MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

GINTARĖ OVODIENĖ

DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE X

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. T. Sudnickas

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

GINTARĖ OVODIENĖ

DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE X

Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas
Studijų programa (62603S204)

Vadovas
Prof. T. Sudnickas

Recenzentas
_____
(parašas)

Atliko
ŽImis09-01 gr. stud.
_____ **G. Ovodienė**
(parašas)
2011 03 14

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS 7
1. KOMPETENCIJA, JOS ŽODYNAI IR MODELIAI 9
1.2. Kompetencija holistiniu požiūriu 9
1.2.1 Kompetencijos žodynai 18
1.2.2. Kompetencijos modeliai 18
1.2.3. Kompetencijos modelio kūrimas 30
1.3. Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT) pasieniečiams ir jų tiesioginiams vadovams keliami specifiniai reikalavimai kvalifikacijai patvirtinti 34
2. PERSONALO KOMPETENCIJŲ VYSTYMAS 37
3. PASIENIEČIŲ BEI JŲ TIESIOGINIŲ VADOVŲ ESMINIŲ GEBĖJIMŲ (KOMPETENCIJŲ) VYSTYMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ 48
3.1.Tyrimo metodika 48
3.2 Rezultatų analizė 49
4. ORGANIZACIJOS X GEBĖJIMŲ (KOMPETENCIJŲ) VYSTYMO GALIMYBĖS 63
IŠVADOS 68
LITERATŪRA 70
ANOTACIJA 76
ANNOTATION 76
SANTRAUKA 77
SUMMARY 78
PRIEDAI 80

PRIEDAI

1 PRIEDAS. 1 Lentelė. Prioritetai vystant gebėjimus (kompetencijas) pagal respondentų grupes (balais) 81
2 PRIEDAS. 2 Lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais šiuo metu turimų ir idealaus pasieniečio atveju 84
3 PRIEDAS. 3 Lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais respondentų lyties atžvilgiu 85
4 PRIEDAS. 1 pav. Idealaus pasieniečio gebėjimų vertinimas balais: skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atžvilgiu 86

LENTELĖS

1 lentelė. Kompetencijos ir darbo aspektai kognityvinio-racionalaus ir intuityvaus-konteksto požiūrių plotmėje 13
2 lentelė. Kompetencijų žodynai ir kompetencijos 19
3 lentelė. Reikalavimai pasieniečio bei specialisto ir vyresniojo specialisto pareigybėms užimti 35
4 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai 43
5 lentelė. Mokymosi aplinka pagal mokymosi tipus 44
6 lentelė. Labiausiai paplitusios ugdymo ir vystymo technikos 45
7 lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais respondentų stažo atžvilgiu 60

PAVEIKSLAI

1 pav. Skirtingos profesinės kompetencijos reikšmės 11
2 pav. Esminių kompetencijų modelis pirmaujantis gamyboje (JAV) 22
3 pav. Žinių kitimas iš asmeninių į organizacijos žinias 25
4 pav. Žinių valdymo konceptualusis modelis 26
5 pav. Darbo kompetencijos modelio kūrimo schema 31
6 pav. Kompetencijos modelio kūrimas ir pritaikymas 32
7 pav. Kompetencijos požiūris į žmogiškųjų išteklių ir bendros strategijos ryšį 34
8 pav. Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema 40
9 pav. Kolb mokymas 42
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį 50
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 50
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą 51
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą ir pareigas 51
14 pav. Organizacija rūpinasi pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu: respondentų pareigybių atžvilgiu (proc.) 52
15 pav. Organizacijos rūpinimasis pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu: darbo stažo grupių atžvilgiu (%) 53
16 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus pareigų atžvilgiu (%) 54
17 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus darbo stažo atžvilgiu (%) 55
18 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus išsilavinimo atžvilgiu (%) 56
19 pav. Gebėjimų (kompetencijų) vystymo prioritetai (balais) 56
20 pav. Idealaus pasieniečio ir asmeninių gebėjimų vertinimo vidurkis (balais) 57
21 pav. Gebėjimų vertinimas balais skirtingas pareigas užimančių respondentų požiūriu 58
22 pav. Asmeninių gebėjimų vertinimas balais: skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atžvilgiu 59
23 pav. Kompetencijų vystymo rezultatai pareigų atžvilgiu (%) 61
24 pav. Kompetencijų vystymo rezultatai darbo stažo atžvilgiu (%) 62

ĮVADAS

Labai ilgai technika ir technologija buvo laikoma pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksniu. Be abejo, aukštas technikos lygis ir toliau lieka vienas svarbiausių organizacijos veiklos efektyvumą užtikrinančių elementų. Tačiau techninis veiklos veiksnys tampa vis labiau priklausomas nuo personalo, nuo jo nuostatų, idėjų, dorovinių įsitikinimų ir panašių dalykų.

Įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus organizacija gali tik turėdama tam reikalingus žmones, taip vadinamus darbo išteklius. Pastaruoju metu vis didesnį vaidmenį organizacijoje vaidina žmogus. Kasdien didėja žmogaus įtaka organizacijos veiklos rezultatams, o organizacijos vadovui svarbu mokėti valdyti savo turimą personalą, tam, kad galėtų pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Šiandien daug pažangių organizacijų kuria specialius kompetencijų modelius, kurie yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Kompetentingi ir atsidavę darbuotojai dažnai yra pagrindinai įvairių organizacijų sėkmės garantai.

Kompetencijos negalima įsigyti, kaip tradicinės kvalifikacijos ar diplomo, ji tarsi asmens intelektinė nuosavybė, kuri susijusi su tam tikro asmens protiniais sugebėjimais, bei tam tikra žmogaus saviraiškos forma, kuri turi būti nuolat tobulinama, o darbuotojų kompetencijų ugdymas ir vystymas organizacijoje yra aktuali šios dienos problema.

Temos aktualumas. Šiais laikais bendras išsivystymo lygis, technikos ir technologijų pasiekimų prieinamumas yra toks aukštas, kad vien jų sąskaita laimėti konkurencinėje rinkos kovoje neįmanoma. Reikalingi daug labiau perspektyvūs ir efektyvūs resursai, kokiais gali būti tik žmogus, su jo kūrybiniais ir fiziniais potencialais, galinčiais atgaminti ne tik savo jėgą, bet ir vystymąsi. Personalas yra akcentuojamas kaip vienas svarbiausių organizacijos elementų, nuo kurio priklauso sėkmingas organizacijos funkcionavimas.

Tema yra aktuali, nes dažniausiai statutinių organizacijų kasdienėje veikloje kalbama tik apie profesinį ir kvalifikacinį tobulinimą, tačiau visiškai neužsimenama apie kompetenciją, kas yra labai svarbu siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencija – tai ne tik konkrečiai problemai spręsti reikalingos žinios, tai ir mokėjimas pasinaudoti kitų organizacijų, specialistų žiniomis, t.y. ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais. Personalo, kompetencijos valdymas ir ugdymas turėtų būti nenutrūkstamas ir tapti vienu pagrindinių organizacijos krypčių.

Kompetencija – tai visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią asmuo naudoja atlikdamas tam tikrą užduotį (Vengrienė, 2006); kiti teigia kompetenciją esant reiškinių ar klausimų sritimi, visuma kurio nors

organo arba pareigūno teisių ir pareigų (internetinis žodžių žodynas); treti kompetenciją apibrėžia kaip sugebėjimą, t.y. rinkinį susijusių, bet skirtingų elgsenos iššaukiamų grupės tikslų (Boyatzis, 2009).

Šiuolaikinėje žinių ir informacijos visuomenėje kinta ir veikla tampa vis sudėtingesnė, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik organizacijos nariams, bet ir išorinei organizacijos aplinkai. Taigi reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai, anot Vasiliauskienės ir kt. (2005), taip pat didėja ir, kas ypač problematiška, nuolat kinta. Iš darbuotojo reikalaujama nuolat tobulėti: plėsti ir gilinti žinias, ugdyti įgūdžius ir remtis darbo bei asmeninėmis vertybėmis. Todėl labai svarbu, kad organizacija sudarytų sąlygas ir patys darbuotojai būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą. Tai skatina ne tik kintanti visuomenė, bet ir Lietuvos politinis, ekonominis, socialinis kontekstas, kuris rodo, kad darbuotojams tenka dirbti su skirtingų rasių, tautybės, amžiaus, lyties ir orientacijos žmonėmis, o Lietuvai stengiantis tapti lygiaverte ES nare, organizacijos bei jų darbuotojai susiduria su europiniais kompetencijos reikalavimais bei standartais.

Problema: kaip išugdyti organizacijos X personalui būtinas kompetencijas?

Tyrimo tikslas:

išsiaiškinti X organizacijos darbuotojų gebėjimus (kompetencijas) idealios ir realios pareigybės atveju ir numatyti kompetencijų vystymo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti holistinę kompetenciją, kompetencijos žodynus ir modelius.
2. Atskleisti X organizacijos darbuotojų savęs vertinimą siekiant identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, gebėjimus; požiūrį į jų vystymą, reikšmę.
3. Atskleisti X organizacijos darbuotojų gebėjimų (kompetencijų) vystymo ir tobulinimo galimybes, bei pateikti pasiūlymus.

Tyrimo objektas – organizacijos X darbuotojų gebėjimai (kompetencijos), vystymo galimybės.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, interviu, statistinė duomenų analizė.

Darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmame skyriuje teoriškai analizuojamas skirtingas požiūris į kompetenciją, nagrinėjami kompetencijos žodynai bei modeliai. Antrame skyriuje nagrinėjama kompetencijos vystymo/ugdymo galimybės praktinėje veikloje. Trečiame skyriuje pateikiami organizacijos X darbuotojų kompetencijų tyrimo rezultatai..

Darbą sudaro 86 puslapiai ir 4 priedai. Darbe pateikta 7 lentelės ir 24 paveikslai.

1. KOMPETENCIJA, JOS ŽODYNAI IR MODELIAI

1.1 Kompetencija holistiniu požiūriu

Labai daug autorių kompetenciją apibrėžia skirtingai. Nagrinėjant kompetenciją, pirmiausia svarbu susitarti dėl jos sampratos.

Kompetencija ir patirtis yra vertinami kaip vienas vertingiausių individo, organizacijos ar visuomenės resursų (Paloniemi, 2007).

Kompetencija (lot. competentia – priklausomybė pagal teisę) - klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų (internetinis tarptautinių žodžių žodynas). Anot Vengrienės **(**2006), kompetencija – tai visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią personalas panaudoja teikdamas paslaugą. Tai sugebėjimas rasti tinkamus sprendimus susiklosčiusioje situacijoje, kuri dažnai įvairuoja ir kinta. Todėl kompetencija neapsiriboja vien tik specifinėmis žiniomis. Jos nepadengia kvalifikacijos liudijimai, nors kompetencija apima ir tai.

Boyatzis (2009) apibrėžia kompetenciją " kaip sugebėjimą arba galėjimą. Tai yra rinkinys susijusių, bet skirtingų elgsenos iššaukiamų grupės pagrindinių sumanymų, kuriuos mes vadiname "tikslu". Kompetencija gali būti suprantama platesne sąvoka nei žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, ji apima motyvus, bruožus, savivoką, ir yra susijęs su atlikimu. Kompetencija (angl. competence), skirtingai nuo kompetencijos (angl. competency), kuri yra nukreipta į asmenį, rodo ankstesnį organizacinį lygį.

Kalargyrou ir Woods (2011), teigia, kad literatūra atskleidžia tris skirtingas perspektyvas kompetencijų teorijoje: kompetencijos kaip individualios savybės; kompetencijos kaip organizacijos charakteristikos; ir kompetencijos sąvoka kaip palengvinantis įrankis ir ryšys tarp švietimo ir darbo rinkos. Dominuojantis požiūris akcentuoja kompetencijų gebėjimą ugdytis (angl. trainability) ir galimą indėlį plėtojant jų darbo vietas. Daugiau tradicinis požiūris pabrėžia būdingas kompetencijų savybes, kur emocijos, požiūris ir pažinimas kyla iš įgimtų gabumų ir todėl jo negalima išmokti.

Tyrėjas McClelland, anot Kalargyrou ir Woods (2011), buvo krediuojamas pradėti reikšmingų kompetencijų studijas. Gal nepalikt tokių darbe per brūkšnelį? Nuo tada, daugelis mokslininkų, įskaitant Boyatzis, Spencer ir Spencer ir kiti taikė kompetencijų mokslą organizaciniams rezultatams.

Pagal Dessler (2001), darbo kompetencijos yra matomas ir išmatuojamas elgesys, kuris palengvina įgūdžių identifikavimą, kurių reikia darbuotojams tam, kad būti efektyviais tam tikroje pozicijoje.

Anot, Sudnicko (2009), kompetencija (angl. competence, competency) ir kompetencijos (angl. competencies) dažnai minimi ir plačiai naudojami žodžiai, bet jie yra naudojami skirtingomis reikšmėmis.

Sudnickas savo straipsnyje naudoja Spencer ir Spencer kompetencijos apibrėžimą, kurie kompetenciją apibūdina kaip "individualias pagrindines (esmines) savybes, kurios susijusios su apibrėžtų kriterijų veiksmingu ir / arba geresniu atlikimu darbe ar situacijoje "; taip pat pateikti Lucia ir Lepsinger kompetencijos apibūdinimai: " susijusių žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinys (grupė), kurį veikia didžiąją dalimi darbe (vaidmuo ar atsakomybė), kuris siejasi su darbo atlikimu, kuris gali būti matuojamas gerai pripažintais standartais, ir kuris gali būti pagerintas per mokymą ir tobulinimą".

Lustri, Miura ir Takahashi (2007) nagrinėjo įvairių autorių diskusijas apie kompetencijas. Straipsnyje teigiama, kad kompetencijos yra asmens savybės, kurios skatina aukštesnio lygio atlikimą. Tos savybės, tai gabumai (natūralus talentas, tobulinimosi imlumas), gebėjimai (praktinis talento pritaikymas) ir žinios (reikalinga būtina informacija uždavinių sprendimui); taip pat teigiama, kad „kombinuotos žinios yra kompetencijos esmė“. Išskiriami keturi kompetencijų elementų rinkiniai, kurie laikomi neatskiriamais nuo individo asmenybės: žinios (teorinės, aplinkos ir procedūros žinios), patirtis (susidaro iš patirties (žinojimo kaip atlikti procedūrą), empirinės ir kognityvinės patirties)), gabumai (elgsenos kompetencijos, tokios kaip lankstumas, aktyvumas, gebėjimas palaikyti tarpusavio santykius ir kt.), psichologiniai ir fiziologiniai resursai (sugebėti kontroliuoti emocijas, kurios gali atsirasti rizikuojant, ar atsiradus kliūtims arba turėti pranašumą ir pagalbą sprendžiant problemas).

Pagrindinių kompetencijų analizė, anot Sudnicko (2009), yra atliekama organizaciniu lygmeniu ir siūloma keturių klausimų sistema pagrindinėms organizacinėms kompetencijoms įvertinti: Ar organizacija turi konkurencinį pranašumą? Kokio masto (apimties) atlikimas yra priskiriamas tiems konkurencingiems gebėjimams? Kur tie gebėjimai pasiskirsto (yra)? Kaip konkrečiai veikia (funkcionuoja) pagrindinės (esminės) kompetencijos? Ar konkurentas turi esminių kompetencijų, ir kiek jų turi (kurias jas turi)?

Profesinės kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos literatūroje apibrėžiamos įvairiai (Ellström, 1997). Vienų nuomone kompetencija yra apibūdinama kaip darbuotojo bruožas (savybė), kuris yra žmogiškojo kapitalo ar žmogiškųjų resursų požymis, kuris gali būti vertinamas kaip efektyvumas. Kitų nuomone, kompetencija apibūdinama kaip reikalavimas (būtina sąlyga) tam tikrai darbo klasei.

Iles (1993) teigimu "kompetencija" (angl. competence) yra susijusi ne su pagrindinėmis charakteristikomis ir elgesiu, kurios paremtos aukščiausiais valdymo efektyvumais, bet su rezultatų standartais specifinėse funkcijose. Šis požiūris yra susijęs su skirtingomis metodikomis, funkcine analize, ir į užduotis orientuotomis metodikomis, o ne į asmens orientuotą elgseną, kaip McBer‘o modelyje

Amžius, kuriame mokymasis visą gyvenimą tampa būtinybe, vadovavimasis nauja mokymosi paradigma ir europinių dimensijų taikymas švietime, sąlygoja bendrųjų kompetencijų plėtojimo aktualumą. Lepaitės ir Kliminsko (2003) teigimu, tiriant daugelį profesinės veiklos elementų išryškėjo,

kad kai kurie gebėjimai bendri daugumai profesijų. Tokie gebėjimai gali būti transformuojami iš vienos profesinės veiklos į kitą. Toks gebėjimų transformavimasis į skirtingas profesines sritis ir veiklas sietinas su bendrųjų kompetencijų koncepcija.

