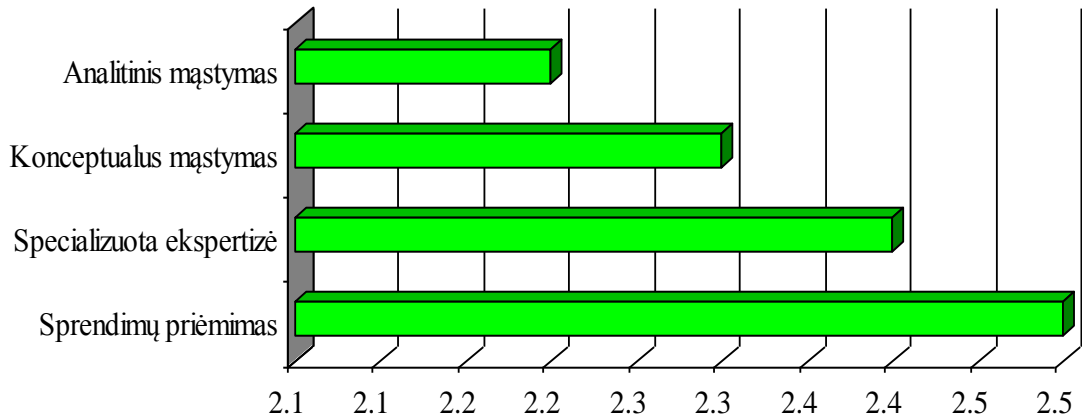
Gebėjimas	Imties rezultatai %	Savivaldybė N=26	Policija N=21	Mokesčių inspekcija N=14	Darbo birža N=10	Švietimo įstaiga N=10	Kita N=63
Mąstyti strategiškai	63	-			+	+	
Numatyti rizikos veiksnius	56				-	-	
Priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju	55	-	+		-	-	
Susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą	50			-		-	
Pateikti aiškius ir naudingus paaiškinimus	49	-					
Pasitelkti inovacijas ir geriausią praktiką pagrindžiant sprendimus	48	-				+	
Mąstyti logiškai ir nustatyti prioritetus	47	+		-	+	+	
Konsultuotis	47		+			-	
Pasverti „už“ ir „prieš“ ir numatyti rekomendacijas	46		+	-			
Informacijoje išskirti svarbiausius dalykus	44	+		+			-
Būti kolegų pripažintu „ekspertu“	39			-			
Matyti ryšį tarp atskirų dalykų	36			+	+		
Matyti ryšį tarp susijusios informacijos	36						
Mąstyti kūrybiškai	34		-	-	-	+	
Žinoti projekto rengimo etapus	31		-	-		-	+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, apibendrinant mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikį viešojo valdymo institucijose, galime teikti, kad patys reikalingiausi gebėjimai –

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ sprendimų priėmimo (2,5 %), mažiausiai – analitinio mąstymo (2,2 %) (žiūrėti 3.4 pav.). Pagal gautus duomenis analitinio mąstymo kompetencija vertinama žemai, juolab, kad 2012-2020 metų Viešojo valdymo tobulinimo programoje numatoma diegiant valstybės tarnybai optimalų kompetencijų modelį bus tobulinamos valstybės tarnautojų analitinio, strateginio mąstymo kompetencijos.

Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų vertinimas



3.4 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų poreikio vidurkį

Apibendrintas kriterijaus vertinimas skaičiuotas kaip kriterijų atitinkančių teiginių vertinimo vidurkis. Kiekvienas kriterijus galėjo įgyti reikšmę nuo 1 iki 3, kuo reikšmė artimesnė 1 - tuo kriterijus vertinamas blogiau, kuo arčiau 3 – tuo vertinama geriau (žiūrėti 3.4 pav.).

3.4. Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio analizė

Šiame, Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų bloke pateikta keturios kompetencijų grupės (tarpasmeninis supratimas, klientų aptarnavimas, personalo valdymas ir lyderystė) su jiems priskirtais 18 gebėjimų ir respondentų buvo paprašyta juos įvertinti pagal poreikį.

Kaip matome (žiūrėti 3.6 pav.), grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijos reikalingiausias gebėjimas – pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes (61 %). Taip pat, prie reikalingiausių gebėjimų yra vystyti ateities viziją (55 %), padėti organizacijai efektyviai tenkinti kliento poreikius (54 %), tikrinti pažangą ir pateikti naudingas rekomendacijas (54 %) bei kt.

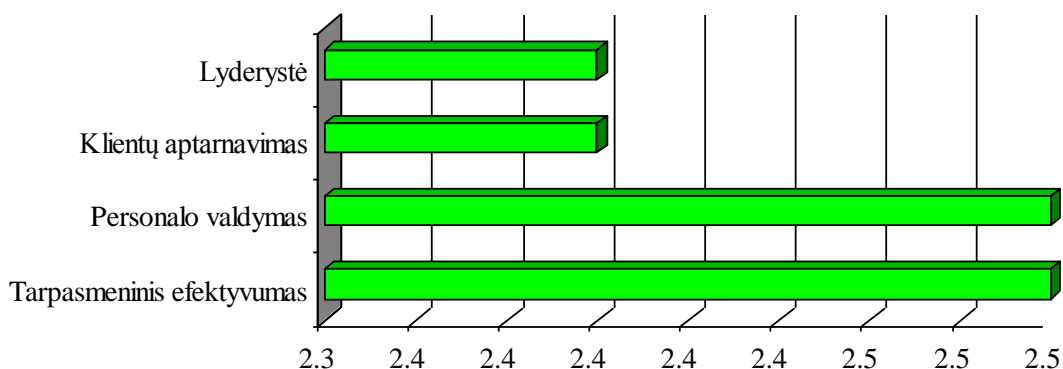
A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Respondentai mažiausiai reikalingiausius gebėjimus išskyrė – iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti (42 %), padėti kitiems atlikti pavestas užduotis (40 %). Klientų aptarnavimas koncentruojasi gebėjimu ir noru patenkinti kliento poreikius, gerbiant jų teises ir orumą.

Vertinant kompetencijų poreikį pagal kriterijų „nelabai reikalinga“ tai matome, kad visi gebėjimai mažiau ar daugiau buvo pažymėti. Labiausiai „nelabai reikalinga“ akcentuoti du gebėjimai – vadovauti žmonėms (10 %) ir padėti kitiems atlikti pavestas užduotis (10 %).

Šiame kompetencijų bloke konkrečiai vienos kompetencijų grupės gebėjimai žymiai neišryškėja. Respondentai juos įvertino tolygiai vienodai. Analizuojant tarpasmeninio efektyvumo (46 % - 53 %), klientų aptarnavimo (42 % - 54 %), personalo valdymo (44 % - 61 %) ir lyderystės (40 % - 55 %) gebėjimus pagal vidurkį, matome, kad labiausiai reikalingiausi gebėjimai priskiriami tarpasmeninio supratimo ir personalo valdymo kompetencijų grupėms (žiūrėti 3.5 pav.). Tarpasmeninio efektyvumo kompetencija, viešajame administravime yra svarbi tuo, kad tai gėjimas suprasti kitus, pelnyti kitų pasitikėjimą palaikant darbui svarbius santykius. Personalo valdymo ir lyderystės kompetencijas pagal Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą numatoma tobulinti, taip gerinant viešojo valdymo ir administravimo institucijų veiklos kokybiškų paslaugų teikimą.

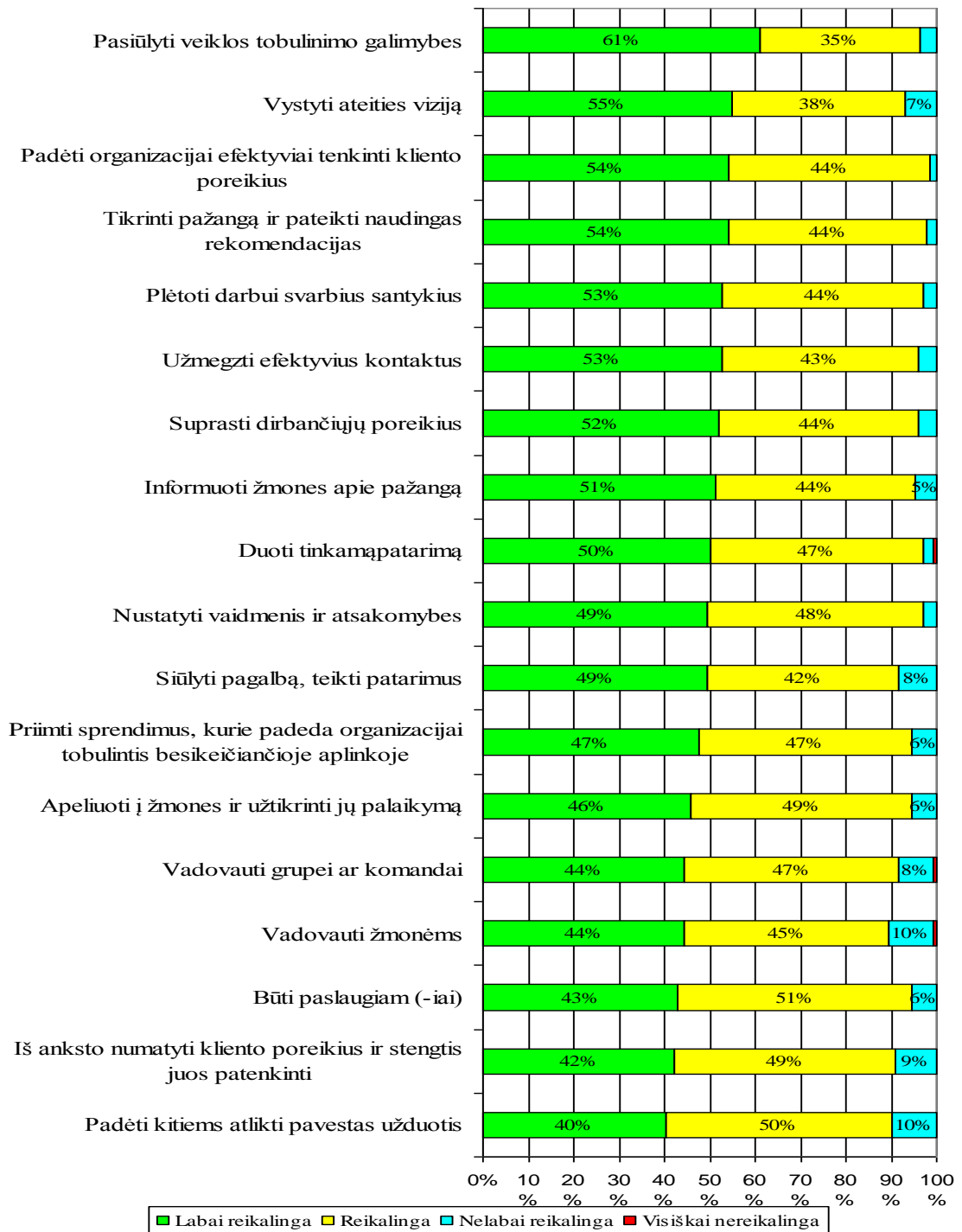
Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų vertinimas



3.5 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikio vidurkį

Apibendrintas kriterijaus vertinimas skaičiuotas kaip kriterijų atitinkančių teiginių vertinimo vidurkis. Kiekvienas kriterijus galėjo įgyti reikšmę nuo 1 iki 3, kuo reikšmė artimesnė 1 - tuo kriterijus vertinamas blogiau, kuo arčiau 3 – tuo vertinama geriau (žiūrėti 3.5 pav.).

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“



3.6 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį

Analizuojant viešajame administravime, grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų poreikį pagal institucijas (žiūrėti 3.3 lentelę) tai aiškiai matome, kad Savivaldybėje dirbantiems respondentams mažiausiai reikalingiausi gebėjimai priklausantys tarpasmeninio supratimo (užmegzti efektyvius kontaktus, plėtoti darbui svarbius santykius), personalo valdymo (suprasti dirbančiųjų poreikius, siūlyti pagalbą,

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ teikti patarimus) ir lyderystės (vadovauti grupei ar komandai, informuoti žmones apie pažangą) kompetencijų grupėms. Lentelėje pažymimi tik tie atvejai, kai atitinkamos grupės atsakymai „labai reikalinga“ 10 % viršija bendrą atsakiusiųjų procentą (žymima „+“) ir, kai yra žemiau 10 % bendro atsakiusiųjų procento „labai reikalinga“ (žymima „-“).

Didžiausias respondentų nuomonių pasiskirstymas matomas Mokesčių inspekcijos, Darbo biržos ir Švietimo įstaigos institucijose. Mokesčių inspekcijos specialistams labiausiai svarbu užmegzti efektyviai kontaktus, priimti sprendimus, kurie padeda organizacijai tobulintis besikeičiančioje aplinkoje bei padėti kitiems atlikti pavestas užduotis. Kaip matome pastarieji labiau orientuoti į lyderystės kompetenciją, kiek mažiau į tarpasmeninį supratimą. Darbo biržos respondentų nuomonė panaši kaip ir Mokesčių inspekcijos apklaustųjų, jie labiau orientuoti į lyderystės kompetenciją. Švietimo įstaigos respondentai, priešingai nei kiti, labiausiai vertina personalo valdymo gebėjimus. Nors kai kuriuos personalo valdymo gebėjimus jie vertina gana menkai.

3.3 lentelė

Grupė ir tarpasmeninis efektyvumas

Gebėjimas	Imties rezultatai %	Savivaldybė N=26	Policija N=21	Mokesčių inspekcija N=14	Darbo birža N=10	Švietimo įstaiga N=10	Kita N=63
Pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes	61			-		-	
Padėti organizacijai efektyviai tenkinti kliento poreikius	54			-		-	+
Tikrinti pažangą ir pateikti naudingas rekomendacijas	54				-		
Vystyti ateities viziją	55				+		
Užmegzti efektyviai kontaktus	53	-	+	+	-		
Plėtoti darbui svarbius santykius	53	-	+		-	+	
Suprasti dirbančiųjų poreikius	52	-		-		+	+
Informuoti žmones apie pažangą	51	-	+		+	-	
Duoti tinkamą patarimą	50					-	
Nustatyti vaidmenis ir atsakomybes	49			-	+	+	
Siūlyti pagalbą, teikti patarimus	49	-				-	
Priimti sprendimus, kurie padeda organizacijai	47			+	-		

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

tobulintis besikeičiančioje aplinkoje							
Apeliuoti į žmones ir užtikrinti jų palaikymą	46				-		+
Vadovauti žmonėms	44				-	-	+
Vadovauti grupei ar komandai	44	-			+		
Būti paslaugiam	43				-	-	
Iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti	42			-			
Padėti kitiems atlikti pavestas užduotis	40			+	+	-	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Galima daryti tokią išvadą, kad viešajame administravime, reikalingiausi grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijos gebėjimai yra tarpasmeninis supratimas ir personalo valdymas. Viešojo valdymo institucijose dirbantys specialistai turi gebėti pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes, tikrinti pažangą pateikiant naudingas rekomendacijas, užmegzti ir plėtoti darbui svarbius santykius. Policijoje dirbantiems respondentams didžiausias poreikis yra tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų. Savivaldybėje dirbantys respondentai labiausiai orientuoti į klientų aptarnavimo gebėjimus. Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams daugiausia reikia personalo valdymo gebėjimų, taip pat gan didelis poreikis šių gebėjimų yra Policijoje ir Darbo biržoje.

3.5. Rezultatų valdymo kompetencijų poreikio analizė

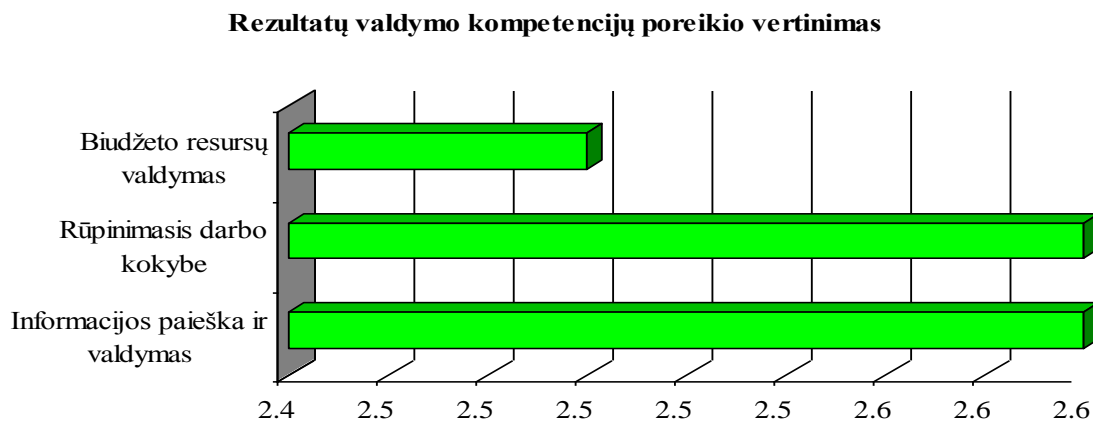
Šiame kompetencijų bloke pateiktos trys kompetencijų grupės (biudžeto resursų valdymas, informacijos paieška ir valdymas, rūpinimasis darbo kokybe) su priskirtais 11 gebėjimų. Analizuojant duomenis pagal „labai reikalinga“ aiškiai matome, kad rezultatų valdymo gebėjimai viešajame administravime vertinami labai gerai ir tai reiškia, kad jų poreikis yra didelis. Reikalingiausi gebėjimai, respondentų nuomone (žiūrėti 3.8 pav.), būti tiksliam ir organizuotam (74 %). Šis gebėjimas, iš viso analizuojamo kompetencijų modelio, vertinamas aukščiausiai. Taip pat reikalingi tokie gebėjimai - nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko (65 %), nustatyti standartus kitiems (65 %), kontroliuoti pajamas ir išlaidas (65 %).

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Diagramos apačioje (3.8 pav.) esantis gebėjimas – parengti arba pritaikyti informacijos valdymo sistemas (50 %), pasako, kad respondentų nuomone tai mažiausiai reikalingiausias gebėjimas iš šio kompetencijų bloko.