Kompetencijos terminas naudojamas kalbant apie potencialius individualius (ar kolektyvinius) gebėjimus (kompetenciją) sėkmingai valdyti situaciją ar užbaigti užduotį arba darbą. Šie gebėjimai (kompetencija) gali būti apibrėžiami tokiais terminais:

- suvokimo motoriniai įgūdžiai (sumanumas, gabumas);
- kognityviniai veiksniai (angl. factors) (skirtingų tipų žinios ir intelektualiniai įgūdžiai);
- emociniai veiksniai (pažiūros, vertybės, motyvacija);
- asmeninės savybės (komunikabilumas ir bendradarbiavimo (angl. co-operative) įgūdžiai);
- socialiniai įgūdžiai (bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai) (Ellström, 1997).

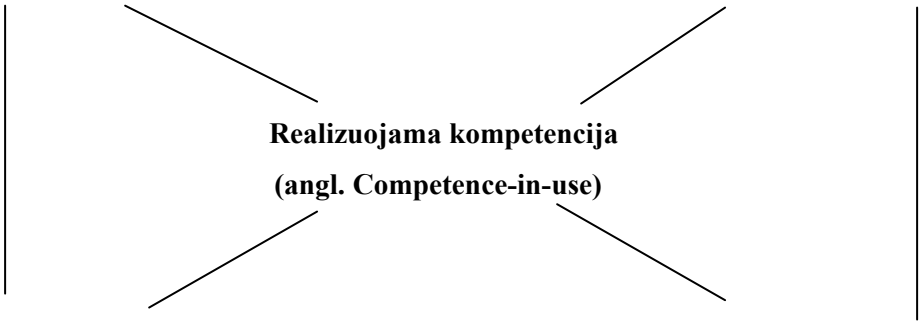
Vadinasi pagal šiuos apibrėžimus profesinė kompetencija yra (vadinama):

- ryšys tarp individualių sugebėjimų ir būtinų reikalavimų situacijose arba užduotyse;
- žinios ir intelektualiniai įgūdžiai (logika), taip pat ne kognityviniai veiksniai (motyvacija, pasitikėjimas);
- sugebėjimas, kuris yra funkcijų kompleksas penkiose aukščiau minėtose komponentų klasėse.

Skirtumas tarp profesinės kompetencijos sąvokų aiškinama 1 pavyzdyje.

Ellström (1997) išskiria tris skirtingas profesinės kompetencijos reikšmes:

- kompetencija kaip individualus bruožas;
- kompetencija kaip būtina sąlyga darbe;
- realizuojama kompetencija (angl.Competence-in-use).



1 pav**. Skirtingos profesinės kompetencijos reikšmės**

Šaltinis: (Ellström,1997)

Pirmas požiūris aiškina, kad kompetencija yra individualus bruožas, t.y. žmogiškasis resursas ar žmogiškasis kapitalas, kurį darbuotojas panaudoja dirbdamas. Pagal šį požiūrį galima išskirti skirtumus tarp:

- formalios (oficialios) kompetencijos;
- tikrosios (angl. actual) kompetencijos, sėkmingai valdančios reikiamą situaciją ar užbaigiančios tam tikrą užduotį.

Remiantis antru požiūriu, profesinė kompetencija – tai būtini reikalavimai darbe.

Koncentruotis į reikalavimus būtinus darbui atlikti yra svarbu dėl oficialių kompetencijos reikalavimų (verbuojant naujus darbuotojus ar nustatant algą) bei dėl kompetencijų iš tikrųjų reikalingų (net gi būtinų) darbe.

Žinoma, oficialūs kompetencijos reikalavimai labai panašūs į tikrosios kompetencijos reikalavimus darbe. Tačiau šis atitikimas gali išsiskirti dėl sekančių veiksnių: oficialūs kompetencijos reikalavimai yra veikiami kvalifikuotų žmonių išorinėje ar vidinėje darbo paklausos rinkoje; be to tikrieji reikalavimai gali būti visiškai nežinomi.

Trečias požiūris realizuojama kompetencija (angl. competence-in-use) pabrėžia, kad kompetencija nėra nei individualaus darbuotojo savybė, nei būtinumas darbe. Jis akcentuoja sąveiką tarp individo ir darbo, ir kompetencijos, kuri yra iš tikrųjų darbuotojo realizuojama atliekant darbą.

Sąvoka *realizavimo kompetencija* iš dalies yra įtakojama kompetencijos, kuria darbuotojas pasinaudos savo darbe (patyrimas, pasitikėjimas, savarankiškumas, dalyvavimas sprendimuose), taip pat įtakojama grįžtamojo ryšio ir iš dalies darbo charakteristikos. Realizuojama kompetencija gali būti matoma kaip dinamiškas veiksnių tarpininkavimas tarp potencialių individo gebėjimų ir darbo reikalavimų.

Kompetencijos taikymas savo darbe yra akivaizdus racionalios strategijos siekimas (vykdymas). Dominuojantys asmenys darbe (vadybininkai ir skirtingų lygių atstovai) bando pertvarkyti darbo turinį ir darbo organizavimą tam, kad palengvintų didėjantį darbuotojų bendradarbiavimą planuojant, analizuojant, įvertinant ir tobulinant darbą. Antra, tai profesinio mokymo ir ugdymo ir žmogiškųjų resursų vystymo sistema, skatinanti asmenį veikti daugiau. Tai būdas, kurio svarbiausia užduotis yra ne tik prisitaikyti prie esamų ar numatomų kompetencijos poreikių pasikeitimų, bet ir ugdyti personalą, kas įgalina darbuotoją užsiimti darbo vystymu (plėtra), atnaujinimu ir nenutrūkstamu tobulinimu darbo vietoje.

Profesinė kompetencija, anot Ellström (1997), yra apibūdinama ir vertinama lyginant sėkmingai atliktą užduotį, kuri asmeniui yra nei numatyta, nei laukta.

Darbe reikalaujama, kad žmonės sugebėtų save valdyti, ir jie taip pat numato ir reikalauja šių gebėjimų lavinimo. Taigi, šiuo požiūriu asmeninė kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas apgalvoti ir elgtis (darbo) aplinkoje ir kartu tapti tokiu, koks turi būti.

Tyrėjas Ellström (1997) 1 lentelėje pateikia du skirtingus požiūrius į kompetenciją. Nors ir kognityvinis-racionalus požiūris turi pagrindą pažinimo moksluose ir pažinimo psichologijoje, intuityvus-konteksto požiūris priklauso labiau humanistinei tyrinėjimų tradicijai.

Kompetencijos vystymo sąvoka reiškia nepertraukiamus bandymus darbe kasdien ir naujovišką darbuotojų veiklą. Praktikoje šis būdas nenutrūkstamai naudojamas tiek rutininio, tiek nekasdieninio darbo rėmuose taip pat gerai, kaip tarp aiškiai apibrėžtų, pasikartojančių užduočių.

1 lentelė. Kompetencijos ir darbo aspektai kognityvinio-racionalaus ir intuityvaus-konteksto požiūrių plotmėje

	Požiūriai	
Aspektai	**Kognityvus-racionalus**	**Intuityvus-konteksto**
Užduoties/situacijos tipas	Gerai apibrėžtas	Neapibrėžtas, sudėtingas
Informacijos apdorojimas	Analitinis	Intuityvus
Veiksmų modelis	Techninis-instrumentinis Atskyrimas tarp planavimo ir veiksmų, virtualus problemos sprendimas (mintyse)	Sąveikaujantis-konteksto Sąveika tarp planavimo ir veiksmų, problemų sprendimas atliekant veiksmus priimant konkrečius sprendimus
Žinios	Teorinės/deklaratyvios Aiškios	Praktinės/pagrįstos bandymais Numanomos
Bendravimas/veiksmai	Ne asmeninis dialogas	Asmeninis
Mokymo modelis	Formalus mokymas ir ugdymas, instrukcijos	Neformalus mokymas kasdien praktikoje, mokymasis iš situacijų

Šaltinis: Ellström, 1997

Intuityvaus - konteksto požiūrio teigiami rezultatai yra patyrę darbuotojai ir darbas mažesnės įtampos aplinkoje, tačiau gali būti ir neigiamų apraiškų, pvz., sudėtingos kompleksinės situacijos, nenuoseklus valdymas ir problemų nesupratimas.

Kognityvinio - racionalaus požiūrio rezultatai taip pat gali būti ir teigiami, ir neigiami. Teigiami rezultatai yra esantis labiau struktūrinis valdymas, aiškiai apibrėžtos užduotys, kurios gali būti labiau

analizuojamos jų detalėse; netiesiogiai dalyvaujančių asmenų pagrįstuose sprendimuose reikšmingumas. Neigiami rezultatai yra mažiau patyrę darbuotojai, naudojimasis abstrakčia informacija.

Taigi, kad darbas būtų tobulinamas/vystomas geriausia derinti abu požiūrius kartu. Pokyčiai, orientuoti į žmogaus kompetenciją, turbūt geriausiai charakterizuojami kaip individualūs gebėjimai esantys tarp teorinių-analitinių ir patirtimi pagrįstų, ar kaip sintezė tarp šių dviejų kompetencijų grupių. Dauguma atvejų tai pavyktų darbo grupėms, kurios susideda iš asmenų turinčių skirtingas kompetencijas ir patirtį.

Raktinių kvalifikacijų koncepcijoje remiamasi asmenybės teorijomis ir žmogaus veiklos gebėjimais, dalomais į dalykinę ir intelektinę, socialinę (gebėjimas bendrauti, spręsti konfliktus) ir asmeninę (žmogaus nuostatos, charakterio savybės, orientacijos) kompetencijas. Lepaitė ir Kliminskas (2003) gebėjimus skirsto į:

1) pagrindinius gebėjimus – pagrindinėje mokykloje įgyti skaitymo, rašymo, klausymo, kalbėjimo bei matematikos gebėjimai;
2) bendruosius gebėjimus – komunikavimo, matematinio raštingumo, informacinės technologijos, asmeninių gebėjimų, problemų sprendimo, užsienio kalbų. Tai kompetencijų kompleksas, sudarantis bet kokios srities efektyvios veiklos pagrindą. Šios bendrosios kompetencijos toliau plėtojamos vidurinėse, profesinėse mokyklose;
3) profesinius gebėjimus – tai bendrųjų gebėjimų ir konkrečiai profesijai reikalingų kitų, t.y. profesinių (specialiųjų), gebėjimų visuma.

Be pagrindinių gebėjimų įgytų dar mokykloje sunku būtų plėtoti bendruosius gebėjimus (kompetencijas) tolesniame gyvenime.

Besikeičiančios technologijos, nauji gamybos procesai, padidėjusi konkurencija pasaulinėje rinkoje ir darbo metodų keitimas reikalauja, kad žmonės sugebėtų dirbti lanksčiai ir savarankiškai įvairiose profesinėse srityse. Įvairiose pasaulio šalyse atlikti tyrimai atkleidė, kad bendrosios kompetencijos – tai esminiai dalykai, kuriuos turi įgyti žmonės, rengdamiesi dirbti. Nors konkrečios šalies švietimo sistema gali skirtingai realizuoti bendrųjų kompetencijų plėtojimą ugdymo procese, nes skiriasi profesinės veiklos sąlygos, tačiau Europos šalims vienijantis ir didėjant žmonių mobilumui, plečiantis informacinių komunikacinių technologijų taikymui visose veiklos srityse, didėja poreikis plėtoti tokias pačias bendrąsias kompetencijas: informacinį raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, komunikabilumą, asmeninius gebėjimus ir kt. bei mokytis per visą gyvenimą. Todėl, anot Lepaitės ir Kliminsko (2003), bendrųjų kompetencijų plėtojimo sąlygos gali būti nusakomos išryškintomis savybėmis:

- pritaikomumas (dirbant įvairaus pobūdžio organizacijose);

- tęstinumas (jas galima plėtoti visą gyvenimą);
- lankstumas (reikalingų kompetencijų plėtojimas);
- prieinamumas (sąlygų jas įgyti visiems sudarymas);
- perkeliamumas (pritaikymas naujoms veiklos sąlygoms).

Tyrėjas Varca (2004) bankinėje sistemoje nagrinėjo įvairius įgūdžius ir gebėjimus, tokius kaip: žodinę išraišką, matematinį raštingumą, streso toleravimą, planingumą, socialinį jautrumą, elgsenos lankstumą, smulkmeniškumą, atmintį, dedukcinį (loginį) mąstymą, pasipriešinimą skubotiems sprendimams, nusivylimo toleravimą, informacijos tvarkymą, klausymosi įgūdžius ir kt. Visos kompetencijos, sugrupuotos į keturias dimensijas:

1) pažintines (kognityvines);
2) tarpasmenines;
3) savęs valdymo;
4) technines.

Tarpasmeninius ir savitvardos įgūdžius asmuo turi „savyje“. Savitvarda ar susivaldymas garantuoja darbo sėkmę.

Australijoje naudojamas “kompetencijos modelis“, kuriame anot Chapman ir Lovell (2006), įgūdžių įgijimas yra pagrindinė kompetencijos sudedamoji dalis. Kognityviniai (pažintiniai) gebėjimai apima bendrai intelektą. Fiziniai įgūdžiai apima jėgą, ištvermingumą, lankstumą ir miklumą. Įgūdžiai gali būti ugdomi įvairiais būdais. Vieniems gebėjimas ugdyti reikia daug sudėtingų mokymo procesų, kitiems gi priešingai - nereikia sudėtingų mokymo procesų (pvz., spausdinimas kompiuteriu).

Vasiliauskienė, Stanikūnienė ir Lipinskienė (2005) teigia, kad šiuolaikiniame veiklos pasaulyje keliami reikalavimai darbuotojų kompetencijai ypatingą reikšmę suteikia bendrųjų kompetencijų arba perkeliamųjų gebėjimų (bendradarbiavimo, darbo grupėje/komandoje, konfliktų sprendimo, informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo, komunikacinių ir pan.) vystymui bei asmenybės savybėms (sąžiningumas, savarankiškumas, iniciatyvumas ir pan.). Bendrosios kompetencijos daugeliu atvejų svarbumo požiūriu vertinamos labiau už profesinius gebėjimus.

Anot Drejer (2000) organizacijos konkurencingumas priklauso nuo kompetencijos. Autorius teigia, kad būtina žvelgti į kompetencijos vystymą kaip į tęstinį pagrindą visose organizacijose, nes kompetencija turbūt yra geriausia – iš daugelio sąvokų, tinkančių paaiškinti organizacijos konkurencingumui.

Unland ir Kleiner (1996) teigimu, kompetencijas ugdyti reikia nuolat, nes jei kompetencijos nėra ugdomos ir naudojamos - žinios užsimiršta, išnyksta. Autoriai teigia, kad svarbiausi resursai ir gebėjimai yra tie, kurie yra sunkiausiai atkartojami ir yra labai reikšmingi suprantant vartotoją.

Panašiai teigia ir tyrėjai Bergenhenegouwen ir Mooijman (1997), jie sako, kad realus potencialas organizacijoje yra unikalus verslo ir žmogiškųjų įgūdžių derinys, tai yra tai, ką sunku nukopijuoti konkurentui, nes tai yra labai specifiška ir savita.

Pasak Hafeez ir Essmail (2007), asmeninė kompetencija yra įgūdžių rinkinys, kurį asmuo turi tam, kad sugebėtų atlikti specifinį darbą.