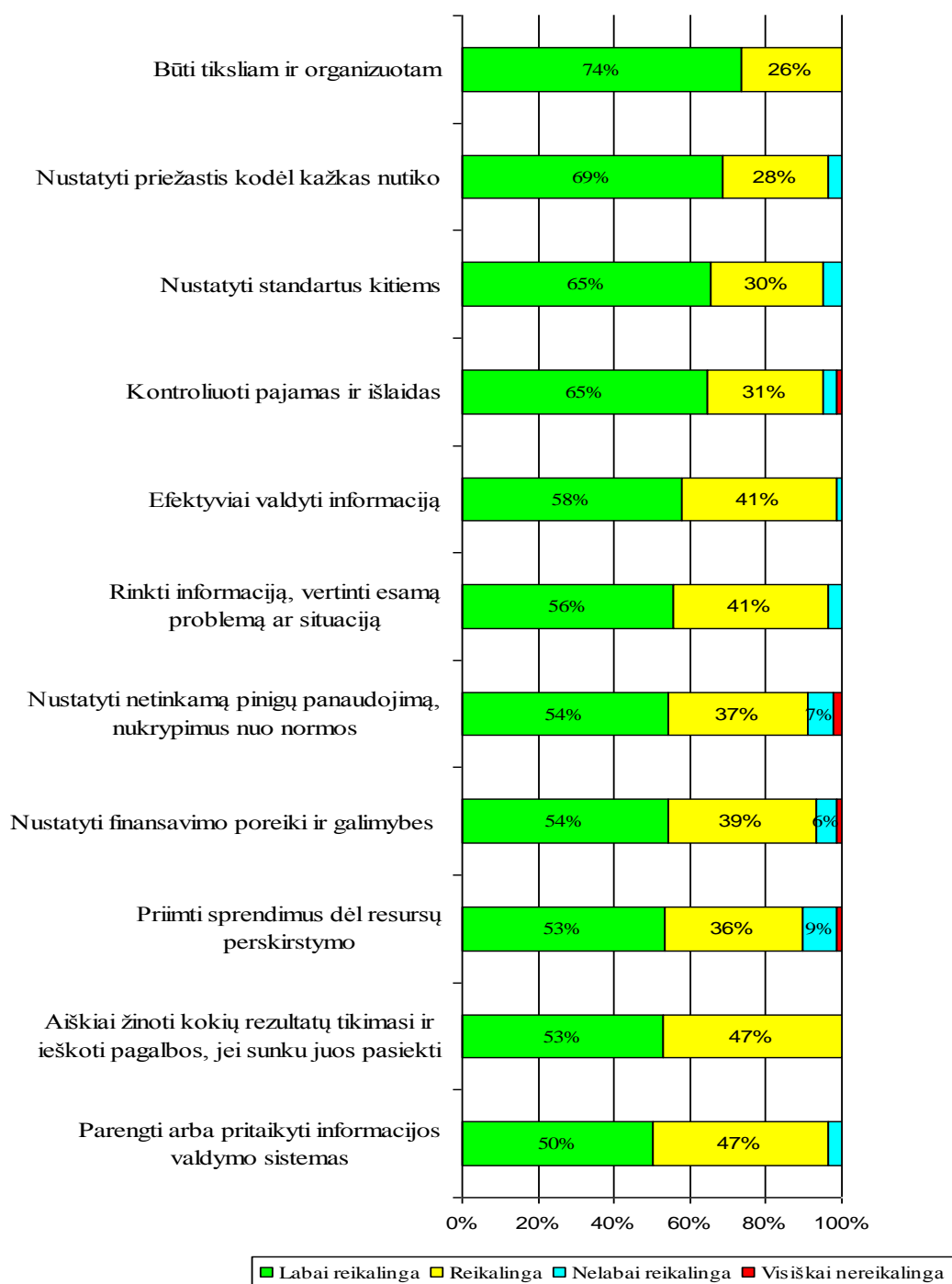
Biudžeto resursų valdymo gebėjimai (priimti sprendimus dėl resursų perskirstymo (9 %), nustatyti netinkamą pinigų panaudojimą, nukrypimus nuo normos (7 %), nustatyti finansavimo poreikį ir galimybes (6 %)) , kai kurių respondentų nuomone, viešajame administravime visiškai nereikalingi. Su šių respondentų nuomone nesutinku, nes viešajame administravime biudžeto valdymo gebėjimai svarbūs tuo, kad gebėtume jį kontroliuoti, nusistatyti realius tikslus, įvertinti išteklių panaudojimo galimybes.

Lyginant visas tris kompetencijų grupes (biudžeto resursų valdymą, informacijos paiešką ir valdymą bei rūpinimąsi darbo kokybe) pagal vidurkį (žiūrėti 3.7 pav.), tai matome, kad respondantai reikalingiausius gebėjimus išskyrė, kurie priklauso rūpinimosi darbo kokybės kompetencijų grupei (2,6 %) ir informacijos paieškos valdymo kompetencijų grupei (2,6%). Apibendrintas kriterijaus vertinimas skaičiuotas kaip kriterijų atitinkančių teiginių vertinimo vidurkis. Kiekvienas kriterijus galėjo įgyti reikšmę nuo 1 iki 3, kuo reikšmė artimesnė 1 - tuo kriterijus vertinamas blogiau, kuo arčiau 3 – tuo vertinama geriau (žiūrėti 3.7 pav.).



3.7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant rezultatų valdymo kompetencijų poreikio vidurkį

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“



3.8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant rezultatų valdymo kompetencijų poreikį

Analizuojant rezultatų valdymo kompetencijų poreikį pagal institucijas (žiūrėti 3.4 lentelę) matome, kad gebėjimų, vertinant pagal bendrą procentą, kuris viršytų 10 % yra pakankamai nedaug. Savivaldybėje dirbantiems respondentams labai reikalinga kontroliuoti

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ pajamas ir išlaidas, Policijoje yra poreikis šių gebėjimų - nustatyti priežastis kodėl kažkas atsitiko, nustatyti standartus kitiems, rinkti informacija, vertinti esamą problemą ar situaciją, Mokesčių inspekcijoje – nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko.

Rūpinimosi darbo kokybės gebėjimai labiausiai reikalingi Policijoje, nes jų darbinė veikla turi garantuoti tikslumą, aiškumą, atsidavimą. Būtent todėl, ši kompetencija jiems yra labai reikalinga.

Mažiausias kompetencijų poreikis pagal nusistatytą kriterijų matomas Darbo biržoje ir Švietimo įstaigoje dirbančių respondentų. Šiose institucijose dirbančių respondentų nuomone, jiems mažiausiai reikalingi biudžeto resursų valdymo gebėjimai, taip pat informacijos paieškos ir valdymo gebėjimai bei kai kurie rūpinimosi darbo kokybe gebėjimai. Mano nuomone, pastarųjų institucijų respondentai, minėtus gebėjimus įvertino menkai, nes tose institucijose yra svarbu gebėti valdyti informaciją, norint įvertinti problemas ar situacijos dabartinę būklę.

3.4 lentelė

Rezultatų valdymas

Gebėjimas	Imties rezultatai %	Savivaldybė N=26	Policija N=21	Mokesčių inspekcija N=14	Darbo birža N=10	Švietimo įstaiga N=10	Kita N=63
Būti tiksliam ir organizuotam	74	-		-			
Nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko	69		+	+	-		
Nustatyti standartus kitiems	65		+	-	-	-	+
Kontroliuoti pajamas ir išlaidas	65	+				-	
Efektyviai valdyti informaciją	58						
Rinkti informaciją, vertinti esamą problemą ar situaciją	56		+			-	
Nustatyti finansavimo poreikį ir galimybes	54				-	-	
Nustatyti netinkamą pinigų panaudojimą, nukrypimus nuo normos	54					-	
Priimti sprendimus dėl resursų perskirstymo	53			-	-		
Aiškiai žinoti kokių rezultatų tikimasi ir ieškoti pagalbos, jei sunku juos pasiekti	53			-		-	
Parengti arba pritaikyti informacijos valdymo sistemas	50	-			-		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Taigi, pagal gautus tyrimo duomenis, galime teigti, kad viešajame administravime rezultatų valdymo kompetencija yra reikalinga. Gauti rezultatai parodė, kad biudžeto resursų valdymo kompetencijos poreikis didžiausias Savivaldybė, o mažiausiai šių gebėjimų reikia Švietimo įstaigoje. Informacijos paieškos didžiausias kompetencijų poreikis matomas Policijoje, taip pat čia egzistuoja ir rūpinimosi darbo kokybe kompetencijų poreikis. Na, o mažiausiai rūpinimosi darbo kokybe kompetencijų poreikis, respondentų nuomone, Mokesčių inspekcijoje.

Anketos paskutinis klausimas buvo „Kokių kompetencijų (gebėjimų) Jums trūksta darbe?“. Į šį klausimą atsakė labai maža dalis respondentų. Atsakiusiųjų nuomonė tokia: „jokių“; „praktikos“; „idealaus laiko planavimo“; „rinkti, sisteminti informaciją, pateikti informaciją susirinkimuose, efektyviai ir teisingai informaciją pateikti raštu įvairiuose dokumentuose, gebėti ramiai reaguoti į konfliktus, atsiriboti nuo neigiamų emocijų“; „komandinio darbo“; „žinių“; „pasitikėjimo pristatant save“; „visiškai tiksliai išmanyti kitą skyrių, kurių yra mano darbe ne vienas, darbą. Suvaldyti, neretai pasitaikančią įtampą tarp skyrių“; „trūksta mokymų, norint efektyviai pasiekti mano darbui keliamų tikslų“; „pasitikėjimo savimi, tiesiog naujas darbas, nauja aplinka tikrai priverčia pasijusti nejaukiai ir baiminiesi dėl kiekvienos smulkmenos, kurią padarai ar nepadarai. Pasitikėjimas savimi remiasi į žinias, o žinių turi turėti kiekvienas“; „sprendimų priėmimas ir situacijos kontrolė konfliktinių atvejų metu“; „kompiuterinių gebėjimų, kaip naudotis kai kuriomis programomis ir pan.“; „kažkokių konkrečių gebėjimų neišryškėjo tik gal būt norėtusi gebėti žmogui aiškiau ir įtikinamiau pristatyti esamą situaciją“.

Kaip matome, vieniems respondentams trūksta informacijos paieškos ir valdymo gebėjimų, komandinio darbo gebėjimų, pasitikėjimo savimi, kiti išvelgė mokymų trūkumą, kaip pasiekti tikslus, kaip naudotis kompiuterinėmis programomis. Šių gebėjimų įgijimas, viešojo valdymo institucijose dirbantiems respondentams padėtų efektyviau ir geriau teikti kokybiškas administracines paslaugas visuomenei.

Taigi, galime daryti tokią išvadą, kad viešojo administravimo specialistams labiausiai reikalingi rūpinimosi darbo kokybe, pasitikėjimo savimi, pažangos siekio, informacijos paieškos ir valdymo gebėjimai. Taip pat ne ką mažiau svarbūs ir kiti gebėjimai (žiūrėti 4 priedą).

IŠVADOS

1. Valstybės institucijose dirbančių viešojo administravimo specialistų kompetencija siejama su mokėjimais, įgūdžiais, gebėjimais, asmeninėmis savybėmis, teisiniuose dokumentuose tam tikrų įgaliojimų suteikimu. Svarbu apibrėžti viešojo administravimo specialistų kompetencijas, jų poreikį. Tam didelis dėmesys yra skiriamas Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje, kurioje kalbama apie viešųjų institucijų valdymo ir gebėjimų vertinimą, tobulinimą. Taigi, viešojo valdymo ir administravimo institucijose dirbančių specialistų kompetentingumas užtikrina kokybišką viešųjų paslaugų teikimą visuomenei.

2. Pagal teorinėje dalyje pateiktą viešojo administravimo specialistų kompetencijų modelį buvo vertinamas kompetencijų poreikis ir gauti rezultatai parodė, kad viešajame administravime, **asmeninio efektyvumo kompetencija** yra labai reikalinga. Ši kompetencija pasireiškia iniciatyvumu, elgesio užtikrintumu, atsakomybės prisiėmimu. Respondentų nuomone, reikalingiausi pažangos siekio ir pasitikėjimo savimi gebėjimai. Pažangos siekis apibūdinamas kaip noras pasiekti darbo rezultatų. Pasireiškia, kai darbo tikslų siekimui yra skiriama daugiausia dėmesio. Mažiausiai reikalingi gebėjimai, kurie apima iniciatyvos kompetencijų grupę. Lyginant pagal institucijas, kuriose dirba respondentai - pažangos siekio gebėjimai labiausiai reikalingi Mokesčių inspekcijoje, Darbo biržoje ir Policijoje dirbantiems respondentams. Šiose institucijose dirbantys asmenys yra orientuoti į veiklos rezultatus, veiklos tikslų kėlimą ir tobulumo siekimą. Pasitikėjimas savimi reikalingiausias Savivaldybėje dirbantiems respondentams.

3. **Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų** bloke aukščiausiai vertinamas gebėjimas – sprendimų priėmimas (t.y. numatyti rizikos veiksnius, priimti sprendimus konfliktinių klausimų metu, susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą). Gauti duomenys parodė, kad šie gebėjimai labiausiai reikalingi Policijoje dirbantiems respondentams, o mažiausiai sprendimų priėmimo gebėjimų reikia Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams. Šiame kompetencijų bloke, respondentų nuomone, mažiausiai reikalingi analitinio ir konceptualaus mąstymo gebėjimai. Tačiau reikia pažymėti, kad Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje šios kompetencijos yra labai akcentuojamos ir bus tobulinamos siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų paslaugų teikimą.

4. **Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų** bloke reikalingiausi tarpasmeninio supratimo ir personalo valdymo gebėjimai. Šie gebėjimai užtikrina veiksmingą darbo našumą, efektyvią organizacijos veiklą. Tarpasmeninio supratimo

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“ gebėjimai labiausiai akcentuojami Policijoje ir Švietimo įstaigoje. Personalo valdymas reikalingiausias Darbo biržoje ir Švietimo įstaigoje. Mažiausiai vertinami klientų aptarnavimo kompetencijų grupės gebėjimai (iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti, būti paslaugiam) ir lyderystės kompetencijų grupės gebėjimai (padėti kitiems atlikti pavestas užduotis).

5. Rezultatų valdymo kompetencijų bloke respondentai aukščiausiai vertina informacijos paieškos ir valdymo bei rūpinimosi darbo kokybe gebėjimus. Informacijos paieškos gebėjimai labiausiai reikalingi Policijoje, o mažiausiai šių gebėjimų reikia Švietimo įstaigoje dirbantiems respondentams. Mokesčių inspekcijoje dirbantys respondentai mažiausiai vertina rūpinimosi darbo kokybe gebėjimus – aiškiai žinoti kokių rezultatų tikimasi ir ieškoti pagalbos, jei sunku juos pasiekti, taip pat jiems mažiau svarbu nustatyti standartus kitiems. Biudžeto resursų gebėjimus mažiausiai vertina Švietimo įstaigoje dirbantys respondentai.

Šio tyrimo duomenys parodė, kad viešojo valdymo ir administravimo institucijose dirbantys specialistai labiausiai reikalingiausius gebėjimus išskyrė – būti tiksliam ir organizuotam (74%), pasitikėti savimi (69%), nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko (69%). O mažiausiai reikalingiausiais gebėjimais buvo pažymėti – planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose (30%), iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi (28%), gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus (28%). Tuo tarpu šie gebėjimai gerai atitinka šiuolaikinio viešojo administravimo principus, kuomet neužtenka veikti pagal priimtus teisės aktus, bet vertinamas ir darbuotojo lankstumas, kūrybiškumas, atsidavimas darbui.

REKOMENDACIJOS

Atlikto viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikis didelis, nors kai kurios kompetencijos vertinamos ir mažiau.

Taigi, viešojo administravimo kompetencijų poreikio vertinimo rezultatai galėtų būti naudingi Šiaulių universitetui, rengiant ir tobulinant viešojo administravimo studijų programą. Viešojo administravimo studijų programa skirta rengti viešojo administravimo specialistus, kurie gebėtų analizuoti ir vertinti viešojo sektoriaus institucijų veiklą, teikti kokybiškas administracines paslaugas. Taigi, rekomenduotina rengiant viešojo administravimo studijų programą, ypatingai atkreipti dėmesį į pažangos siekio, pasitikėjimo savimi, informacijos paieškos ir valdymo, rūpinimosi darbo kokybe gebėjimų ugdymą. Nors konceptualus mąstymas, analitinis mąstymas ir iniciatyva respondentų nuomone yra įvertinti žemai, tačiau galvojant apie viešojo administravimo specialistų rengimą nereikėtų atsisakyti šių kompetencijų.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Adamonienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A., (2003), *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*. Utena: Indra.
2. Beganskienė A., *Bendrosios ir dalykinės kompetencijos*. Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas: kreditų harmonizavimas ir mokymosi pasiekimais grindžiamų studijų programos metodikos kūrimas bei diegimas, VP1-2.2-ŠMM-08-V-01-001, Projektas.
3. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley ir Sons.
4. Butkevičienė E., Vaidelytė E., (2009), *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*, Viešojo politika ir administravimas Nr. 30, Kaunas: KTU. P. 68-81.
5. Butler M., Fleming S., (2002), *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*. Institute of Public administration.
6. Chandler, J.A. Deregulation and the Decline of Public Administration Teaching in the UK. *Public Administration*. Vol.80, No 2, 2002, 375-390.
7. *Competency Management in Canada's core public administration*, (2010), K.U.Leuven, Public Management Institute.
8. Darškuvienė V., Kaupelytė D., Petkevičiūtė N., (2008), *Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese*, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
9. Domarkas V., (2002), *Viešasis administravimas akademinų programų raidos aspektu*, Viešojo politika ir administravimas Nr.1, Kaunas: KTU.
10. Domarkas V., Juknevičienė V., (2007), *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmoniškųjų išteklių raidai*, Viešojo politika ir administravimas Nr. 19, Kaunas: KTU, Šiauliai: ŠU.
11. Domarkas V., (2003), *Teorijos ir praktikos santykio problema viešojo administravimo studijų programose*, Viešojo politika ir administravimas Nr.5, Kaunas: KTU.
12. Domarkas V. (2008), *Viešojo administravimo specialistų rengimas daugiasluoksnio valdymo poreikių aspektu*, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1.
13. Edvardsson, B., Thomasson, B., Ovretveit, J., (1994), *Quality of Service. Making it Really Work*. McGraw-Hill Book Company.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

14. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, (2006), *“Dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų”*, Europos Sąjungos oficialusis leidinys.
15. Gustas E., (2003), *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*, Viešoji politika ir administravimas Nr.5, Vilnius.
16. Guščinskienė J., (2004), *Taikomoji sociologija*. Kaunas: Technologija.
17. Hondeghem A., Sophie Op De Beeck, *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.
18. Hondeghem A., Sophie Op De Beeck, (2010), *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*, Public Management Institute Catholic University of Leuven, Belgium.
19. Horton S., (2002), *Competency Management in the British civil service*. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 4, p.354-368.
20. Jucevičienė P., Lepaitė D., (2000), *Kompetencijos sampratos erdvė*, Socialiniai mokslai, Nr. 1 (22), Kaunas: KTU.
21. Juralevičienė J., (2003), *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*, Viešoji politika ir administravimas, Nr.5, Kaunas: KTU.
22. Juralevičienė J., Palidaukaitė J., (2011), Lietuvos viešojo administravimo studentų praktikos teisinio reglamentavimo ir įgyvendinimo aspektai, Viešoji politika ir administravimas, Nr.1.p.91-102, Kaunas: KTU.
23. Kardelis K., (2007), *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
24. Laužackas R., (1999), *Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieška*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.11, 143.
25. Laužackas R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M., (2005), *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymese: monografija*. Kaunas. P. 224.
26. Lėpeška V. (2011), *Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje*. Vilnius.
27. Lobanova L., Chlivickas E., *Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje*. Vilnius.