Bagdonienė ir Hopenienė (2004) paslaugų vadyboje išskiria keletą kompetencijos sudedamųjų dalių:

1) *techninė kompetencija – tai profesinių–technologinių žinių ir bazinio amato įgūdžių visuma. Ši kompetencija apima technologiją, teisę, valdymą, finansus, informatiką;*
2) *bendravimo kompetencija – tai mokėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su klientais, išklausyti, prisitaikyti prie įvairių charakterių;*
3) *darbo organizavimo kompetencija apima mokėjimą planuoti, koordinuoti savo darbą, išskirti svarbiausius ir šalutinius proceso ir veiklos momentus;*
4) *strateginė kompetencija – tai sugebėjimas įvertinti savo veiklos priklausomybę nuo kitų proceso dalyvių siekiant tikslo. Ši kompetencija apima mokėjimą veikti kartu su klientais, pavaldiniais, medžiagų tiekėjais, bendradarbiais, vadovais, viršininkais. Pasirinkti tinkamą bendravimo būdą, išnaudoti manevro laisvę, mokėti derėtis, kooperuotis, įtraukti į veiklą, paveikti pasirinkimo variantą.*
5) *vadybinė kompetencija arba mokėjimas įtraukti į veiklą kitus žmones ir nukreipti jų veiklą tam tikra kryptim. Tai reiškia sutelkti žmones, valdyti konfliktus ir stresus, išklausyti, organizuoti darbus pageidaujamu būdu, skatinti kitų sugebėjimus.*
6) *aplinkos pažinimo kompetencija arba kliento aplinkos suvokimas. Čia įeina klientūros sudėties, kultūros, veiklos struktūros bei procedūrų ir panašiai pažinimas. Ypač tai aktualu įmonėms aptarnaujančioms labai skirtingus klientus.*
7) *pedagoginė kompetencija arba mokėjimas klientui paaiškinti, atskleisti veiklos prasmę, esmę. Tai ypač aktualu personalui, kuris dirba tiesiogiai su klientu, kontakto personalui.*
8) *pažinimo ir mokymosi kompetencija. Tai gebėjimas nuolat mokytis pačiam, plėsti savo sugebėjimus. Ši savybė labai svarbi permainų metu, kai keičiama pasiūlos struktūra ar technologija ir darbuotojams tenka keisti savo veiklos profilį prisitaikant prie permainų.*

9) *bendroji kultūra apima gebėjimą atsiskleisti ir lygiais pagrindais bendrauti su įvairaus išsilavinimo bei kultūros klientais. Bendrąją kultūrą formuoja viskas: nuo meno iki ekonomikos, nuo asmens higienos iki mandagumo taisyklių.*

Kompetencijų centre susikaupusios bazinės kompetencijos. Tai bendravimo, pažinimo bei mokymosi, kliento (vartotojo) aplinkos pažinimo, strateginė, pedagoginė ir bendrosios kultūros kompetencijos. Šios centrinės kompetencijos lemia, kaip bus panaudotos profesinės techninės žinios.

Anot Vengrienės (2006), sėkminga įmonės veikla remiasi dviem personalo kompetencijos ašimis:

- santykių ir elgsenos;
- profesinių techninių žinių ir darbo organizavimo išmanymu.

Žydžiūnaitė (2003) teigia, kad darbuotojo kompetencijos taikymas komandiniame darbe reiškia, jog komandinis darbas tampa kompetencijos (ir kompetencijų) realizavimo kontekstu, t.y. sudėtiniu kompetencijos elementu. Kai kalbama apie darbą/veiklą, vietoje bendrinio kompetencijos termino vartotinas profesinės kompetencijos terminas, apjungiantis darbuotojo kvalifikaciją, asmenybės bruožus ir gebėjimus, kurie pasireiškia komandinio darbo kontekste. Pastarieji elementai, integruojami su kitų narių turimomis kompetencijomis ir komandinio darbo „raktinėmis“ kompetencijomis, lemia į tikslus ir uždavinius orientuotų komandinio darbo kompetencijų veiksmingumą.

Lekavičienė (2002) teigia, kad socialinė kompetencija dažniausiai tapatinama su turimais socialiniais įgūdžiais, kurie garantuoja socialinių situacijų „vairavimo kokybę“ ir todėl daro didžiulį poveikį žmogaus asmeniniam gyvenimui, profesinei karjerai, psichinei sveikatai. Išskiriami tokie socialiniai įgūdžiai būdingi socialiai kompetentingam žmogui:

- gebėjimas atsisakyti;
- reaguoti į kritiką;
- reikalauti pakeisti netinkamą elgesį;
- išreikšti prieštaravimus;
- neleisti nutraukti kalbančiojo;
- atsiprašyti;
- pripažinti silpnybes;
- nutraukti nepageidautinus kontaktus;
- priimti komplimentus;
- reaguoti į bandymus kontaktuoti;
- pradėti pokalbį;
- palaikyti pokalbį;

- baigti pokalbį;
- organizuoti (parengti) norimus kontaktus;
- paprašyti paslaugos;
- sakyti komplimentus;
- atvirai reikšti jausmus (Lekavičienė 2001; 2002).

Priimdamas į darbą naują žmogų, darbdavys dažnai ieško tokio darbuotojo, kuris būtų ne tik savo srities profesionalas, bet ir tiktų tam darbui, būtų asmenybė, pvz., būtų aktyvus, veiklus, mokėtų bendrauti, nekonfliktuotų ir t.t., taigi visapusiškai kompetentingas.

Apibendrinant galime teigti, kad kompetencija - tai visuma žinių, įgūdžių, elgsenos, kurią asmuo panaudoja ne tik kasdieniame darbe, sugeba pats spręsti problemas,bet ir veikti tam tikrose nenumatytose situacijose.

1.2. Kompetencijos žodynai, modeliai

1.2.1 Kompetencijos žodynai

Sudnicko (2009) teigimu tyrėjas Boyatzis, analizuodamas kompetencijų vertinimo rezultatus, pastebėjo, kad puikūs organizacijos rezultatai buvo pasiekti vadovų su tuo pačiu kompetencijų rinkiniu. Tai buvo paskata sukurti vadinamus kompetencijų žodynus. Šie žodynai yra suskirstyti į 3-6 skirtingas grupes, arba gebėjimų (kompetencijų) grupes, kurios apima nuo dviejų iki penkių skirtingų kompetencijų. Pavyzdžiui, Boyatzis pristato tris gebėjimų (kompetencijų) diferencijavimo grupes: pažintinės (kognityvinės) kompetencijos (sisteminis mąstymas ar modelių pripažinimas), emocinio intelekto kompetencijos (savęs pažinimo, savęs valdymo) ir socialinio intelekto (empatija, komandinis darbas, tarpusavio santykių valdymas). Kiekviena kompetencija yra trumpai aprašyta, o be to, ji apima nuo trijų iki šešių elgesio rodiklių, kurie apibūdina įvairius elgesio modelius, kuriuose kompetencija yra įrodyta. Kai kurios kompetencijos turi keletą matmenų (skalių). Kiekviena kompetencijos skalė yra rūšiuojama pagal kompetencijos ekspresijos lygį. Numeracija, prasideda nuo 0 ir atspindi mažiausią (silpniausią) arba neutralų kompetencijos pasireiškimą. Kuo stipresnė kompetencijos išraiška, tuo didesnis skaičius.

Kai kurios viešojo sektoriaus institucijos naudoja kompetencijų žodynus sudarytus pagal savo poreikius.

2 lentelėje struktūrizuotai pateikiama keletas kompetencijų žodynų su pagrindiniais įgūdžių ir gebėjimų rinkiniais.

2 lentelė. Kompetencijų žodynai ir kompetencijos

Žodynas	Kompetencijos
Elektroninių knygų bibliotekoje pateikiamas *asmeninių kompetencijų žodynas*	Smulkmeniškumas, treniravimas (-sis) (angl. Coaching), žodiniai bendravimo įgūdžiai, rašytiniai bendravimo įgūdžiai, nuolatinis orientacijos tobulinimas (angl. Continuous Improvement Orientation), kūrybiškumas, į klientus orientuotas aptarnavimas (angl. Customer Service Orientation), iniciatyva, nuovokumas, vadovavimas, planavimas/organizavimas, profesinė/techninė kompetencija (angl. expertise), tarpusavio ryšių palaikymas, mokslinių tyrinėjimų programų vystymo organizavimas (angl. Sponsored Research Program Development), komandinis darbas, įvairovės įvertinimas (angl. Valuing Diversity)
Kenneth Lewis *kompetencijos žodynas - 23 savybės/ kompetencijos*	Savęs valdymas, tikslo siekimas, orientavimasis į rezultatus, tarpasmeniniai įgūdžiai, planavimas ir organizavimas, problemos sprendimas, diplomatija ir taktiškumas, kitų vystymas (angl. Developing Others), komandinis darbas, sprendimų priėmimas, asmeninė atskaitomybė, stangrumas (angl. Resiliency), savęs skatinimas (angl. Self Starting), kitų įtakojimas (angl. Influencing Others), atskaitomybė už kitus (angl. Accountability for Others), nuolatinis mokymasis, konceptualus mąstymas, įsijautimas, vadovavimas kitiems (angl. Leading Others), konfliktų valdymas, kliento akcentavimas (angl. Customer Focus), objektyvus klausymas, lankstumas.
Kalifornijos valstijos personalo administravimo departamento pateiktas *kompetencijų žodynas* (2009)	Analitinis mąstymas, technologijos taikymas užduotyse, vadovavimo keitimas, bendravimas, konfliktų valdymas, kūrybinis mastymas, orientacija į klientą, sprendimų priėmimas, vadovavimas kitiems, diagnostikos informacijos rinkimas (angl. Diagnostic Information Gathering), kitų įgalinimas, etika ir sąžiningumas, lankstumas, pažangus matymas (angl. Forward Thinking), įvairovės skatinimas (angl. Fostering Diversity), pasaulinės perspektyvos, kitų įtakojimas, iniciatyva, tarpasmeniniai įgūdžiai, mokymasis, kuravimas, organizacinis ssupratimas (angl. Organizational Awareness), asmeninis patikimumas, planavimas ir organizavimas, profesinis bei asmeninis tobulėjimas, profesinis pasitikėjimas (angl.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Žodynas	Kompetencijos
Kalifornijos valstijos personalo administravimo departamento pateiktas *kompetencijų žodynas* (2009)	Professional Confidence), tarpusavio ryšių palaikymas, išteklių valdymas, orientavimasis į rezultatus, rizikos valdymas, streso valdymas, vadovavimas komandai, komandinis darbas, kruopštumas, vizija ir strateginis mąstymas, darbo jėgos valdymas, komunikacija raštu.
***Funkcinių kompetencijų žodynas karjerai (*NC Office of State Personnel, 2007)**	Darbo valdymas ir atlikimas (angl. Managing Work and Performance), darbo valdymo procesai, derybos, biuro technika, bylinėjimasis (angl. Litigation), organizacinis jautrumas, darbo planavimas ir organizavimas, problemos sprendimas, programos valdymas, projekto dizainas, projektų valdymas, moksliniai tyrimai, išteklių valdymas, darbuotojų saugos ir sveikatos susiejimas, saugos ir sveikatos valdymas, strateginė analizė, strateginis planavimas, komandinis darbas, techninių sprendimų plėtra, techninė pagalba/techninis palaikymas, technologijų valdymas, mokymas, elgsenos kompetencijos, atskaitomybė, dėmesys smulkmenoms, savitarpio santykių kūrimas (angl. Building Work Relationships), nuolatinis tobulinimas, įtaka, kūrybiškumas, delegacija, iniciatyva, sąžiningumas(angl. integrity), nuovokumas (angl. Judgment), konflikto valdymas, objektyvumas, sugebėjimas greitai atgauti fizines ir dvasines jėgas, tolerancija stresui , ištvermė, įvairovės vertinimas**.**
Philip Varca (2004)	Streso toleravimas, planingumas, socialinis jautrumas, elgsenos lankstumas, smulkmeniškumas, rūpestingumas, atmintis, dedukcinis (loginis) mąstymas, įsijautimas, indukcinis (tikimybinis) mąstymas, kalbėjimo manieros, pasipriešinimas skubotiems sprendimams, rašytinis (raštiškas) bendravimas, nusivylimo toleravimas, informacijos tvarkymas, gebėjimas po nesėkmės greitai atgauti jėgas, klausymasis, įtikinėjimas (įtikimumas), novatoriškumas, paslaugų pardavimai, pristatymas, kompiuterio klaviatūros naudojimosi įgūdžiai (angl.Keyboard skills).
McBer *kompetencijų sistema* (2000)	Pasiekimų orientacija, analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas, orientacija į klientų aptarnavimą, kitų vystymas (angl. Developing Others), lankstumas, poveikis ir įtaka, informacijos ieškojimas, iniciatyva, vientisumas, tarpasmeninis supratimas (angl. Interpersonal Understanding), organizacinis sąmoningumas, organizaciniai įsipareigojimai, savitarpio

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

Žodynas	Kompetencijos
McBer *kompetencijų sistema* (2000)	santykių statymas (angl. Relationship Building), pasitikėjimas savimi, vadovų komanda (angl. Team Leadership), darbas komandoje ir bendradarbiavimas.

Šaltinis: adaptuota pagal Asmeninį kompetencijų žodyną, Funkcinių kompetencijų žodyną karjerai (2007), Lewis K.; Varca P. (2004); McBer (2000)

Pateiktas **DISKO Europos kompetencijų žodyno projektas** (DISCO – Dictionary of Skills and Competencies**)**. „Diplomų ir kvalifikacijų skaidrumas yra būtina šio ambicingo tikslo pasiekimo sąlyga. Pastaraisiais metais ES institucijos parengė keletą instrumentų, padedančių vykdyti kompetencijų ir kvalifikacijų pripažinimą tarp šalių narių. Tačiau šiems instrumentams būdingas tas pats trūkumas: jų pagrindinės sąvokos - gebėjimų ir kompetencijų sąvokos, nėra standartizuotos ir suderintos tarptautiniu lygmeniu“.

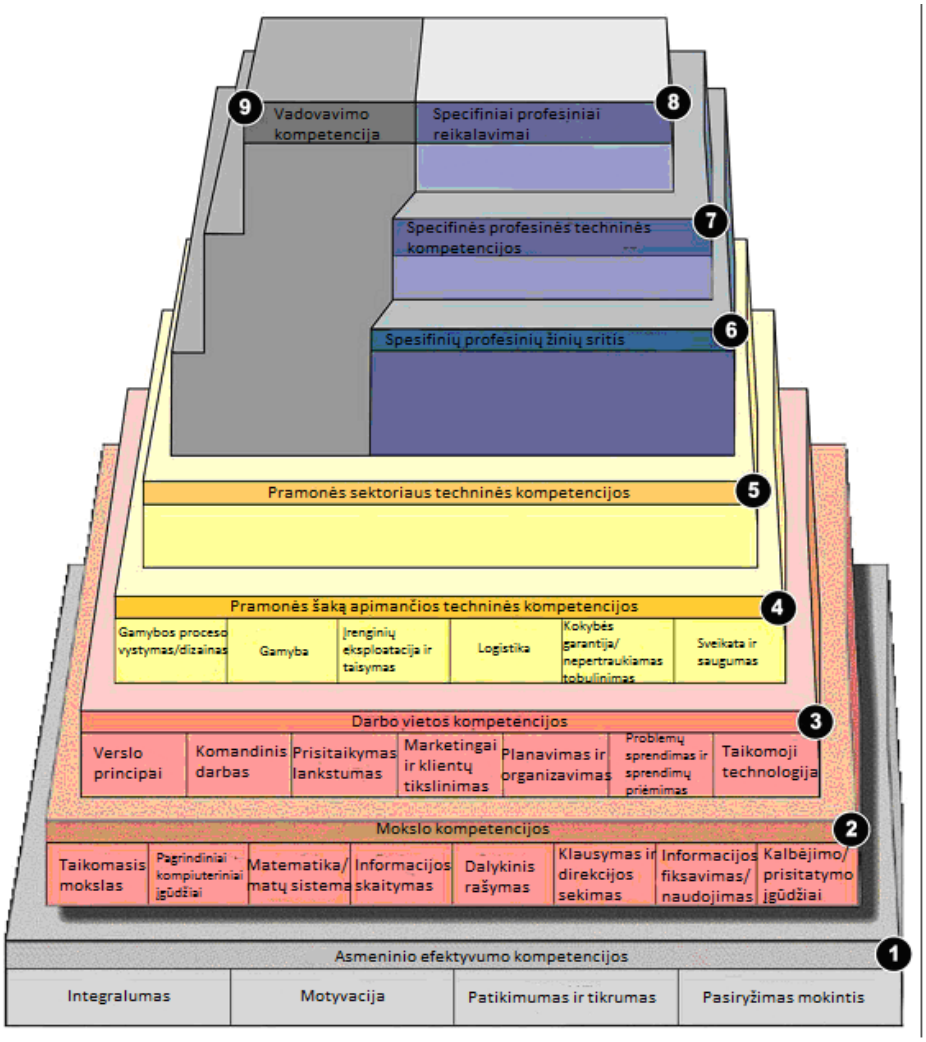
„DISCO projekto tikslas yra suteikti Europos gebėjimų ir kompetencijų pripažinimo instrumentams taip reikalingą terminologinę pagalbą, sukuriant daugiakalbį profesinių gebėjimų ir kompetencijų žodyną, kuris bus: išsamus, daugiakalbis (anglų, vokiečių, prancūzų, vengrų, čekų, lietuvių kalbomis), viešai publikuotas, prieinamas plačiajai visuomenei ir ekspertams, ir leis naudotis įvairiomis naršymo galimybėmis. Mes įvertinsime visas ištisų profesinių gebėjimų sąvokas, nepriklausomai nuo šių gebėjimų įgijimo būdų (įgyti formaliuoju ar neformaliuoju būdu, įgimti) ir nuo jų reikšmingumo vertinimų - ar tai būtų bendrieji gebėjimai, bazinės kompetencijos, ar kvalifikacijų lygmenys bei jų reikšmė darbo rinkoje. DISCO žodynas padeda asmenims ir ekspertams, kuriems yra reikalinga greita ir paprasta pagalba dirbant su įvairiais terminais, kaip pavyzdžiui: atskirų sąvokų gebėjimų ir kvalifikacijų srityje paieška ir vertimas; CV sudarymas ir vertimas (vadovaujantis Europos CV struktūra arba be jokios išankstinės struktūros); kitų Europos kvalifikacijų pripažinimo dokumentų, pvz., Europos mobilumo paso, sudarymas ir vertimas; laisvų darbo vietų skelbimų vertimas; įsidarbinimo ir švietimo orientavimo dokumentų vertimas“.