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

28. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 26 d. įsakymas Nr. 1326 *Dėl nuosekliųjų studijų programų nuostatų patvirtinimo*. Valstybės žinios, 2000, Nr. 91 2841.
29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. ISAK-433/A1-83. *Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*. Valstybės žinios, 2004, Nr. 56-1957. Nauja redakcija: 2008 m. spalio 24 d. įsakymas ISAK-2795/A1-347. Valstybės žinios, 2008, Nr. 122-4647
30. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr.VIII-1316 Vilnius
31. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 Vilnius.
32. Lietuvos Respublikos Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa.
33. Pocius A., (2011), *Specialistų pasiūlos kaitos Lietuvoje analizė ir jų kompetencijų vertinimo galimybės*. Lietuvos socialinių tyrimų centro Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
34. Raipa A., (2002), *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*, Viešoji politika ir administravimas Nr.1, Kaunas: KTU.
35. *Sėkmingos karjeros darbo rinkoje veiksniai*. Švietimo ir mokslo ministerija, Darbo ir socialinių tyrimų institutas. Vilnius: 2007.
36. Smalskys V., (2011), *Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kelimas viešojo sektoriaus organizacijose*, Viešoji politika ir administravimas Nr.2, Vilnius.
37. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006), *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius.
38. Šaparnienė D., (2008), Viešojo administravimo katedra: veikla ir prioritetai, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (10).4-11, Šiauliai: ŠU.
39. Šnapštienė, R. (2007) pranešimas *Valstybės tarnautojo profesinis ruošimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas* konferencijos: Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis dalomoji medžiaga, Vilnius.
40. Patapas A., Smalskys V., (2010), *Viešojo administravimo studijų krypties savarankiškumo problema*, Viešoji politika ir administravimas Nr.32, p.85-93, Vilnius.
41. Petrauskienė R., (2005), *Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas*, Viešoji politika ir administravimas Nr.11, Kaunas.

- A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“
42. Tubutienė V., Bajariūnienė J., (2008), *Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas*, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12), 370-380.
 43. „Tuning“ projektas, (2006), Europos švietimo struktūrų suderinimas. Universitetų indėlis į Bolonijos procesą.
 44. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas*. Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita. 2011
 45. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio bei pareigybių aprašymų katalogo poreikio bei taikymo galimybių analizė: Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus bei privataus sektoriaus apklausos rezultatų santrauka*. Prieiga per internetą: žiūrėta 2012-03-04 <<http://www.vtd.lt/index.php?920469410> >
 46. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2011 metų apžvalga. Vidaus reikalų ministerija.
 47. *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje*, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. 1097
 48. Viešojo administravimo studijų krypties reglamentas, 2007 Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. ISAK-276 *Dėl studijų kryptių reglamentų patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 28-1044.
 49. Randma, T. Public Administration Education: Estonia. In In T.Vareheijen and J.Nemec (Eds). *Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries*. NISPAcee and EPAN, 2000, 81-118.
 50. Prieiga per internetą:< <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html> >, [žiūrėta 2012-02-11].

PRIEDAI

Viešojo administravimo specialistų kompetencijų modelis

Grupė	Kompetencija	Gebėjimai
Asmeninis efektyvumas	Pažangos siekis	Orientuotis į veiklos rezultatus
		Kelti savo veiklos tikslus
		Siekti tobulumo
	Pasitikėjimas savimi	Pasitikėti savimi
		Priimti sprendimus
		Elgtis užtikrintai ir pasitikinčiai esant sudėtingoms situacijoms
		Pasitikinčiai save pristatyti
	Iniciatyva	Iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi
		Planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose
		Gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus
	Komandinis darbas	Būti geru komandos nariu
		Padrąsinti ir palaikyti kitus
		Siekti, kad komandoje nebūtų įtampos
		Suprasti organizacijos tikslus
	Bendravimas	Gebėti ir norėti bendrauti
Efektyviai pateikti informaciją raštu		
Efektyviai pateikti informaciją žodžiu		
Gebėti bendrauti įtikinamai		
Mąstymo stilius ir problemų sprendimas	Analitinis mąstymas	Žinoti projekto rengimo etapus
		Mąstyti logiškai ir nustatyti prioritetus
		Matyti ryšį tarp atskirų dalykų
	Konceptualus mąstymas	Informacijoje išskirti svarbiausius dalykus
		Matyti ryšį tarp susijusios informacijos
		Pateikti aiškius ir naudingus paaiškinimus
		Mąstyti kūrybiškai
		Mąstyti strategiškai
	Sprendimo priėmimas	Susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą
		Pasverti “už” ir “prieš” ir numatyti rekomendacijas
		Konsultuotis
		Numatyti rizikos veiksnius
		Priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju
	Specializuota ekspertizė	Būti kolegų pripažintu ekspertu
		Pasitelkti inovacijas ir geriausią praktiką pagrindžiant sprendimus

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

1 priedo tęsinys

Grupė ir tarpasmeninis efektyvumas	Tarpasmeninis supratimas	Apeliuoti į žmones ir užtikrinti jų palaikymą
		Užmegzti efektyvius kontaktus
		Plėtoti darbui svarbius santykius
	Klientų aptarnavimas	Būti paslaugiam
		Duoti tinkamą patarimą
		Iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti
		Padėti organizacijai efektyviai tenkinti kliento poreikius
		Padėti organizacijai efektyviai tenkinti kliento poreikius
	Personalo valdymas	Nustatyti vaidmenis ir atsakomybes
		Tikrinti pažangą ir pateikti naudingas rekomendacijas
		Suprasti dirbančiųjų poreikius
		Vadovauti žmonėms
		Siūlyti pagalbą, teikti patarimus
		Pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes
	Lyderystė	Vadovauti grupei ar komandai
Vystyti ateities viziją		
Informuoti žmones apie pažangą		
Padėti kitiems atlikti pavestas užduotis		
Priimti sprendimus, kurie padeda organizacijai tobulintis besikeičiančioje aplinkoje		
Rezultatų valdymas	Biudžeto resursų valdymas	Nustatyti finansavimo poreikį ir galimybes
		Kontroliuoti pajamas ir išlaidas
		Nustatyti netinkamą pinigų panaudojimą, nukrypimus nuo normos
		Priimti sprendimus dėl resursų perskirstymo
	Informacijos paieška ir valdymas	Rinkti informaciją, vertinti esamą problemą ar situaciją
		Nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko
		Parengti arba pritaikyti informacijos valdymo sistemas
		Efektyviai valdyti informaciją
	Rūpinimasis darbo kokybe	Aiškiai žinoti kokių rezultatų tikimasi ir ieškoti pagalbos, jei sunku juos pasiekti
		Nustatyti standartus kitiems
		Būti tiksliam ir organizuotam

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pasiremiant Butler M., Fleming S., (2002) pateiktą

Airijos kompetencijų modelį

ANKETA

Mielas respondente,

Šio tyrimo tikslas – atskleisti kokių kompetencijų reikia Viešojo administravimo srities darbuotojams.

Bus skelbiami tik apibendrinti ir susisteminti duomenys.

Anketą parengė ir tyrimą vykdo Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, viešojo administravimo neaktyvaizdinių studijų V kurso studentė – Aistė Šiušytė. Tyrimo duomenys bus panaudoti tobulinant Viešojo administravimo studijų programą.

Tinkamą atsakymą pažymėkite x.

APIE JUS

1. Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- 18 m. – 34 m.
- 35 m. – 54 m.
- 55 m. ir daugiau.

4. Kokioje institucijoje dirbate šiuo metu?

- Savivaldybė
- Policija
- Mokesčių inspekcija
- Darbo birža
- Švietimo įstaiga
- Kita.....

6. Jūsų pareigos šioje institucijoje:

- Vadovas
- Specialistas
- Administratorius
- Vadybininkas
- Darbuotojas
- Kita.....

3. Kokią studijų sritį baigėte?

- Socialiniai mokslai
- Humanitariniai mokslai
- Technologiniai mokslai
- Medicinos mokslai
- Fiziniai mokslai
- Kita.....

5. Kaip galėtumėtė apibūdinti savo darbą?

- Darbas su personalu
- Darbas su klientais
- Darbas buhalterijoje, su dokumentais
- Kita.....

7. Kiek laiko dirbate šioje institucijoje? (parašykite)

.....