1.2.2. Kompetencijos modeliai

Anot Sudnicko (2009), šiuo metu kompetencijos, naudojamos nustatyti asmenų naudingumui yra labiau populiarios ir praktiniam darbe ir moksliniuose tyrimuose. Kompetencijos yra suprantamos kaip

ilgalaikės asmeninės savybės, kurios leidžia prognozuoti jų elgesį ateityje. Kompetencijų rinkinys, kuris apibrėžia konkrečią darbo vietą (angl. single-job) ar grupę susijusių darbų, yra vadinamas kompetencijos modeliu. Kompetencijos modelis yra laikomas jungtimi tarp žmogiškųjų išteklių vadybos ir organizacinių strategijų, siejamos (sujungiamos) "asmeninės kompetencijos su reikalaujamom organizacinėm kompetencijom, per kompetencijos modeliavimą". Kompetencijos modeliai yra tinkamas žmogiškųjų išteklių vadybos pagrindas ir palaipsniui pakeičia egzistuojančius tradicinius darbo aprašymus.

Brown M. L. (2008) finaliniame DISCO seminare savo pranešime pateikė išsamią **esminių kompetencijų modelio** pirmaujančio JAV gamyboje schemą (žr. 2 pav.).



2 pav. **Esminių kompetencijų modelis pirmaujantis gamyboje (JAV)**

Šaltinis: (Brown, 2008)

Esminių kompetencijų modelyje piramidės pagrindą sudaro asmeninio efektyvumo kompetencijos (integralumas, motyvacija, patikimumas ir pasiryžimas mokintis), aukščiau – mokslo kompetencijos

(kompiuteriniai įgūdžiai, matematinis raštingumas, planavimas, problemų sprendimai, taikomoji technologija ir kt.), kylant piramide į viršų toliau išsidėstę darbo vietos, apimančios pramonės šaką ir vėliau sektorių, specifinių profesinių žinių srities, specifinių profesinių techninių, specifinių profesinių reikalavimų bei vadovavimo kompetencijos.

Kalargyrou ir Woods (2011) straipsnyje apie XXI amžiaus kompetencijų vystymą tyrė 11 kompetencijų vystymą JAV. Studijų rezultatai parodė, kad labai gerai didelė mokymo specialistų kompetencijų ir savybių įvairovė, taip pat mokymo metodų ir mokymo medžiagos keitimas. Šis mokslinis tyrimas išaiškino keletą kompetencijų, reikalingų efektyviam vadybininko darbui, tai: (1) komandinį darbą, (2) įkvėpimo motyvaciją (3), kūrybingumą, (4) vadovavimą, (5) eigos išlaikymą (angl. keeping current) (6), iniciatyvumą, (7) aktyvų klausymąsi (8), likti sveikiems (angl. staying healthy), (9) įvertinimo mokymą (10), nuoseklumą bei (11) meilę ir aistrą profesijai.

*Praktinė reikšmė***.** Žmogiškųjų išteklių valdymas gali naudoti tyrimo rezultatus, kaip orientyrą sudaryti pagrindines darbo kompetencijas, kurių dėka įdarbinant naujokus mokymo srities specialistai remiantis šia darbo specifikacija atlieka įvertinimą.

*Socialinė reikšmė***.** Geresnio ir veiksmingesnio mokymo rezultatas bus mažesnė darbuotojų kaita, kadangi darbuotojai jaus didesnį pasitenkinimą darbu ir dėl to bus geresnis klientų aptarnavimas ir komercinės veiklos grąža.

Milijardai išleidžiami kasmet darbuotojų mokymams. JAV atlikti tyrimai teigia, kad 70% išeinančių darbuotojų liktų, jei jie būtų ugdomi ir puoselėjami jų kompanijų.

Sandwith kompetencijų-duomenų modelis (Kalargyrou ir Woods, 2011). Šis modelis apima penkias sritis: konceptualią-kūrybinę, vadovavimo, bendravimo, administracinę ir techninę sritis. Konceptualus/kūrybos aspektas šioje srityje leidžia kūrybingai keisti. Vadovavimas apima tokius įgūdžius, kaip sėkmingai valdyti dėmesį, vertę ir pasitikėjimą. Paprastai, sėkmingas lyderis įgalioja pavaldinius, ir yra sektinas entuziazmo, kompetencijos ir uolumo pavyzdys. Tarpasmeninės kompetencijos apima įgūdžius, kurie leidžia jiems veiksmingai bendrauti su kitais. Techninė sritis remiasi žiniomis ir įgūdžiais, susijusiais su gamyba arba paslaugomis. Vadybinės kompetencijos yra panašios į technines kompetencijas, nors yra taikymo sričių skirtumų. Kai techniniai mokymai gali būti vystomi kiekviename skyriuje, tuo tarpu administraciniai mokymai yra visos organizacijos rūpestis.

Sandwith modelis kompetencijų tyrinėjimui yra svarbus tuo, kaip jis sulaužė tradicinį požiūrį į specifinio darbo bendrąsias kompetencijas, darbo specifiką ir asmens įvertinimą.

Lustri, Miura ir Takahashi(2007) pateikia **žinių valdymo sistemos konceptualų modelį**, jo praktinį pritaikymą organizacijoje.

Žinios organizacijos kontekste, anot šių autorių, gali būt skirstomos į sekančias dimensijas:

1) aplinka ir savitarpio santykiai: susirūpinimas aplinka (pasitikėjimas, empatija, nusileisti nuomonėje (angl. condescendence in judgement), prieinama pagalba ir drąsos skatinimas);
2) adekvatus laisvumas (neoficialumas); laisva atmosfera; savitarpio ryšiai, atviras informacijos dalijimasis.
3) struktūra: tiesi, mažai hierarchijos lygių, be skyriaus (departamento) trikdžių; struktūros bendravimas tam, kad palaikytų ir palengvintų informacijos ir idėjų srautą.
4) valdymo politika ir veikla: skatinimas dalintis informacija ir ateities vizijom, tikslais ir strategijomis, dalintis žiniomis siekiant tikslų, pasiruošti rizikuoti ir atleisti klaidas; lanksti politika, adekvatus politinis lygis, palengvinantis informacijos srautų tekėjimą; grupių situacijų mokinimas, kurios skatina žinių susidarymą ir dalyvavimą, padrąsinantys sistemos argumentai, vertinama žinių įvairovė ir žinių platinimas visuose organizacijos lygiuose.

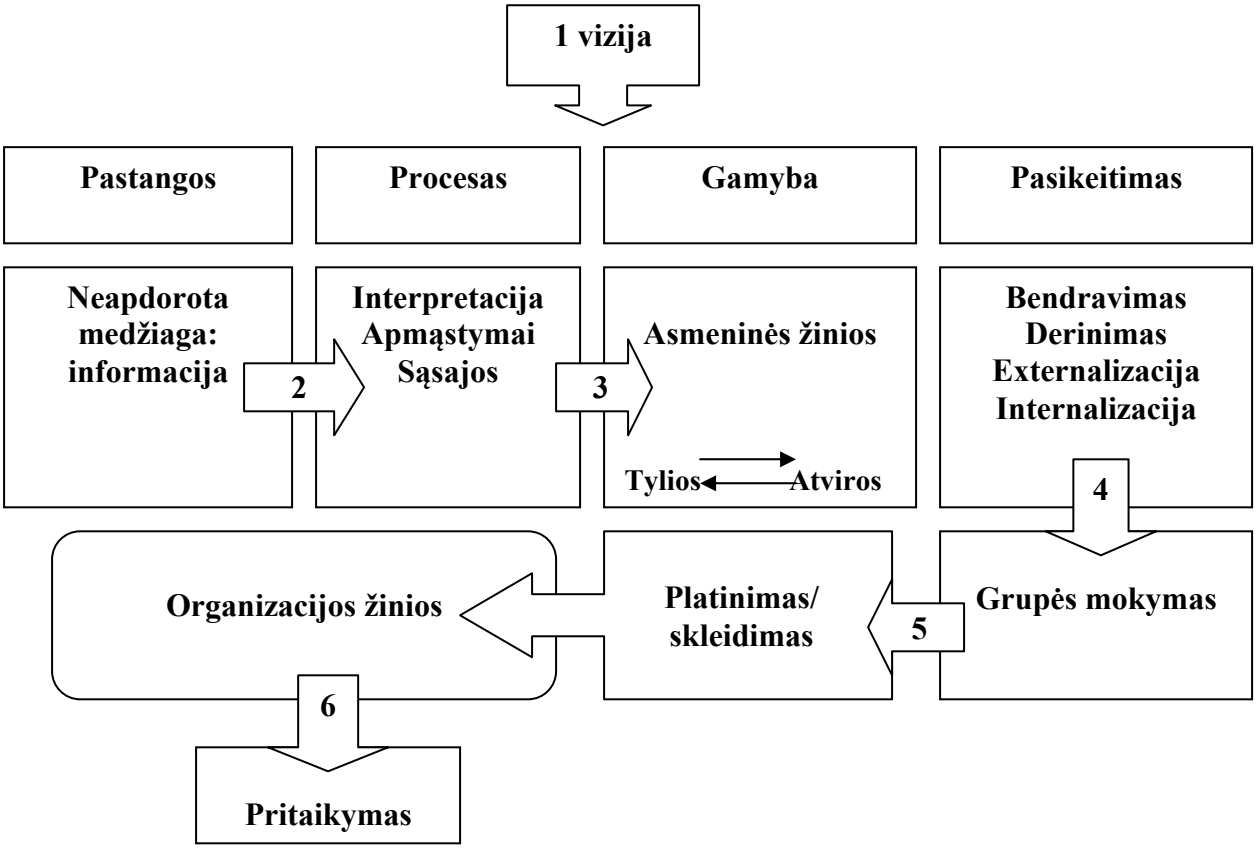
Žinių valdymo sistemos konceptualus (angl.conceptual) modelis vaizduoja, kad individualios žinios yra pradinis taškas organizacijos žinių sudaryme, informacija yra neapdorota medžiaga, iš kur atsiranda individualios žinios, ir taip susidaro organizacijos žinių bazė, asmeninės žinios išplaukia sujungus informaciją, interpretaciją, apmąstymus ir patirtį. Labai svarbu susieti naują informaciją su jau turimomis žiniomis ir suderinti skirtingų tipų patirtį. Vadinasi, asmeninės žinios sukuriamos, kai informacija ateina per vidinius procesus, apimant ir pritaikant naujoje situacijoje interpretaciją, svarstymus ir sąsajas tarp naujos informacijos ir esančių žinių. Tam, kad asmuo būtų paskatintas apdoroti informaciją sukuriant žinias, turi būti reikšmingas (svarbus) mokomasis procesas.

Sudarant organizacijos žinias asmeninės žinios (išsidėsto dviem aspektais: numanoma/tyli dimensija (angl. a tacit) ir aiški/atvira dimensija (angl. an explicit)) turi būti išreiškiamos (angl. externalized). Organizacinių žinių sukūrimas vyksta dėka tokių dviejų dimensijų bendru pasikeitimu, vadinasi grupę skatina mokintis ir platinti visuose organizacijos lygiuose. Informacijos pertvarkymo procesas į žinias vyksta asmens vidiniame lygyje, apima apmąstymus, interpretacijas ir sąsajas vėlesnėje praktinėje situacijoje. Poveikis, kuris stimuliuoja informacijos naudojimą ir apdorojimą yra esminis, pasukant tokią praktiką į natūralią elgseną, ir bus įtrauktas į organizacijos kultūrą.

Individualias žinias reikia perteikti kitiems asmenims ar grupėms tam, kad prisidėtų prie organizacijos žinių. Asmeninių žinių transformavimas į organizacijos žinias vyksta per socializaciją, eksternalizaciją, internalizaciją ir kombinaciją. Toks procesas gali pereiti iš vieno asmens kitam asmeniui,

iš asmens grupei, ar tarp grupių. Dvi pastarosios formos yra veiksmingesnės, nes žinias padaro labiau gyvesnėmis (judresnėmis). Organizacijos žinių saugykla padės išplėtoti daugiau asmeninių žinių, tokiu būdu sudarant tinkamą ratą (ciklą). Šio proceso rezultatas turi suderinti ir transformuoti žinias į kompetentingą veiklą.

Kaip asmeninės žinios virsta organizacijos žiniomis pavaizduota 3 paveiksle.



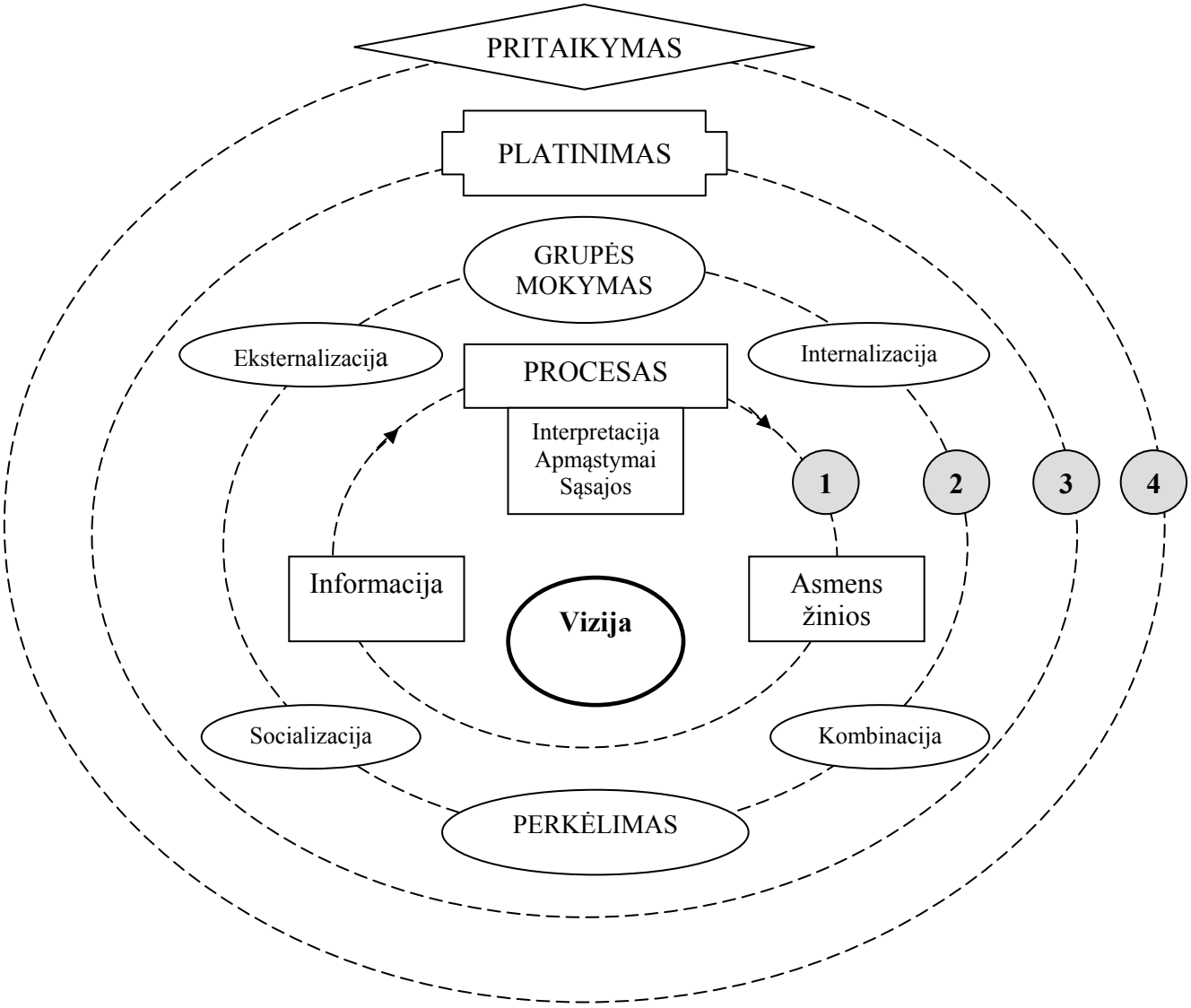
3 pav. **Žinių kitimas iš asmeninių į organizacijos žinias**

Šaltinis: Lustri, Miura, Takahashi, 2007.

Žinių valdymo konceptualusis modelis pateikia šešias žinių kelio fazes:

1) žinių sudarymo prasmė ar vizijos dalis;
2) informacijos aprūpinimas (tiekimas);
3) asmeninių žinių sudarymui supažindinimas su vidaus procesais;
4) asmeninių žinių virsmas į grupės mokymą;
5) žinių platinimas kituose organizacijos lygiuose;
6) praktinis žinių pritaikymas – kompetencijos materializavimas

Konceptualaus žinių valdymo modelio veikla suskirstyta aplink branduolį į keturias sferas (žr. 4 pav.). Sferos parodo lygį, kuriame vadybinė veikla turi būti įgyvendinta tam, kad sukurtų žinias organizacijoje. Kad žinių valdymas praktikoje būtų efektyvesnis idealu būtų išrikiuoti aplinką, savitarpio ryšius, strategijas, vadybinę veiklą, organizacijos politiką, struktūrą bei tikslus.



4 pav. **Žinių valdymo konceptualusis modelis**

Šaltinis: Lustri, Miura, Takahashi, 2007

Branduolys atskleidžia viziją. Asmuo turi suprasti priežastis, dėl kurių susikoncentruoja ir įsipareigoja tikslų siekime.

Pirma sfera atspindi vidinį gamybos procesą: asmeninių žinių vystymą. Tai apima aprūpinimą neapdorota medžiaga stimuliuojant informacijos srautą; palengvina asmens priėjimą prie susijusių sistemų (tinklų), bibliotekų, duomenų bazių, interneto ir t.t. Taip pat apima veiklą, kuri skatina idėjos sudarymo apmąstymus, interpretaciją ir informacijos sąsają.

Antra sfera skatina keturis žinių perėjimo (pasikeitimo) būdus: eksternalizacija (angl. externalisation) (žinių perėjimas iš nebylių į atviras), internalizacija (angl. internalisation) (žinių perėjimas iš atvirų į nebylias), kombinacija/derinimas (angl. combination) (žinių perėjimas iš atvirų į atviras) ir socializacija (angl. socialisation) (žinių perėjimas iš tylių į tylias). Tikslas yra skatinti dalintis, keistis turimomis žiniomis, kurti naujas žinias ir skatinti grupę mokintis. Ši veikla skatina kontaktavimą tarp asmenų, mokėti vesti pokalbį, mintyse numatyti modelio žinių, eksperimentų ir praktikos derinius ir pokyčius.

Trečia sfera. Žinių skleidimas. Nusimanantys asmenys turi drąsiai dalyvauti programoje ir eksternalizuoti savo žinias ir skatinti grupę mokintis.

Ketvirta sfera susikoncentravusi į organizacijos žinių panaudojimą, kuris skatina žinių pritaikymą problemos sprendime, produkto vystyme ir inovacijose. Tai apima ir paramą rizikos ir klaidų metu.

Praktinis žinių valdymo modelio pritaikymas. Šis modelis yra programos, pavadintos Kompetencijos vystymo akademija, kuri buvo įgyvendinta Brazilijos teisinėje firmoje, pagrindas. Kompetencijos vystymo akademijos programa numatė vystyti (tobulinti) asmenines kompetencijas apgalvojant organizacijos tikslų pasiekimo strategiją. Teisinėje sistemoje kliento tarpusavio ryšių vadyba ir aktyvus realizavimas (pardavimai) yra tabu tarp šių profesinių kategorijų, kurios sąlygoja kliūtis vystant šias kompetencijas. Kompetencijų vystymo akademija buvo naujas bandymas efektyviai vystyti šias kompetencijas, kadangi tradicinės mokymo programos besitęsiančios apie 4 metus nepagerino jokių esminių rezultatų.

Akivaizdus šių kompetencijų vystymas atsispindi pagerėjus sekantiems rodikliams: darbo rezultatai ir vertinimo tobulinimas, vizitų skaičius pas esamus ir būsimus klientus, pateiktų pasiūlymų skaičius, pasiūlymų skaičius paverstas verslu (angl. converted into buisinesses), pasisakymų žiniasklaidoje (interviu, straipsniai ir kt.) skaičius, skaitytų paskaitų, kursų skaičius, kliento pasitenkinimo ištyrimas ir pajamų augimo rezultatai.

Tyrimas parodė, kad šis metodas pagreitina kompetencijų vystymą. Be to asmuo bendrauja vienas su kitu, keičiasi informacija ir vysto žinias visą laiką. Žinių valdymo modelis pateikia įvairiapusiškus aspektus naudojant įvairaus tipo žinias (teorines, praktines, technines ar kognityvines); įskaitant tai, kad nustato asmens labiau subjektyvų lygį, t.y. tylias (neišreikštas žodžiais) žinias.

JAV ir Jungtinės Karalystės modelių skirtumus nagrinėję autoriai (Cheng, Dainty, Moore, 2003; Iles P. A., 1993) pateikia modelių pranašumus ir apribojimus.

Jungtinės karalystės (toliau JK) traktuojama kompetencijos perspektyva yra dažniausiai susijusi su patirties duota akreditacija (ar turi asmuo užbaigtą apibrėžtą darbą?) ir nėra sugebantis įvertinti kompetenciją (kaip asmuo užbaigia apibrėžtą darbą?). Vadybinių įgūdžių demonstravimas nebūtinai rodo, kad vadybininkas turi reikalingas kompetencijas. Be to, JK kompetencijų perspektyva yra labai centralizuota, greičiau nulemta (sąlygota) postūmio dėl įgūdžių darbo atlikime, nei produkcijos standartų supratimo ir nustatymo, kurie reguliuoja mokymą ir ugdymą. Minėtoji kompetencija, traktuojama kaip mikro-kompetencija, susikoncentruoja į darbo atlikimo rezultatus, į ilgą gausų darbo užduočių sąrašą, kur sunkiai gali būti įvertinama veikla. Praktiškai, galimybė naudotis tokių kompetencijos rėmais yra abejotina, ir blogiausiu atveju duodanti priešingus rezultatus. Kuo labiau kompetencijos yra universalios, tuo mažiau jos naudojamos specifinėse konkrečiose situacijose.

JAV kompetencija traktuojama kaip makro-kompetencija. Kompetencijų sąrašas yra lankstus, galintis atspindėti ateities organizacijos pokyčių kryptis. Šis sąrašas atspindi geriausius apskaičiavimus, kurios kompetencijos ateityje bus reikalingos, ir jos turi būti dažnai pertikrinamos. JAV modelio kompetencijos orientuotos į pastangas, į efektyvesnio vadovavimo ieškojimus, o JK – į produkciją, į technines darbo užduotis. JAV modelyje svarbūs asmeniniai darbuotojų bruožai, įgūdžiai, žinios ir motyvacija, kurie susiję su geresniu valdymu. Trumpai tariant, JAV modelis yra didžia dalimi paremtas reikalingomis kompetencijomis dirbančiajam (angl. job holder). JK modelis greičiau identifikuoja būtinus darbo vaidmenis, užduotis ir pareigas, nei dirbančiojo sėkmingus įgūdžius.

Kiekviena organizacija turi rinktis kas jai aktualiau ir kurį modelį taikyti.

Amerikos vadybos asociacijos užsakymu McBer‘o konsultavimo firma pabandė nustatyti charakteristikas arba savybes, kuriomis pasižymėjo aukštesnio lygio vadovas. Mokslinių tyrimų programa identifikavo 16 kompetencijų, kurias sugrupavo į keturias grupes/klasterius, ir nustatė skirtingus akcentus pagal valdymo lygį ir organizavimo sektorius. Projektas buvo sumanytas kaip pirmas žingsnis, kuriam reikalingi tolimesni išilginiai/ištęstiniai moksliniai tyrimai ir įtraukimas kintamųjų susijusių su darbu arba organizacine aplinka. Šis konkretus kompetencijų modelis buvo labai įtakingas tiek JK tiek ir JAV, naudojamas kaip pavyzdys, profiliuojant pagrindines kompetencijas, kurias turėtų turėti užimantys aukštesnes pareigas vadybininkai.

Dominuojantis JK požiūris į kompetencijas, yra daug labiau susijęs su darbo rezultatais konkrečiose funkcijose ir yra daug labiau orientuotas į sertifikavimo ir akreditavimo sritis. Profesinė kompetencija čia apibrėžiama kaip sugebėjimas atlikti veiklą per darbo laukiamus standartus. Šie standartai yra išreikšti

kaip kompetencijos elementai, kurie sutapatinami su būtinom funkcijom, kurios kompetentingos individualiai.

JAV kompetencijos vertinimo konceptualizacija apima vertinimo centrus, modeliavimą ir kriterijų apibrėžimą interviu metu, taip pat veiklos vertinimą darbo vietoje.

Dominuojančiu JAV požiūriu, kuris greičiau siekia nustatyti charakteristikas geresnių atlikėjų ir meistriškumą nei adekvatumą, nustatyti tas savybes, kurios pasižymi asmens sėkmingu vaidmeniu.

JK požiūris yra naudoti į užduotį orientuotas darbo analizės technikas vadinamas "funkcine analize", siekiant nustatyti būtinus vaidmenis, uždavinius bei profesines pareigas, o ne į sėkmingus asmens vaidmens įgūdžius. Tai duoda platų "kompetencijų elementų" sąrašą sugrupuotą pagal pagrindines funkcijas ar pagrindinį srities vaidmenį, su naudingumo kriterijais nurodant minimalų kompetencijos lygį.

Sudnickas (2009) pateikia vadovo kompetencijos tobulinimo modelį. Straipsnyje kalbama apie kompetencijos modelių kūrimą, naudojamų žmogiškųjų išteklių vadyboje. Procesas prasideda nuo užduočių ir veiklos identifikavimo ir prioritetų pagrindinėje darbovietėje. Antras žingsnis yra kompetencijų/užduoties planavimas, kaip orientyrą naudojant McBer kompetencijų žodyną.

Norėdami įvertinti kompetencijos lygį reikia sutarti dėl jų vertinimo skalės. Alabamos universitetas (2011) pateikia sekančius kompetencijos lygio deskriptorius:

- Ribota (angl. limited). Kompetencija yra minimaliai rodoma; kompetencijos reikalingos darbe nenaudojimas arba ribotai; ribotas kompetencijos supratimas.
- Pagrindinė (angl. fundamental). Yra bazinis supratimas ir pakankamos žinios atlikti rutinines užduotis; kai kada reikia patarimų ir priežiūros.
- Patyręs (angl. proficient). Smulkios žinios, supratimas ir kompetencijų reikalingų sėkmingam darbui pritaikymas; gebėjimas valdyti nerutinines problemas ir situacijas; reikalingi minimalūs patarimai ar priežiūra ; nuolatos rodomas kompetencijos pasisekimas; sugeba asistuoti kitiems pritaikant kompetenciją.
- Meistriškumas (angl. mastery). Specialisto/autoriteto žinių, supratimo ir kompetencijos pritaikymo lygis; sugeba instruktuoti ir kitus mokinti; sukuria naują pritaikymą (vartojimą) ar procesą; gali žinias panaudoti išorėje; turi strategiją.

Tyrėjas Mansfield (2005) pateikia dvejopą kompetencijos lygio nustatymą, t.y. kompetenciją sureitinguojant intervale nuo 1 iki 4, kai 1 yra mažai tikėtina kompetencijos raiška, o 4 – labai tikėtina.

Pvz.:

Kompetencija „atsakingumas“

Mažai tikėtina 1---------2---------3--------4 Dažniausiai tikėtina

Arba kompetencijų vertinimas sistemoje, kur retsykiais įvertinti galima nuo -1 (kai išreiškiama priešinga elgsena), 0 – neutrali, nebandoma išreikšti kompetencija, 1- kompetencijos pasireiškimas ir t.t., galiausiai 5 – kai gali padėti kitiems.

1.2.3. Kompetencijos modelio kūrimas

Kompetencijų modeliai yra plačiai naudojami visose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse, leidžia modeliuoti idealų lyderio profilį. Pagal šį "šabloną" gali būti atrenkami ir įdarbinami tinkamiausi žmonės, reikalingiausios kompetencijos gali būti nukreipiamos ir tobulinamos, darbuotojų našumas gali būti objektyviai įvertintas, ir jie galėtų būti tinkamai skatinami ir tinkamai už tai atlyginta.

Sudnickas (2009) lygina du labiausiai paplitusius tyrėjo R.S. Mansfield kompetencijos modelių vystymo būdus: **konkrečios darbo vietos (single-job) kompetencijos modelį** ir **tinkantį visiems “One-size-fits-all” kompetencijos modelį**. Pirmojo būdo imasi specialistų grupės ar tikslinės (focus) grupės darbuotojai, įskaitant interviu su klientais. Išanalizavus gautą informaciją, kuriamas kompetencijos modelis, kurį paprastai sudaro 10-20 savybių ar įgūdžių. Šis metodas yra plačiai naudojamas, nes jis numato sistemą, daugiau ar mažiau tiksliai aprašo pagrindinius darbo reikalavimus ir įtraukia dirbančiuosius į procesą didinant jų įsipareigojimą. Kita vertus šis metodas reikalauja daug laiko ir pinigų. Paprastai kompetencijos modelio kūrimo procesas tokiu būdu užtrunka keletą mėnesių.

“One-size-fits-all” metodas yra daug greitesnis, ir gali būti taikomas dideliam darbuotojų skaičiui. Vietoj duomenų rinkimo iš dirbančiųjų, visa reikalinga informacija yra renkama iš turimo konkrečios darbo vietos kompetencijos modelio, iš vadovo ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo knygų ir straipsnių. Vėliau šis modelis peržiūrimas aukštesnio lygio vadovų išrikiuojant organizacijos misiją ir vertybes. Pagrindinis metodo trūkumas yra tai, kad toks kompetencijos modelis neatspindi specialiųjų poreikių jokiame specifiniame darbe.

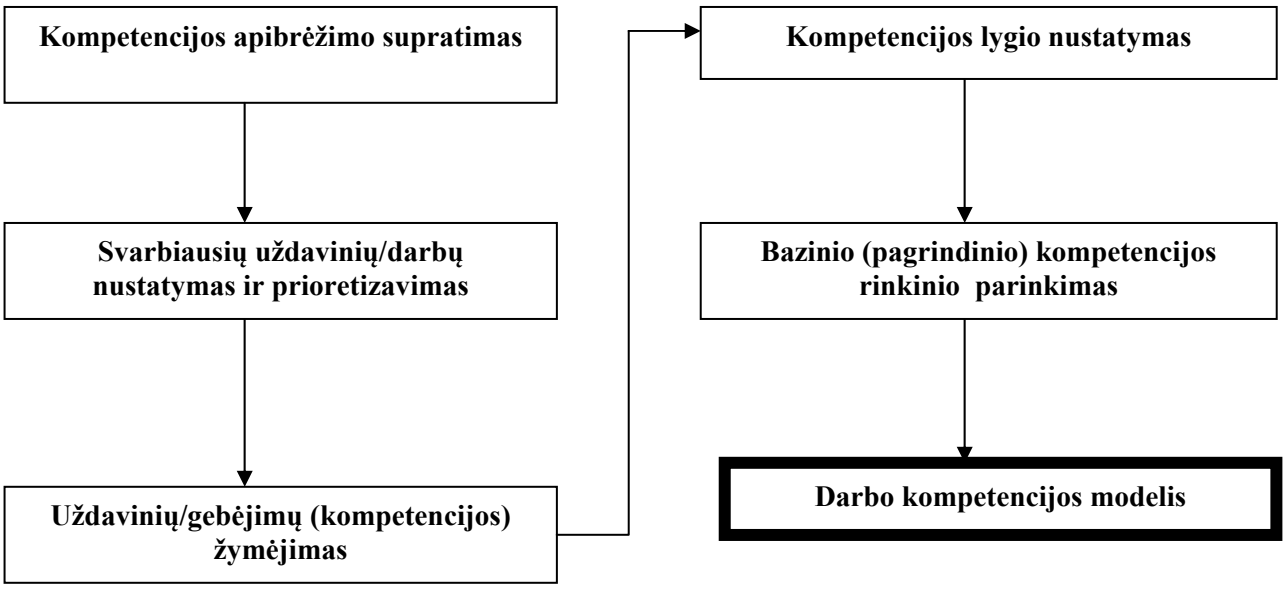
Pats tyrėjas Mansfield (2005) aprašydamas kompetencijos modelių kūrimą “one-size-fits-all” modelį apibendrina kaip bendrą kompetencijos modelio (single model) sukūrimą su 1 kompetencijų rinkiniu pritaikomu visoms veikloms. Jis apima 8-15 kompetencijų, reikalingų plačiam darbų spektrui, tokiam

kaip visos vadovavimo pozicijos. Šio modelio kompetencijos yra pagrindiniai įgūdžiai, savybės, vertybės ir nespecifiniai darbo įgūdžiai. Jis dažniausiai naudojamas, kai aukščiausio lygio vadovai nori valdyti organizacijos pokyčius „siųsdami tvirtą žinią“ apie vertybes ir įgūdžius reikalingus ateityje.