A. Šiuoštė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

ASMENINIS EFEKTYVUMAS

8. Kaip manote, kokio asmeninio efektyvumo gebėjimų (kompetencijų) reikia, kad Jūsų srities specialistai galėtų profesionaliai atlikti savo darbą? (kiekvienoje eilutėje pažymėkite x)

Gebėjimai	Labai reikalinga	Reikalinga	Nelabai reikalinga	Visiškai nereikalinga
Pažangos siekis				
Orientuotis į veiklos rezultatus				
Kelti savo veiklos tikslus				
Siekti tobulumo				
Pasitikėjimas savimi				
Pasitikėti savimi				
Priimti sprendimus				
Elgtis užtikrintai ir pasitikinčiai esant sudėtingoms situacijoms				
Pasitikinčiai save pristatyti				
Iniciatyva				
Iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi				
Planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose				
Gebėti inovatyviai ir kūrybingai mąstyti vystant efektyvius sprendimus				
Komandinis darbas				
Būti geru komandos nariu				
Padrąsinti ir palaikyti kitus				
Siekti, kad komandoje nebūtų įtampos				
Suprasti organizacijos tikslus				
Bendravimas				
Gebėti ir norėti bendrauti				
Efektyviai pateikti informaciją raštu				
Efektyviai pateikti informaciją žodžiu				
Gebėti bendrauti įtikinamai				

MĄSTYMO STILIUS IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS

9. Kaip manote, kokių mąstymo ir problemų sprendimo gebėjimų (kompetencijų) reikia, kad Jūsų srities specialistai galėtų profesionaliai atlikti savo darbą? (kiekvienoje eilutėje pažymėkite x)

Gebėjimai	Labai reikalinga	Reikalinga	Nelabai reikalinga	Visiškai nereikalinga
Analitinis mąstymas				
Žinoti projekto rengimo etapus				
Mąstyti logiškai ir nustatyti prioritetus				
Matyti ryšį tarp atskirų dalykų				

2 priedo tęsinys

Konceptualus mąstymas

A. Šiuoštė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Informacijoje išskirti svarbiausius dalykus				
Matyti ryšį tarp susijusios informacijos				
Pateikti aiškius ir naudingus paaiškinimus				
Mąstyti kūrybiškai				
Mąstyti strategiškai				
Sprendimų priėmimas				
Susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą				
Pasverti “už” ir “prieš” ir numatyti rekomendacijas				
Konsultuotis				
Numatyti rizikos veiksniai				
Priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju				
Specializuota ekspertizė				
Būti kolegų pripažintu ”ekspertu”				
Pasitelkti inovacijas ir geriausią praktiką pagrindžiant sprendimus				

GRUPĖ IR TARPASMENINIS EFEKTYVUMAS

10. Kaip manote, kokių grupės ir tarpasmeninio efektyvumo gebėjimų (kompetencijų) reikia, kad Jūsų srities specialistai galėtų profesionaliai atlikti savo darbą?

(kiekvienoje eilutėje pažymėkite x)

Gebėjimai	Labai reikalinga	Reikalinga	Nelabai reikalinga	Visiškai nereikalinga
Tarpasmeninis supratimas				
Apeliuoti į žmones ir užtikrinti jų palaikymą				
Užmegzti efektyvius kontaktus				
Plėtoti darbui svarbius santykius				
Klientų aptarnavimas				
Būti paslaugiam (-iai)				
Duoti tinkamą patarimą				
Iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti				
Padėti organizacijai efektyviai tenkinti kliento poreikius				
Personalo valdymas				
Nustatyti vaidmenis ir atsakomybes				
Tikrinti pažangą ir pateikti naudingas rekomendacijas				
Suprasti dirbančiųjų poreikius				
Vadovauti žmonėms				
Siūlyti pagalbą, teikti patarimus				
Pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes				

2 priedo tęsinys

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Lyderystė				
Vadovauti grupei ar komandai				
Vystyti ateities viziją				
Informuoti žmones apie pažangą				
Padėti kitiems atlikti pavestas užduotis				
Priimti sprendimus, kurie padeda organizacijai tobulintis besikeičiančioje aplinkoje				

Rezultatai REZULTATŲ VALDYMAS

11. Kaip manote, kokių vadovavimo rezultatams gebėjimų (kompetencijų) reikia, kad Jūsų srities specialistai galėtų profesionaliai atlikti savo darbą? (kiekvienoje eilutėje pažymėkite x)

Gebėjimai	Labai reikalinga	Reikalinga	Nelabai reikalinga	Visiškai nereikalinga
Biudžeto resursų valdymas				
Nustatyti finansavimo poreikį ir galimybes				
Kontroliuoti pajamas ir išlaidas				
Nustatyti netinkamą pinigų panaudojimą, nukrypimus nuo normos				
Priimti sprendimus dėl resursų perskirstymo				
Informacijos paieška ir valdymas				
Rinkti informaciją, vertinti esamą problemą ar situaciją				
Nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko				
Parengti arba pritaikyti informacijos valdymo sistemas				
Efektyviai valdyti informaciją				
Rūpinimasis darbo kokybe				
Aiškiai žinoti kokių rezultatų tikimasi ir ieškoti pagalbos, jei sunku juos pasiekti				
Nustatyti standartus kitiems				
Būti tiksliam ir organizuotam				

12. Kokių kompetencijų (gebėjimų) Jums trūksta darbe?

.....

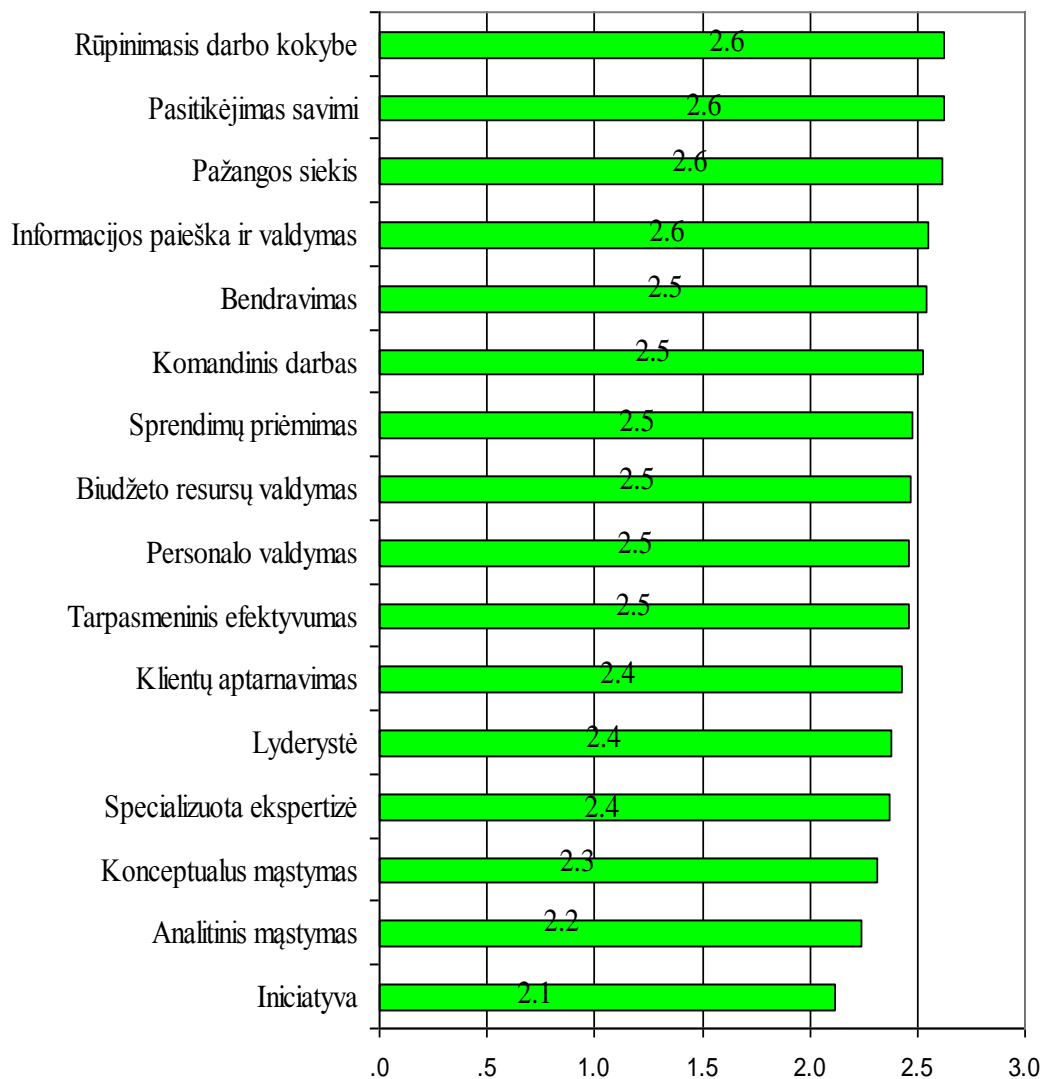
AČIŪ UŽ ATSAKYMUS IR SUGAIŠTĄ LAIKĄ

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

Demografiniai požymiai

DEMOGRAFINIAI POŽYMIAI		Respondentų skaičius	Procentai
Lytis	Vyras	21	15
	Moteris	123	85
Amžius	18 m - 34 m	78	54
	35 m - 54 m	61	42
	55 m ir daugiau	5	4
Studijų sritis	Socialiniai mokslai	86	60
	Humanitariniai mokslai	3	2
	Technologiniai mokslai	8	6
	Medicinos mokslai	0	.0
	Fiziniai mokslai	2	1
	Kita	45	31
Institucija	Savivaldybė	26	18
	Policija	21	15
	Mokesčių inspekcija	14	10
	Darbo birža	10	7
	Švietimo įstaiga	10	7
	Kita	63	44
Darbas	Darbas su personalu	17	12
	Darbas su klientais	89	62
	Darbas buhalterijoje, su dokumentais	14	10
	Kita	24	17
Pareigos	Vadovas	3	2
	Specialistas	80	56
	Administratorius	6	4
	Vadybininkas	7	5
	Darbuotojas	24	17
	Kita	24	17
Darbo stažas	Iki 5 metų	71	49
	Nuo 6 iki 10 metų	42	29
	Nuo 11 iki 15 metų	15	10
	Nuo 16 iki 30 metų	8	6
	Nepažymėjo	8	6