Siekiant panaikinti abiejų metodų trūkumą siūlomas vidurinis kelias - **daugialypis (angl. multiple) darbo metodas,** kuris apima paplitusius abstrakčius sistemos ir individualių darbo vietų privalumus Sudnickas, (2009). Dauguma mokslininkų sutinka, kad kompetencijos modelis turi būti susijęs su organizacijos strategija, praktiškai tai gali būti kompetencijos modelio kūrimo su kruopščia darbo analize pradžia.

Taip pat teigia ir Mansfield (2005), kad bene geriausiai sudaryti daugialypį (angl. multiple) modelį iš esminių kompetencijų rinkinio. Pirmas žingsnis būtų nustatyti 25-35 kompetencijų rinkinį, naudojamą sudarant visus darbo modelius. Geriausia, kad kompetencijas atrinktų aukštesni vadovai ir personalas. Antras žingsnis susitikti su darbo ekspertais ir susieti kompetencijas su konkrečiu darbu. Kai tik kompetencijos yra identifikuojamos, pritaikyti jas individualiai; apibūdinti kaip kiekviena kompetencija turi būti atskleista/parodoma darbe. Tokiu būdu įtraukiamos unikalios, specifinės-techninės darbo kompetencijos. Šis modelis ypač naudojamas, kai norima tiksliai parinkti asmenį darbui, planuoti karjerą ar planuoti valdžios/pareigų tęstinumą.

5 paveiksle pateikiama darbo kompetencijos modelio kūrimo eiga.

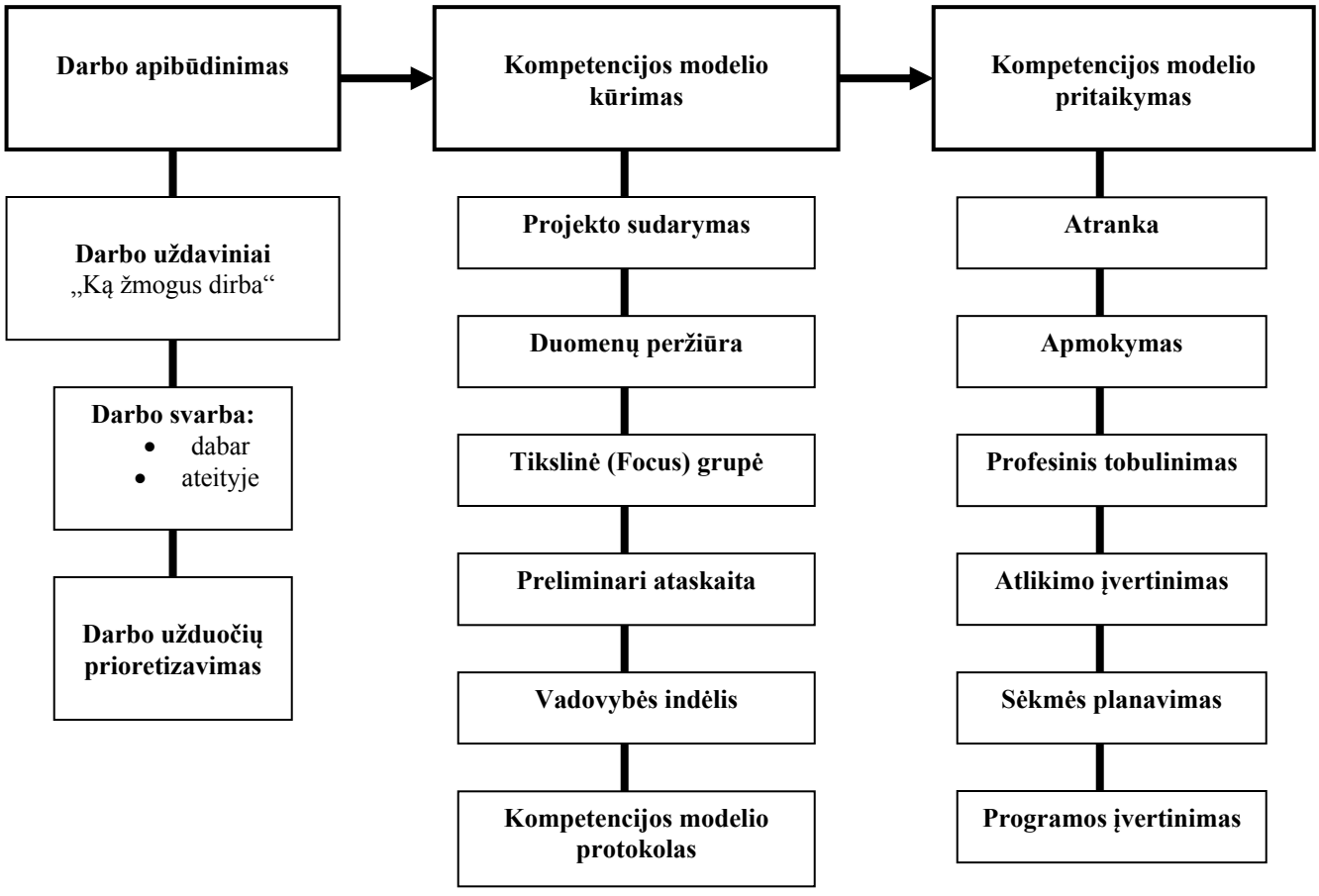


5 pav. **Darbo kompetencijos modelio kūrimo schema**

Šaltinis: Sudnickas, 2009

Kaip akcentuoja daugelis autorių pirmiausia reikia apibrėžti kompetenciją ir ją suprasti, tada nusistatyti esminius darbo uždavinius ir juos išdėstyti pagal svarbą, be abejo nustatyti kompetencijos lygį sudaryti kompetencijų rinkinį.

Anot Sudnicko (2009) modelio sudarymui buvo pakviesti geriausi ir labiausiai nusimanantys organizacijos asmenys pažvelgti į kiekvienai pozicijai keliamus dabartinius reikalavimus ir sukurti darbo kompetencijos modelį apimant idealias, bet realias kompetencijas. Tikslinės grupės „startavo“ analizuodamos kiekvienos pozicijos darbo užduotis. Šis procesas padėjo racionalizuoti (supaprastinti) ir patikslinti kiekvieno darbo užduotis. Tikslas buvo sukurti tvirtą, gerai apibrėžtą pagrindą iš "darbo užduočių", palengvinti būdingų kompetencijų atranką ir atitikimą. Darbo uždaviniai buvo išdėstyti pagal svarbą. 6 pav. pateiktas kompetencijos modelio kūrimas ir praktinis modelio pritaikymas.



6 pav. **Kompetencijos modelio kūrimas ir pritaikymas**

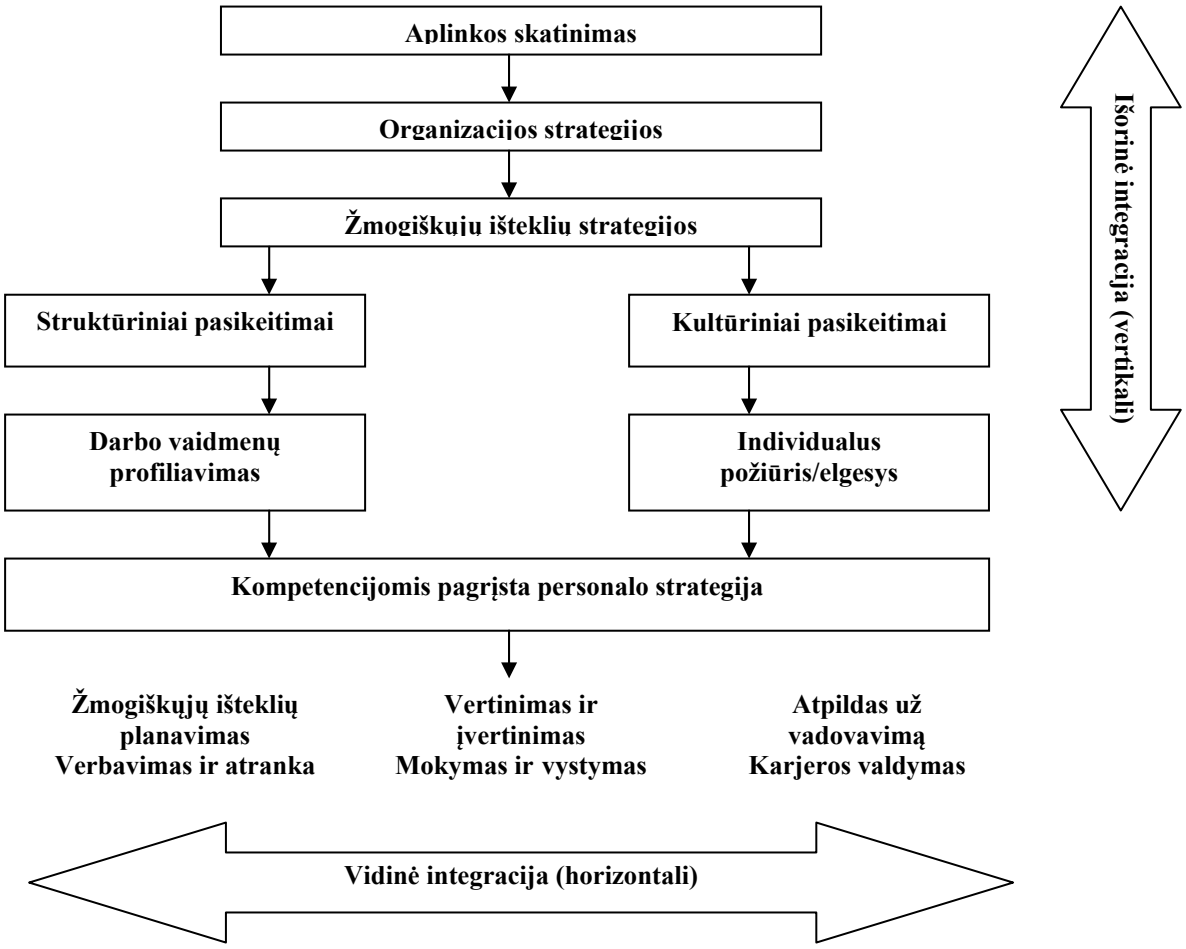
Šaltinis: Sudnickas, 2009

Naudojant McBer kompetencijos žodyną kaip instrukciją (orientyrą), kiekviena tikslinė grupė iš 20 vadybinių kompetencijų „krepšelio“ išrinko ir suderino atitinkamas būdingas kompetencijas. Reikėjo

nuspręsti, kurias kompetencijas priskirti kiekvieno darbo užduočiai, taip pat priskirti kompetencijos lygį. Galutiniu sutarimu buvo sumažintas žemų kompetencijų sąrašas svarbiausiam kiekvienos pozicijos vienetui. Pasibaigus abiejų tikslinių grupių darbui, galutinė peržiūra dėl kompetencijos profilių buvo atlikta su vadovybe. Pirmasis tikslas buvo pažvelgti į šį "preliminarų" darbo kompetencijos modelį ir nuspręsti, ar jis tiksliai atitinka "idealų, bet realų" modelį, antra, paieškoti keliems metams į priekį reikalavimų kiekvienai pozicijai. Laikui bėgant ir atsižvelgiant į pokyčius rinkoje (pvz., klientų, produktų, esamos darbo jėgos, konkurencijos ir t.t.) darbo kompetencijos modelis gali būti keičiamas.

Darbo kompetencijos modelis dabar tampa atrankos standartu. Realybėje ne visi kandidatai atitiks šiuos profilius ir kartais padaryti kompromisai atskirais atvejais gali įnešti į organizaciją naujų gabumų. Šiuo atžvilgiu, "žemesnis" kompetencijos lygis gali būti nustatytas kiekvienoje pozicijoje. Šios vadinamos "ribinės " kompetencijos yra minimalus kompetencijų lygis naujai atėjusiems ar esamiems darbuotojams, jei darbo kompetencijos modelis yra naudojamas kaip valdymo priemonė.

Kompetencijos modeliai ir požiūris į vadovavimo vertinimą ir organizacijos plėtrą yra naudingi (Iles, 1993). Pavyzdys rodo, kaip kompetencijomis paremta personalo strategija gali pagelbėti žmogiškųjų išteklių (toliau ŽI) sistemos vidinėje integracijoje, suteikiant nuoseklumą ir koherentiškumą (sąsają) visose įvairiapusiškose žmogiškųjų išteklių politikos srityse (žr. 7 pav.).



7 pav**. Kompetencijos požiūris į žmogiškųjų išteklių ir bendros strategijos ryšį**

Šaltinis: (Iles, 1993)

1.3. Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT) pasieniečiams ir jų tiesioginiams vadovams keliami specifiniai reikalavimai kvalifikacijai patvirtinti

VSAT pareigūnų tikslas užtikrinti valstybės sienos apsaugą ir neliečiamumą; taip pat vykdo pasienio sargybas: atlieka radiacinę kontrolę; tikrina asmenų ir transporto priemonių duomenis; naudoja tarnybinius ginklus ir specialiąsias priemones; bendrauja su vykstančiais per valstybės sieną asmenimis; vykdo atvesdintų į tarnybines patalpas ir sulaikytų asmenų apsaugą; išduoda Lietuvos Respublikos vizas; vykdo „Orlaivio apžiūrą ir orlaivio įgulos dokumentų tikrinimą“; ir daugelį kitų funkcijų.

Šiame skyrelyje (o taip pat ir visame darbe) nagrinėsiu ne visus Valstybės sienos apsaugos tarnybos padalinius, bet Vilniaus rinktinės Vilniaus oro uosto užkardos, kontaktuojančiojo personalo, t.y.

pasieniečio bei specialisto ir vyresniojo specialisto (kurie vadovauja pamainai) reikalavimus pareigybei užimti. Dirbant šiose anksčiau minėtose vietose reikalingos ne tik bendrosios kompetencijos (loginis ir tikimybinis mąstymas, užsienio kalbų mokėjimas, savęs valdymo, bendravimo ir daugelis kitų), bet ir specifinės, tokios kaip savigynos elementai, šaudymas, asmens sulaikymo įgūdžiai, specialiųjų priemonių panaudojimas (antrankių uždėjimas, dujų, guminių lazdų, tazerių panaudojimas, ir t.t.). Pagrindiniai reikalavimai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Reikalavimai pasieniečio bei specialisto ir vyresniojo specialisto pareigybėms užimti

Reikalavimai pasieniečiui	**Reikalavimai specialistui, vyresniajam specialistui (pamainos vyresniajam**
- turėti vidurinį išsilavinimą ir pasieniečio kvalifikaciją; - *būti susipažinęs* su LR, Europos Sąjungos, Šengeno teisės aktais, LR tarptautinėmis sutartimis, Vyriausybės nutarimais, Vidaus reikalų ministro norminiais dokumentais, reglamentuojančiais valstybės sienos apsaugą, taip pat kitais teisės aktais, susijusiais su tarnybos ir vidaus reikalų statutinių įstaigų veikla, LR valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymu ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais įslaptintos informacijos panaudojimą ir apsaugą, Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėmis; - mokėti dirbti interneto naršyklėmis, teksto redagavimo, duomenų paieškos kompiuterinėmis programomis; - mokėti vieną iš užsienio kalbų (anglų, vokiečių, rusų ar kitą) pradedančio vartotojo A1 lygiu;	- turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą; - *išmanyti* LR, Europos Sąjungos teisės aktus, reglamentuojančius pasienio tikrinimų organizavimą, kitus teisės aktus, susijusius su tarnybos ir vidaus reikalų statutinių įstaigų veikla; - mokėti dirbti interneto naršyklėmis, skaičiuoklės, teksto redagavimo, duomenų paieškos kompiuterinėmis programomis; - išmanyti raštvedybos ir teisės aktų rengimo taisykles; - mokėti sisteminti, apibendrinti, analizuoti informaciją, rengti išvadas; - mokėti vieną iš užsienio kalbų (anglų, vokiečių, prancūzų, rusų) ne žemesniu nei pažengusiojo vartotojo A2 lygiu;

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Reikalavimai pasieniečiui	Reikalavimai pamainos vyresniajam
- turėti teisę vairuoti „B“ kategorijai atitinkančią transporto priemonę; - turi atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „riboto naudojimo“; - sveikatos būklė turi atitikti Sveikatos būklės reikalavimų pareigūnams sąvado II skiltį; - fizinis pasirengimas turi atitikti pareigūnams, priskiriamiems pagal darbo pobūdį II lygiui, nustatytus fizinio pasirengimo reikalavimus ir papildomus reikalavimus nustatytus VSAT pareigūnams.	- turėti teisę vairuoti „B“ kategorijai atitinkančią transporto priemonę; - turi atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „Konfidencialiai“; - sveikatos būklė turi atitikti Sveikatos būklės reikalavimų pareigūnams sąvado II skiltį; - fizinis pasirengimas turi atitikti pareigūnams priskirtiems pagal darbo pobūdį II lygiui, nustatytus fizinio pasirengimo reikalavimus;

Šaltinis: adaptuota pagal Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Vilniaus rinktinės vado įsakymą, 2010

2. PERSONALO KOMPETENCIJŲ VYSTYMAS

Labai ilgai technika ir technologija buvo laikoma pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksniu. Be abejo, aukštas technikos lygis ir toliau lieka vienas svarbiausių organizacijos veiklos efektyvumą užtikrinančių elementų. Tačiau techninis veiklos veiksnys tampa vis labiau priklausomas nuo personalo, nuo jo nuostatų, idėjų, dorovinių įsitikinimų ir panašiai. Žmogaus elgesys vis labiau motyvuojamas savęs realizavimo, kūrybinio potencialo atskleidimo bei tolesnių ugdymo poreikių patenkinimo galimybėmis. Personalo ugdymas tampa viena prioritetinių krypčių, o išlaidos darbuotojų ugdymui prilyginamos investicijoms, kurios duos vaisius ateityje.

Kalargyrou ir Woods (2011) teigimu yra keletas vadybinės literatūros žinynų, kurie apibūdina svarbiausias mokymo kompetencijas, pateikia projektą ir pristato efektyvų mokymą/lavinimą. Žinynuose akcentuojama veiksmingas aktyvus klausymasis, verbaliniai ir neverbaliniai bendravimo įgūdžiai. Planinis mokymas ir lavinimas vaidina svarbų vaidmenį vadybinių gebėjimų įgūdžiams ir veiklai. Tarp mokymo kompetencijų, kas svarbu instruktoriams, rekomenduojama tobulinti/ugdyti organizacines žinias, valdymo žinias ir funkcijas (atsakomybė ir valdžia), mokymo žinias, programos rengimo įgūdžius, technologinius įgūdžius, įsipareigojimą ir žmonių kvalifikacijos kėlimą, naudojant įvairius būdus skleisti informaciją, tobulėti, turėti humoro jausmą ir pasitikėjimą savimi. Autoriai pažymėjo, kad instruktoriams svarbios lankstumo ir kantrybės kompetencijos, nes kiekvienas darbuotojas unikalus ir turi skirtingus mokymosi stilius; taip pat, kad efektyvus/veiksmingas instruktorius reikalauja individualumo kiekvienam darbuotojui, kad būtų pasiektas aukščiausias lygmuo.

Anot, Kalargyrou ir Woods (2011), mokymo srities specialistų vaidmuo yra svarbus, nes instruktoriai plėtoja darbo jėgą ir siūlo darbuotojams karjeros galimybių gerinimą, tuo pačiu metu jie padeda sumažinti apyvartos ir personalo išlaidų normą. Įmonė, kuri ugdo ir plėtoja savo žmogiškąjį kapitalą vertina savo darbuotojus, padidina kandidatų fondo kiekį ir kokybę. Mokymo specialistai sutiko, kad jų vaidmuo yra kintantis iš mokymo teikėjo tampant mokymosi pagalbininku. Mokymo medžiaga ir metodai labai greitai keičiasi. Technologijos, demografijos pokyčiai, E-mokymasis - iš esmės pakeitė tradicinį mokymąsi namuose, nes praktikantas gali dalyvauti mokymo seminaruose internetu iš bet kurios patogios vietos, kur yra kompiuteris ir internetinis ryšys.

Žmogiškųjų išteklių valdymas, anot Vengrienės (2006), turėtų būti sutelktas į visapusišką įmonei būtinų kompetencijos aspektų plėtojimą, ypač akcentuojant bendravimo ir santykių palaikymo aspektus. Tai labai svarbu kontakto zonoje dirbančių darbuotojų atžvilgiu. Individualizuotos arba pritaikytos

vartotojo poreikiams paslaugos, pasak Bagdonienės ir Hopenienės (2004), grindžiamos kontaktinio personalo kompetencija. Profesinėje veikloje kompetencija įgalina veikti skirtingose situacijose.

Vitkienė (2004) teigia, kad kompetentingi ir sąžiningi darbuotojai yra pagrindiniai paslaugų įmonės, paslaugų verslo resursai.

Paslaugų organizacijų personalo vadyboje vis didesnę svarbą įgauna darbuotojų kompetencijos ugdymas, bendradarbiavimo stiprinimas ir darbuotojų įgalinimas (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Informacija mus daro ugdytiniais. Keičiantis gyvenimo standartams, reikia vis kitokios informacijos, leidžiančios orientuotis pakitusiomis sąlygomis. Anot Jovaišos (2001), ugdyti – tai sudaryti sąlygas žmogaus saviraiškai.

Viskas, kas yra susikaupę asmenybėje, anot Savanevičienės ir Šilingienės (2005), atsiranda bendraujant ir skirta bendravimui su kitais. Žmogui bendraujant su kitais, atsiranda svarbūs jo elgesio orientyrai.

Kad ir kokie talentingi ar kompetentingi grupės nariai būtų, dar nereiškia, kad grupė funkcionuos efektyviai. Kiekvienas žmogus siekia aukštesnio vertinimo, statuso grupėje. Kai jis jaučiasi reikšmingas, suvokia savo vertę grupėje, jo gyvenimas yra pilnavertiškesnis, veiklos rezultatai geresni. Tam, kad dirbantysis būtų suinteresuotas kuo kompetentingiau atlikti savo darbą jį reikia tam motyvuoti. Paliulis ir Chlivickas (1998) teigia, kad žmogaus elgesys visada motyvuotas. Motyvacija – tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų. Tereikia tinkamai motyvuoti darbuotojus ir siekti organizacijos tikslų.

Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad organizacijų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas.

Gilmore (2003) teigia, kad sprendimų priėmimo kokybė priklauso nuo kompetencijos (įgūdžių ir gebėjimų). Personalo pritraukimas, mokymas ir ugdymas yra esminiai dalykai organizacijoje, įgytas žmonių pasitikėjimas ir jų kompetencija paslaugų vadyboje ir teikime. Todėl organizacijai reikia atitinkamų mokymo programų ugdančių darbuotojų įgūdžius ir žinias darbui atlikti.

Drejer (2000) nagrinėjo pagrindinius keturis mokymosi tipus, kur kiekvienas atstovauja specifinę perspektyvą.

Individuali elgesio perspektyva (angl. The individual behaviour perspective) yra susijusi su neformaliu individo mokymosi procesu. Renka informaciją apie žmogaus elgesį, pavyzdžiui, kaip individai reaguoja į pateiktas situacijas tam tikromis sąlygomis, taip pat žmonių asmeninį bendravimą.

Dėmesys yra sutelkiamas į neformalų nesąmoningą pavienio organizacijos nario elgesį ir tarpasmeninį bendravimą tarp organizacijos narių.

Sprendimu paremta perspektyva (angl. The decision support perspective) liečia individualius formalius mokymosi procesus organizacijoje. Svarbiausia išsiaiškinti, kaip žmogus, priimantis individualius sprendimus, mokosi iš situacijų, kuriose reikia spręsti problemas. Priimant sprendimus yra remiamasi technologijomis ir sprendimų modeliais. Ši perspektyva padeda studijuoti ir suprasti kaip individualus mokymasis yra įtakojamas prieinamų informacinių technologijų ir jų įtvirtintų žinių.

Vadybinių sistemų ir organizacinės struktūros perspektyva (angl. The management systems and organisational structure perspective) koncentruojasi į kolektyvinį mokymosi procesą, valdomą formalios organizacinės struktūros ir valdymo sistemos per formalų planavimą ir kontrolės procesus, valdančius procedūras ir atlygio sistemas.

Kolektyvinės kultūros perspektyva (angl. The corporate culture perspective) remiasi tuo, ką organizacija žino, akcentuojami neformalūs socialiniai ryšiai, kolektyviniai įpročiai, elgesio modeliai ir požiūriai, egzistuojantys organizacijose. Kolektyvinė kultūra atsiranda iš kolektyvinių mokymosi procesų, valdo ir formuoja kolektyvinį ir individualų elgesį.

Personalo ugdymas, anot Adamonienės ir kt. (2002), yra platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ar naujų žinių įgijimą. Tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus suderinant su jos tikslais. Darbuotojų ugdymas turi būti atliekamas kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas (stažuotės, seminarai, kursai) nebus pakankamai veiksmingas.

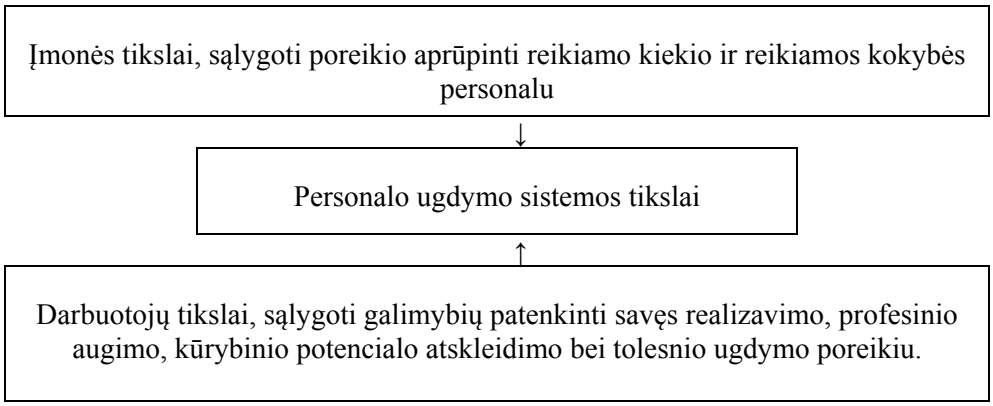
Išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą.

Haksever (2002) teigia, kad ugdymo sistema būtų efektyvi reikia įvertinti keletą momentų :

1) koncentruotis į tam tikrus įgūdžius, kurie padaro paslaugą ypatinga;
2) į visus darbuotojus žiūrėti kaip į personalą su potencialo augimu;
3) investuoti pinigus ir laiką mokymams. Naudinga investuoti net į paprastą darbininką, nes net pats menkiausias nepatenkintas vartotojas – potencialus paslaugų įmonės nuostolis, o pvz., kasininkai ar krovikai, labai svarbūs paslaugos teikime;
4) nuolat vykdyti mokymus;

5) užtikrinti mokymus skirtinguose profesionaliuose įgūdžių lygiuose nežiūrint į darbuotojo esamas pareigas. Tai darbuotojui teikia pasitikėjimo, nes ateityje gali kilti atlygis, ir keistis pareigos į aukštesnes;
6) formuoti adekvačius mokymus. Tai reiškia, kad mokymai duotų realios naudos darbe. Pvz., išmokyti paslaugų darbuotojus gerai atsižvelgi į aptarnaujamus klientus. Šių mokymų, instrumentų, metodų dėka darbuotojai turi sugebėti suteikti paslaugą geriausiu būdu;
7) mokyti organizacijos tikslų ir vizijos.

Formuojant personalo ugdymo strategiją Adamonienė ir kt. (2002) pataria atkreipti dėmesį į tai (žr. 8 pav.):



8 pav. **Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema**

Šaltinis: Adamonienė ir kt., 2002

1) tai turi būti ugdymo, o ne mokymo sistema. Personalo ugdymas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbų atlikimui. Taigi personalo ugdymo sistema yra orientuota į ateitį, ji įgalina greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir tuo pačiu metu suteikia organizacijai tam tikrą pranašumą konkurencinėje kovoje;
2) tikslai turi būti formuojami atsižvelgiant į įmonės ir darbuotojų interesus. Formuluojant tikslus reikia atsakyti į klausimus kokie organizacijos tikslai, kokie organizacijos ir jos padalinių tikslai, kokie individualūs darbuotojų tikslai.

Perspektyvą turi matyti bei jos siekti ir pats ugdytinis. Stulpinas (2005) teigimu žmogus imasi iniciatyvos pats ar kitų žmonių skatinamas nustatant ugdymosi tikslus.

Įvairiose šalyse suaugusiųjų ugdymas ir bendrųjų kompetencijų plėtojimas, padedantis prisitaikyti prie naujų veiklos sąlygų ir išlikti darbo rinkoje, realizuojamas įvairaus lygio, formalaus ir neformalaus

tipo ugdymo institucijose bei konkrečioje darbo aplinkoje, mokantis iš veiklos patirties (Lepaitė ir Kliminskas, 2003).

Profesinis vystymas, anot Žydžiūnaitės (2003), apima ne tik kasdieninį įgūdžių mokymąsi darbinėje aplinkoje, bet ir kompetencijų, leidžiančių sėkmingai adaptuotis bei susigyventi su bet kurio pobūdžio darbine veikla, nuolatinį, tęstinį vystymą. Kompetencijos bruožai kinta keičiantis aplinkai ir tai daro poveikį realizuojamai veiklai, sąlygoja nepertraukiamą asmens kompetencijos vystymą kaip nuolatinio profesinio vystymo elementą. Autorės teigimu, daugiau nei pusė asmens įgytų žinių ir įgūdžių nevystant kompetencijos naujomis į kaitą orientuotomis kryptimis, per penkerius metus tiesiog „tirpsta“.

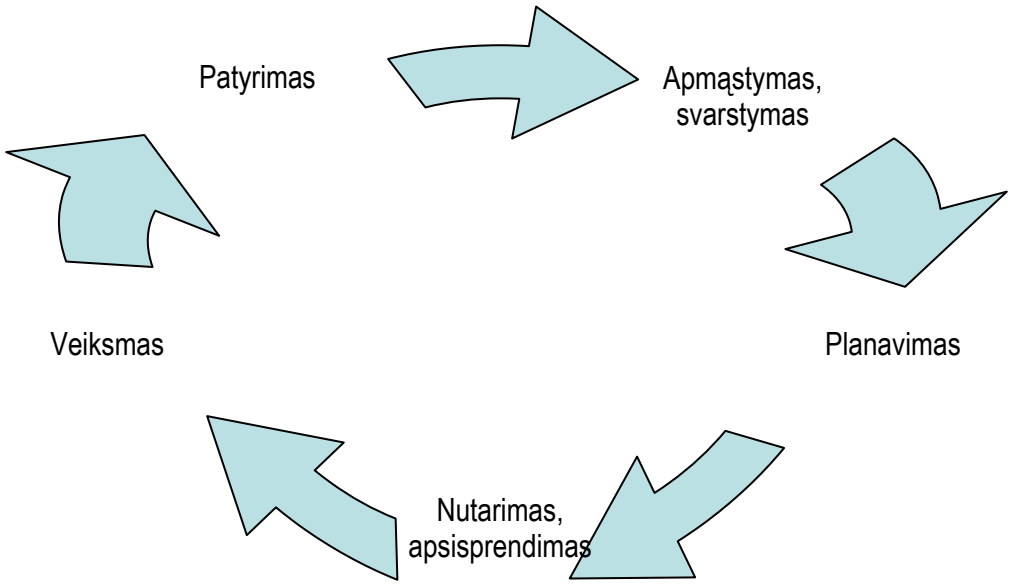
Paloniemi (2007) teigia, kad kompetencija daugiausiai vystoma per mokymus darbe. Dažniausiai naudojami tokie būdai kaip: kompetencijos dalijimasis su kolegomis, mokymasis darbo vietoje (problemų sprendimas, profesinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių naudojimasis).

Saugienės (2003) teigimu, ugdymo/mokymo programa gali būti įvardijama kaip mokymo planas, studijų sritis arba elgesio su žmogumi ir procesais sistema.