Viešojo administravimo kompetencijų vertinimas



Asmeninio efektyvumo kompetencijų vertinimas pagal institucijas

Asmeninio efektyvumo gebėjimai	Kriterijai	Institucija						
		Savivaldybė	Policija	Mokesčių inspekcija	Darbo birža	Švietimo įstaiga	Kita	Iš viso
Orientuotis į veiklos rezultatus	Labai reikalinga	58%	67%	93%	80%	60%	57%	64%
	Reikalinga	38%	29%	7%	20%	40%	40%	33%
	Nelabai reikalinga	4%	5%				3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Kelti savo veiklos tikslus	Labai reikalinga	46%	71%	93%	80%	60%	59%	63%
	Reikalinga	50%	29%	7%	20%	30%	38%	34%
	Nelabai reikalinga	4%				10%	3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Siekti tobulumo	Labai reikalinga	62%	76%	57%	80%	70%	62%	65%
	Reikalinga	38%	24%	43%	20%	10%	37%	33%
	Nelabai reikalinga					10%	2%	1%
	Visiškai nereikalinga					10%		1%
Pasitikėti savimi	Labai reikalinga	65%	71%	71%	60%	70%	71%	69%
	Reikalinga	31%	29%	29%	40%	30%	27%	30%
	Nelabai reikalinga	4%					2%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Priimti sprendimus	Labai reikalinga	58%	71%	57%	60%	60%	70%	65%
	Reikalinga	38%	29%	43%	40%	40%	27%	33%
	Nelabai reikalinga	4%					3%	2%
	Visiškai nereikalinga							
Elgtis užtikrintai ir pasitikinčiai esant sudėtingoms situacijoms	Labai reikalinga	62%	67%	57%	60%	60%	57%	60%
	Reikalinga	31%	33%	43%	40%	30%	38%	36%
	Nelabai reikalinga	7%				10%	5%	4%
	Visiškai nereikalinga							
Pasitikinčiai save pristatyti	Labai reikalinga	46%	71%	71%	60%	80%	67%	65%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

	Reikalinga	46%	24%	29%	40%	20%	32%	32%
	Nelabai reikalinga	8%	5%				2%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Iš anksto numatyti ką reikia padaryti ir padaryti daugiau nei tikimasi	Labai reikalinga	31%	38%	14%		60%	25%	28%
	Reikalinga	50%	48%	64%	70%	20%	40%	46%
	Nelabai reikalinga	19%	14%	21%	30%	20%	35%	26%
	Visiškai nereikalinga							
Planuoti į priekį ir būti lanksčiam besikeičiančiose situacijose	Labai reikalinga	38%	33%	14%	10%	50%	29%	30%
	Reikalinga	46%	62%	79%	80%	30%	60%	59%
	Nelabai reikalinga	15%	9%	7%	10%	20%	11%	11%
	Visiškai nereikalinga							
Gebėti inovatyviai ir kūrybingai naštyti vystant efektyvius sprendimus	Labai reikalinga	31%	38%	14%	10%	60%	24%	28%
	Reikalinga	54%	62%	71%	80%	30%	59%	59%
	Nelabai reikalinga	15%	14%	14%	10%	10%	16%	12%
	Visiškai nereikalinga						2%	1%
Būti geru komandos nariu	Labai reikalinga	58%	57%	43%	60%	50%	57%	56%
	Reikalinga	38%	43%	57%	40%	50%	43%	43%
	Nelabai reikalinga	4%						1%
	Visiškai nereikalinga							
Padrąsinti ir palaikyti kitus	Labai reikalinga	38%	62%	36%	40%	40%	48%	46%
	Reikalinga	50%	24%	43%	60%	50%	49%	46%
	Nelabai reikalinga	12%	14%	21%		10%	3%	8%
	Visiškai nereikalinga							
Siekti, kad komandoje nebūtų	Labai reikalinga	54%	67%	36%	60%	50%	70%	61%
	Reikalinga	42%	29%	64%	40%	50%	27%	36%
	Nelabai reikalinga	4%	5%				3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Suprasti organizacijos tikslus	Labai reikalinga	69%	52%	43%	60%	80%	60%	60%
	Reikalinga	31%	48%	57%	40%	20%	38%	39%
	Nelabai reikalinga						2%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Gebėti ir norėti bendrauti	Labai reikalinga	42%	67%	43%	20%	50%	49%	48%
	Reikalinga	58%	29%	43%	80%	50%	51%	50%
	Nelabai reikalinga		5%	14%				2%
	Visiškai nereikalinga							
Efektyviai pateikti	Labai reikalinga	73%	71%	36%	50%	80%	57%	61%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

informaciją raštu	Reikalinga	27%	29%	64%	50%	20%	37%	37%
	Nelabai reikalinga						3%	1%
	Visiškai nereikalinga						3%	1%
Efektyviai pateikti informaciją žodžiu	Labai reikalinga	62%	57%	57%	40%	60%	52%	55%
	Reikalinga	39%	43%	43%	60%	40%	46%	44%
	Nelabai reikalinga						2%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Gebėti bendrauti įtikinamai	Labai reikalinga	46%	62%	50%	50%	70%	71%	62%
	Reikalinga	50%	38%	50%	50%	30%	29%	37%
	Nelabai reikalinga	4%						1%
	Visiškai nereikalinga							

Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo kompetencijų vertinimas

Grupės ir tarpasmeninio efektyvumo gebėjimai	Kriterijai	Institucija						
		Savivaldybė	Policija	Mokesčių inspekcija	Darbo birža	Švietimo įstaiga	Kita	Iš viso
Apeliuoti į žmones ir užtikrinti jų palaikymą	Labai reikalinga	38%	43%	43%	20%	40%	56%	46%
	Reikalinga	58%	52%	50%	80%	50%	38%	48%
	Nelabai reikalinga	4%	5%	7%		10%	6%	6%
	Visiškai nereikalinga							
Užmegzti efektyvius kontaktus	Labai reikalinga	38%	67%	64%	20%	50%	57%	53%
	Reikalinga	54%	33%	29%	70%	40%	41%	43%
	Nelabai reikalinga	8%		7%	10%	10%	2%	4%
	Visiškai nereikalinga							
Plėtoti darbui svarbius santykius	Labai reikalinga	42%	70%	50%	40%	70%	54%	53%
	Reikalinga	54%	33%	50%	40%	30%	46%	44%
	Nelabai reikalinga	4%	5%		20%			3%
	Visiškai nereikalinga							
Būti paslaugiam	Labai reikalinga	46%	38%	29%	30%	20%	52%	43%
	Reikalinga	54%	57%	50%	70%	60%	44%	51%
	Nelabai reikalinga		5%	21%		20%	3%	6%
	Visiškai nereikalinga							
Duoti tinkamą patarimą	Labai reikalinga	58%	48%	43%	50%	30%	52%	50%
	Reikalinga	42%	48%	57%	50%	70%	43%	47%
	Nelabai reikalinga		5%				3%	2%
	Visiškai nereikalinga						2%	1%
Iš anksto numatyti kliento poreikius ir stengtis juos patenkinti	Labai reikalinga	46%	48%	29%	50%	40%	41%	42%
	Reikalinga	46%	43%	57%	40%	60%	49%	49%
	Nelabai reikalinga	8%	10%	14%	10%		10%	9%
	Visiškai nereikalinga							
Padėti organizacijai	Labai reikalinga	46%	52%	43%	50%	20%	67%	54%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

efektyviai tenkinti kliento poreikius	Reikalinga	54%	48%	57%	50%	80%	30%	45%
	Nelabai reikalinga						3%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Nustatyti vaidmenis ir atsakomybes	Labai reikalinga	50%	52%	36%	70%	80%	43%	49%
	Reikalinga	46%	43%	64%	30%	20%	54%	48%
	Nelabai reikalinga	4%	5%				3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Tikrinti pažangą ir pateikti naudingas rekomendacijas	Labai reikalinga	46%	48%	57%	40%	50%	62%	54%
	Reikalinga	46%	48%	43%	60%	50%	38%	44%
	Nelabai reikalinga	8%	5%					2%
	Visiškai nereikalinga							
Suprasti dirbančiųjų poreikius	Labai reikalinga	35%	43%	43%	50%	70%	62%	52%
	Reikalinga	54%	52%	50%	50%	30%	37%	44%
	Nelabai reikalinga	12%	5%	7%			2%	4%
	Visiškai nereikalinga							
Vadovauti žmonėms	Labai reikalinga	38%	43%	36%	30%	30%	54%	44%
	Reikalinga	50%	43%	50%	70%	50%	38%	45%
	Nelabai reikalinga	12%	14%	14%		20%	6%	10%
	Visiškai nereikalinga						2%	1%
Siūlyti pagalbą, teikti patarimus	Labai reikalinga	38%	57%	57%	50%	30%	52%	49%
	Reikalinga	50%	33%	21%	50%	70%	41%	43%
	Nelabai reikalinga	12%	10%	21%			6%	8%
	Visiškai nereikalinga							
Pasiūlyti veiklos tobulinimo galimybes	Labai reikalinga	62%	57%	43%	60%	50%	68%	61%
	Reikalinga	31%	38%	57%	40%	50%	29%	36%
	Nelabai reikalinga	8%	5%				3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Vadovauti grupei ar komandai	Labai reikalinga	27%	48%	36%	70%	40%	49%	44%
	Reikalinga	62%	43%	64%	30%	50%	41%	47%
	Nelabai reikalinga	12%	10%			10%	8%	8%
	Visiškai nereikalinga						2%	1%
Vystyti ateities viziją	Labai reikalinga	50%	52%	50%	70%	60%	56%	55%
	Reikalinga	31%	48%	50%	30%	30%	38%	38%
	Nelabai reikalinga	19%				10%	6%	7%
	Visiškai nereikalinga							
Informuoti žmones apie	Labai reikalinga	38%	62%	43%	80%	40%	52%	51%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

pažangą	Reikalinga	50%	38%	50%	20%	50%	44%	44%
	Nelabai reikalinga	12%		7%		10%	3%	5%
	Visiškai nereikalinga							
Padėti kitiems atlikti pavestas užduotis	Labai reikalinga	38%	33%	50%	50%	30%	41%	40%
	Reikalinga	50%	57%	50%	50%	50%	48%	50%
	Nelabai reikalinga	12%	10%			20%	11%	10%
	Visiškai nereikalinga							
Priimti sprendimus, kurie padeda organizacijai tobulintis besikeičiančioje aplinkoje	Labai reikalinga	42%	48%	57%	30%	50%	49%	47%
	Reikalinga	50%	48%	43%	70%	40%	43%	47%
	Nelabai reikalinga	4%	5%			10%	8%	5%
	Visiškai nereikalinga	4%						1%

Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo kompetencijų vertinimas

Mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo gebėjimai	Kriterijai	Institucija						
		Savivaldybė	Policija	Mokesčių inspekcija	Darbo birža	Švietimo įstaiga	Kita	Iš viso
Žinoti projekto rengimo etapus	Labai reikalinga	31%	14%	7%	30%	10%	44%	31%
	Reikalinga	46%	62%	57%	50%	60%	41%	48%
	Nelabai reikalinga	23%	24%	36%	20%	30%	14%	21%
	Visiškai nereikalinga							
Mąstyti logiškai ir nustatyti prioritetus	Labai reikalinga	62%	38%	29%	70%	60%	41%	47%
	Reikalinga	35%	62%	71%	20%	40%	51%	48%
	Nelabai reikalinga	4%			10%		8%	5%
	Visiškai nereikalinga							
Matyti ryšį tarp atskirų dalykų	Labai reikalinga	27%	29%	57%	50%	30%	37%	36%
	Reikalinga	62%	62%	29%	30%	50%	43%	47%
	Nelabai reikalinga	12%	10%	14%	20%	20%	20%	17%
	Visiškai nereikalinga							
Informacijoje išskirti svarbiausius dalykus	Labai reikalinga	54%	48%	57%	50%	50%	35%	44%
	Reikalinga	31%	33%	43%	30%	30%	46%	39%
	Nelabai reikalinga	15%	19%		20%	20%	19%	17%
	Visiškai nereikalinga							
Matyti ryšį tarp susijusios informacijos	Labai reikalinga	38%	33%	43%	30%	40%	35%	36%
	Reikalinga	42%	33%	36%	60%	50%	41%	42%
	Nelabai reikalinga	19%	33%	21%	10%	10%	24%	22%
	Visiškai nereikalinga							
Pateikti aiškius ir naudingus paaiškinimus	Labai reikalinga	38%	48%	57%	50%	50%	52%	49%
	Reikalinga	58%	43%	36%	50%	50%	46%	48%
	Nelabai reikalinga	4%	10%	7%			2%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Mąstyti kūrybiškai	Labai reikalinga	35%	19%	21%	20%	50%	41%	34%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

	Reikalinga	27%	52%	36%	60%	50%	43%	43%
	Nelabai reikalinga	35%	24%	43%	20%		16%	22%
	Visiškai nereikalinga	4%	5%					1%
Mąstyti strategiškai	Labai reikalinga	46%	67%	57%	80%	80%	63%	63%
	Reikalinga	50%	33%	43%	20%	20%	37%	36%
	Nelabai reikalinga	4%						1%
	Visiškai nereikalinga							
Susisteminti visus faktus ir numatyti sprendimą	Labai reikalinga	57%	57%	29%	50%	40%	51%	50%
	Reikalinga	38%	38%	71%	50%	50%	46%	47%
	Nelabai reikalinga	4%	5%			10%	3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Pasverti „už“ ir „prieš“ ir numatyti rekomendacijas	Labai reikalinga	42%	76%	36%	40%	40%	41%	46%
	Reikalinga	54%	24%	64%	60%	50%	56%	51%
	Nelabai reikalinga	4%				10%	3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Konsultuotis	Labai reikalinga	50%	57%	50%	40%	20%	46%	47%
	Reikalinga	50%	43%	50%	60%	80%	52%	52%
	Nelabai reikalinga						2%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Numatyti rizikos veiksnius	Labai reikalinga	54%	57%	64%	40%	40%	60%	56%
	Reikalinga	38%	43%	36%	60%	50%	35%	40%
	Nelabai reikalinga	8%				10%	5%	4%
	Visiškai nereikalinga							
Priimti sprendimus konfliktinių klausimų atveju	Labai reikalinga	42%	67%	50%	40%	40%	62%	55%
	Reikalinga	54%	33%	50%	60%	60%	35%	43%
	Nelabai reikalinga	4%					3%	2%
	Visiškai nereikalinga							
Būti kolegų pripažintu „ekspertu“	Labai reikalinga	38%	33%	29%	30%	40%	44%	39%
	Reikalinga	50%	62%	64%	70%	60%	48%	54%
	Nelabai reikalinga	8%	5%	7%			8%	6%
	Visiškai nereikalinga	4%						1%
Pasitelkti inovacijas ir geriausią praktiką pagrindžiant sprendimus	Labai reikalinga	38%	48%	43%	40%	60%	52%	48%
	Reikalinga	46%	52%	50%	60%	30%	44%	46%
	Nelabai reikalinga	15%		7%		10%	3%	6%
	Visiškai nereikalinga							

Rezultatų valdymo kompetencijų vertinimas

Rezultatų valdymo gebėjimai	Kriterijai	Institucija						
		Savivaldybė	Policija	Mokesčių inspekcija	Darbo birža	Švietimo įstaiga	Kita	Iš viso
Nustatyti finansavimo poreikį ir galimybes	Labai reikalinga	58 %	62%	50%	40 %	30%	57%	54%
	Reikalinga	35%	33%	50%	60%	50%	35%	39%
	Nelabai reikalinga	4%	5%			20%	6%	6%
	Visiškai nereikalinga	4%					2%	1%
Kontroliuoti pajamas ir išlaidas	Labai reikalinga	77%	57%	57%	60%	40%	68%	65%
	Reikalinga	15%	43%	43%	40%	40%	27%	31%
	Nelabai reikalinga	4%				20%	3%	3%
	Visiškai nereikalinga	4%					2%	1%
Nustatyti netinkamą pinigų panaudojimą, nukrypimus nuo normos	Labai reikalinga	62%	62%	50%	50%	40%	52%	54%
	Reikalinga	31%	24%	43%	50%	40%	40%	37%
	Nelabai reikalinga	4%	14%	7%		10%	6%	7%
	Visiškai nereikalinga	4%				10%	2%	2%
Priimti sprendimus dėl resursų perskirstymo	Labai reikalinga	50%	57%	36%	40%	50%	60%	53%
	Reikalinga	38%	33%	57%	60%	30%	29%	37%
	Nelabai reikalinga	12%	10%	7%		10%	10%	9%
	Visiškai nereikalinga					10%	2%	1%
Rinkti informaciją, vertinti esamą problemą ar situaciją	Labai reikalinga	50%	71%	57%	60%	20%	57%	56%
	Reikalinga	42%	24%	36%	40%	80%	41%	41%
	Nelabai reikalinga	8%	5%	7%			2%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Nustatyti priežastis kodėl kažkas nutiko	Labai reikalinga	77%	86%	79%	50%	60%	62%	69%
	Reikalinga	19%	14%	14%	50%	40%	33%	28%
	Nelabai reikalinga	4%		7%			5%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Parengti arba pritaikyti	Labai reikalinga	35%	57%	57%	40%	50%	54%	50%

A. Šiušytė „Viešojo administravimo specialistų kompetencijų poreikio analizė“

informacijos valdymo sistemas	Reikalinga	65%	38%	29%	60%	50%	43%	47%
	Nelabai reikalinga		5%	14%			3%	3%
	Visiškai nereikalinga							
Efektyviai valdyti informaciją	Labai reikalinga	50%	67%	50%	50%	50%	62%	58%
	Reikalinga	50%	29%	50%	50%	50%	37%	41%
	Nelabai reikalinga		5%				2%	1%
	Visiškai nereikalinga							
Aiškiai žinoti kokių rezultatų tikimasi ir ieškoti pagalbos, jei sunku juos pasiekti	Labai reikalinga	50%	57%	43%	50%	40%	57%	53%
	Reikalinga	50%	43%	57%	50%	60%	43%	47%
	Nelabai reikalinga							
	Visiškai nereikalinga							
Nustatyti standartus kitiems	Labai reikalinga	58%	76%	43%	50%	50%	75%	65%
	Reikalinga	35%	24%	57%	50%	40%	19%	30%
	Nelabai reikalinga	8%				10%	6%	5%
	Visiškai nereikalinga							
Būti tiksliam ir organizuotam	Labai reikalinga	62%	76%	50%	80%	70%	83%	74%
	Reikalinga	38%	23%	50%	20%	30%	17%	26%
	Nelabai reikalinga							
	Visiškai nereikalinga							