Drejer (2000) tiki, jog niekas niekada nesistengia daryti klaidų tyčia, bet nepaisant mūsų didžiausių pastangų klaidos pasitaiko dėl spragos tarp planų formulavimo ir jų įgyvendinimo. Ši spraga - tai skirtumas tarp palaikomų teorijų ir naudojamų teorijų. Tai yra skirtumas tarp “to ką galvojame ir darome” ir “to ką iš tikrųjų darome”.

9 paveiksle pateikiama mokymosi iš patirties arba Kolb perspektyva.

Kolb mano, kad žmonės suvokia ir perteikia savo patirtį skirtingai. Kai kurie suvokia per konkrečią patirtį, o kiti – per abstraktų suvokimą. Kai kurie pritaiko savo patirtį svarstant ir stebint, o kiti – eksperimentuojant. Šie du aspektai sąveikauja įtakodami mokymosi stilių, tipologiją ir mokymosi ciklą: patirtis virsta į stebėjimą, į suvokimą, į eksperimentavimą ir atgal prie patyrimo. Iš modelio paaiškėja, kad tam, jog iš tikrųjų kažką išmoktų žmogus turi pereiti per visą mokymosi ciklą, transformuodamas savo veiksmus į patirtį, planuoti naujus veiksmus, nuspręsti dėl veiksmų eilės ir keisti savo veiksmus pagal priimtas išeitis.



9 pav. **Kolb mokymas**

Šaltinis: Drejer, 2000

Pagal Misevičių (2001) galima išskirti dvi kryptingas personalo ugdymo koncepcijas:

1) personalo ugdymas pagal veiklos poreikius (atspindi formalųjį ugdymo aspektą);
2) personalo ugdymas, norint geriau patenkinti darbuotojų poreikius, siekius, gabumus.

Suderinus šias kryptis pasiekiamas didžiausias įmonės ekonomiškumas, o darbuotojai būna patenkinti darbu.

Personalo mokymas vaidina svarbų vaidmenį personalo ugdymo sistemoje, nes nuo jo lygio priklauso dirbančiųjų kvalifikacija, profesinė ir bendra kultūra.

Tam, kad asmuo galėtų vystyti savo kompetencijas iš pradžių turi pereiti pagrindines mokymo rūšis, ir tik vėliau "dairytis" į kompetencijų vystymą:

1) bazinis personalo mokymas. Tai dažniausiai vyksta už organizacijos ribų (mokyklos, aukštesniosios mokyklos, universitetai). Tai nėra mokymas praktinėje veikloje, bet jis labai svarbus tęsiant mokymąsi vėliau;
2) kvalifikacijos kėlimas. Bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Svarbu organizuoti tų sričių kvalifikacijos kėlimą, kur žinių pokyčiai yra esminiai;
3) perkvalifikavimas. Tai ypač reikalinga vykstant esminiams sistemos pertvarkymams.

Labai svarbu bazinį mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą atlikti kryptingai.

Vasiliauskienė ir kt. (2005) teigia, kad teorinė - koncepcinė darbuotojų bendrųjų kompetencijų analizė leidžia išryškinti du jų vystymo organizacijose būdus: neformalų ir informalų (savaiminį). Neformalus mokymas paprastai vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis būdingas kvalifikacijos tobulinimo sričiai. Neformalus mokymas gali vykti pačioje darbo organizacijoje darbo vietoje, įvairių kursų, seminarų formomis. Neformalus ir informalus (savaiminis) darbuotojų kompetencijos vystymo būdai skiriasi savo charakteristikomis. Pirmuoju atveju kompetencijos vystymas turi būti mokymo (-si) specialistų organizuotas ir sistematiškas, o antruoju atveju kompetencijos vystymo vyksmas labiausiai priklauso nuo paties darbuotojo mokymosi motyvacijos, turimų refleksijos ir veiklos tyrimo gebėjimų, tačiau jis nesiejamas su organizuotu mokymu (-si).

Naujas šiuolaikinis požiūris į kompetencijos vystymą siejamas su tokiomis koncepcijomis kaip naujasis mokymasis, savaiminis mokymasis bei besimokanti organizacija. Tai mokymasis iš savo kolegų veiklos patirties, keičiantis savu turimu asmeniniu žinojimu ir savo supratimu.

4 lentelėje pateikiami ir lyginami tradicinės mokymo sistemos principai su personalo ugdymo sistemos principais (Adamonienė ir kt., 2002).

4 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai

	Tradicinės mokymo sistemos principai	**Personalo ugdymo sistemos principai**
Kas?	Atskiri individai	Visi
Kaip?	Periodinis mokymas	Nenutrūkstamas mokymas visą gyvenimą
Kur?	Auditorijoje	Visur (darbo vietoje, auditorijoje, namie)
Kada?	Nuo – iki	Nuolat
Kodėl?	Taip įprasta	Orientacija į ateities poreikius

Šaltinis: Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002

Klausimuose - kas, kaip, kur, kada ir kodėl - atsispindi abiejų sistemų principų skirtumai. Pvz., jei tradicinė mokymo sistema orientuota į pavienius asmenis, tai tuo tarpu personalo ugdymo sistema orientuota į visą personalą; jei tradicinė mokymo sistema moko tik periodiškai, tai personalo ugdymo sistema - nenutrūkstamai visą gyvenimą ir svarbiausias skirtumas tas, kad tradicinis mokymas vyksta

todėl, kad taip yra įprasta, o personalo ugdymo sistema puikiai žino, kam tai reikalinga, ir ši sistema orientuojasi į ateities poreikius.

Labai svarbu asmens įgalinimas veiksmuose apibrėžiant užduotis, parenkant būdus užduočiai išspręsti, ir įvertinant rezultatus. Akcentuojami trys aspektai: užduotis, metodas, rezultatas.

Ellström (1997) pateikia keturis mokymosi aplinkos tipus (žr. 5 lent.). Paprasčiausias mokymosi tipas iššaukia reproduktyvų mokymąsi, imituoja ir mokosi per bandymus ir klaidas. Šis mokymosi tipas pritaikytas kompetencijų, kurios dažnai kartojasi, ugdymui. Produktyvus I mokymosi tipas charakterizuoja laisvę įvertinant rezultatus, produktyvus II tipas – parenkant metodus ir įvertinant rezultatus. Pirmuoju atveju besimokantysis turi įvertinti rezultatus ir atlikti nedidelius pataisymus tam, kad būtų išspręsta esama užduotis, antruoju - besimokantysis problemų sprendimais per eksperimentus turi atrasti ir išbandyti sprendimo būdus.

5 lentelė. Mokymosi aplinka pagal mokymosi tipus

	Mokymosi tipai			
Mokymosi aplinkos aspektai	**Reproduktyvus**	**Produktyvus I tipas**	**Produktyvus II tipas**	**Kūrybingumas**
Užduotis	Duota	Duota	Duota	Neduota
Metodas	Duotas	Duotas	Neduotas	Neduotas
Rezultatas	Duotas	Neduotas	Neduotas	Neduotas

Šaltinis: Ellström, 1997

Veiksmingiausias mokymosi tipas iššaukia kūrybingumą. Šiam mokymosi tipui būdinga tai, kad besimokantysis turi panaudoti savo kompetenciją ne tik įvertinant rezultatus ar parenkant metodus, bet ir nustatant problemą, asmuo gali tirti užduoties apibrėžimus ir pakeisti paplitusius sprendimus, kai individualiai ar grupėse praktikoje aptariamos arba keičiamos nusistovėjusios ideologijos, rutina, struktūra ir praktika savo pačių praktikoje.

Siekiant efektyvaus darbuotojų kompetencijos vystymo organizacijoje, anot Vasiliauskienės ir kt. (2005), tikslinga remtis pagrįstu teoriniu modeliu, kuris apima tiek neformalaus, tiek informalaus kompetencijos vystymo vadybinius sprendimus. Pirmoji šio modelio sudedamoji dalis – organizacinių mokymąsi palaikančių nuostatų formavimas. Organizacijoje turi vyrauti bendras supratimas (tai gali būti įvardijama kaip kultūros dalis), kad mokymasis ir darbuotojų kompetencijos vystymas yra vertybė.

Antrasis modelio elementas – motyvacinių veiksnių įvertinimas. Tai įvairių motyvatorių kompetencijai vystyti įvertinimas. Vienus darbuotojus skatina sudarytos galimybės karjerai, kitus – pripažinimo arba garbės poreikiai.

Didesni įgaliojimai dažniausiai suteikiami kompetentingesniems darbuotojams, todėl organizacija turi rūpintis darbuotojų kompetencijos ugdymu.

Paloniemi (2007) atliktoje studijoje kaip itin reikšmingą mokymą darbe traktuoja mokymąsi iš klaidų, naujų darbo užduočių, probleminių situacijų sprendimų.

M. Laff (2006) teigia, kad pats savaime įgūdžių neišugdysi. Geriausi įgūdžiai įgaunami įvairiuose ugdymo moduliuose. Autoriaus teigimu, naudinga kai darbuotojai mokosi dirbdami kartu su kolegomis arba kai tai padaryt bando patys; mažiau naudinga - kai darbuotojams kolegos tik paaiškina ar kai jie mokosi iš vadovėlių. Todėl galime teigti, kad norėdami išsiugdyti tam tikrus gebėjimus geriausiai juos vystyti pačiam dirbant kartu su kolegomis.

Labiausiai paplitę ugdymo būdai ir technikos pavaizduoti 6 lentelėje yra aptarti jau seniai, tačiau ir šiandien šie būdai yra populiariausi.

6 lentelė. Labiausiai paplitusios ugdymo ir vystymo technikos

Metodai	Paaiškinimas
Elgsenos modeliavimas	Naudojant video medžiagą galima koreguoti elgseną, nes vaidinami vaidmenys ir diskusijos keičia elgseną. Naudojant pavyzdines situacijas ugdomi žmogiškieji santykiai
Veiklos imitavimas	Imituojami žaidimai lape ar kompiuteryje moko vadybinių žinių
Atvejų analizė	Realūs ir sugalvoti atvejai ar incidentai yra išanalizuojami mažose grupelėse
Konferencijos	Mažų grupių diskusijos išrinktomis temomis naudojamos lyderiavimo ugdymui
Paskaitos	Mokytojo žodinis pristatymas dalyvaujant ribotam kiekiui klausytojų
Programinis instruktažas	Paties mokymosi metode naudojami tekstai su klausimais ir atsakymais
Vaidmenų metodas	Praktikantai vaidina su kitais praktikantais kaip „bosas atlieka darbo įvertinimą“, o pavaldinys reaguoja į tą įvertinimą“. Taip įgyjami žmogiškieji santykiai (ryšiai)
Jautrumo ugdymas	Tai eksperimentavimas mažose grupėse. Kiekvienas išbando naują elgseną ir duoda grįžtamąjį ryšį. Akcentuojamos pastangos, atveriamas bendravimas ir supratingumas grupėje

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Metodai	Paaiškinimas
Ugdymas (mokymas) darbe	Apima nuo instrukcijų įvairovės, paviršutiniško ruošimo iki patyrusių darbuotojų kruopščių paaiškinimų, demonstracijų ir praktinio kvalifikuoto mokymo
Vestibiulinis (koridorinis) ugdymas (vestibule training)	Mokoma fizinių užduočių skirtingose darbo vietose akcentuojant darbo saugumą, mokymą ir grįžtamąjį ryšį.

Šaltinis: (Van Fleet, 1988)

Pavyzdžiui, jei tikslas yra darbuotoją supažindinti su naujomis procedūromis užteks efektyvaus skaitymo. Jei tikslas yra mokyti žmones kaip jiems geriau pritapti prie kitų ar kaip sprendimus padaryti labiau efektyvesniais, vaidmenų metodas ar atvejų analizė, padėtų darbą padaryti geriau. Jei reikia mokyti fizinių įgūdžių, pavyzdžiui, dirbti su naujomis mašinomis, tai tinkamiausias mokymas šiuo atveju bus darbo vietoje.

Tačiau Vengrienės (2006) teigimu žmonių santykių ir elgsenos kompetencijos galima mokytis ir išmokti. Ji įgyjama dirbant, sprendžiant konkrečias užduotis. Pagrindiniai būdai autorės teigimu yra įgyti šią kompetenciją:

a) sukurtas formalių ir neformalių santykių tinklas;
b) išradingumas ir apsukrumas;
c) prisiimta atsakomybė;
d) mobilumas;
e) kopijavimas;
f) patarimai ir pagalba;

Bagdonienė ir Hopenienė (2004) teigia, kad sėkmingai veikia tos organizacijos, kurios investuoja į darbuotojus ir kokybiškas paslaugas teikti personalui padedančias technologijas, tobulina darbuotojų atranką ir daug dėmesio skiria jų ugdymui, turi motyvuojančią ir sąžiningai už darbą atlyginančią darbo užmokesčio sistemą.

Davies H. ir P.D. Ellis (2000) pritaria, kad norint pasiekti pranašumą, reikalingi įgūdžiai ir gabumai – specializuotas ir labiau treniruotas personalas, specializuotas personalo apmokymas.

Organizacijos, anot Dessler (2001), norėdamos šių dienų konkuruojančioje ir globalioje rinkoje išsaugoti konkurencinį pranašumą, sparčiausiai mažinti kaštus ar išsikovoti išskirtinumą, turi suformuoti labai atsidavusią ir kompetentingą darbo jėgą, kuri sąlygoja organizacijos gerą įvaizdį. Dėl gero įvaizdžio ir organizacijos reputacijos paprastai daugėja vartotojų.

Norint valdyti personalo kompetencijas personalą reikia ugdyti, kad naudos gautų ir organizacija, ir pats ugdantysis. Ugdymas turi vykti kasdien ir įvairiomis formomis (darbinėse situacijose, sprendžiant realią problemą ar imituojant, apsikeičiant su kolega vaidmenimis ir pan.). Personalo ugdymo programos turi būti nukreiptos į ateities poreikius.

3. PASIENIEČIŲ BEI JŲ TIESIOGINIŲ VADOVŲ ESMINIŲ GEBĖJIMŲ (KOMPETENCIJŲ) VYSTYMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo *tikslas* – išsiaiškinti X organizacijos personalo svarbiausias (reikalingiausias) kompetencijas ir numatyti esamos kompetencijos ugdymo sistemos vystymo galimybes.

Šiam tikslui įgyvendinti buvo iškelti šie *uždaviniai*:

1) atlikti personalo, dirbančio pasirinktoje X organizacijoje, anketinę apklausą;
2) atskleisti personalo savęs vertinimą siekiant identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, gebėjimus;
3) numatyti personalo kompetencijų vystymo/tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkta *anketinė apklausa*.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl šių priežasčių:

- X organizacijoje pastebėtas darbuotojų nenoras atvirai kalbėti apie organizacijoje egzistuojančias problemas, susijusias su gebėjimų (kompetencijų) vystymu;
- dėl anketos anonimiškumo galima tikėtis objektyvių respondentų atsakymų;
- anketinės apklausos klausimai suformuluoti taip, kad atsakymai leidžia tiesiogiai nustatyti pagrindinius svarbiausius pasieniečių gebėjimus (kompetencijas), jų lūkesčius siejamus su kompetencijos ugdymu;
- tyrimo atlikimas nereikalauja pernelyg didelių finansinių išteklių bei laiko sąnaudų.

Tyrimo imtis. Atliekant kiekybinį tyrimą reikia nustatyti generalinę visumą ir imtį, t.y. kiek respondentų reikia apklausti. Kadangi apklaustinų respondentų skaičius nėra didelis, apklausti visi dirbantys pasirinktų pareigybių nariai (anketinėje apklausoje nedalyvavo tik 4 darbuotojos, esančios vaiko auginimo atostogose).

Tyrimo visumą sudaro 39 pasieniečiai, įskaitant ir pamainos vyresniuosius (tiesioginius vadovus).

Rengiant magistro baigiamąjį darbą buvo atliekamas žvalgomasis tyrimas ir visos tyrimo išvados taikomos tik apklausoje dalyvavusiems respondentams.

Tyrimo organizavimas. Šiame tyrime anketinės apklausos metodu buvo apklausti Vilniaus oro uosto užkardos dviejų pareigybių (pasieniečių ir tiesioginių jų vadovų- pamainos vyresniųjų) darbuotojai.

Empirinio tyrimo metu respondentams buvo garantuojama nepateikti asmeniškų klausimų, kurie galėtų tiriamiesiems pakenkti; visi respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai; respondentams buvo garantuojamas konfidencialumas; apklausiamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu.

Anketa pradedama įžanginiu žodžiu, kuriame respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, nurodoma kaip užpildyti anketą ir akcentuojama, kad gauta informacija bus panaudota tik mokslinio darbo parengimui.

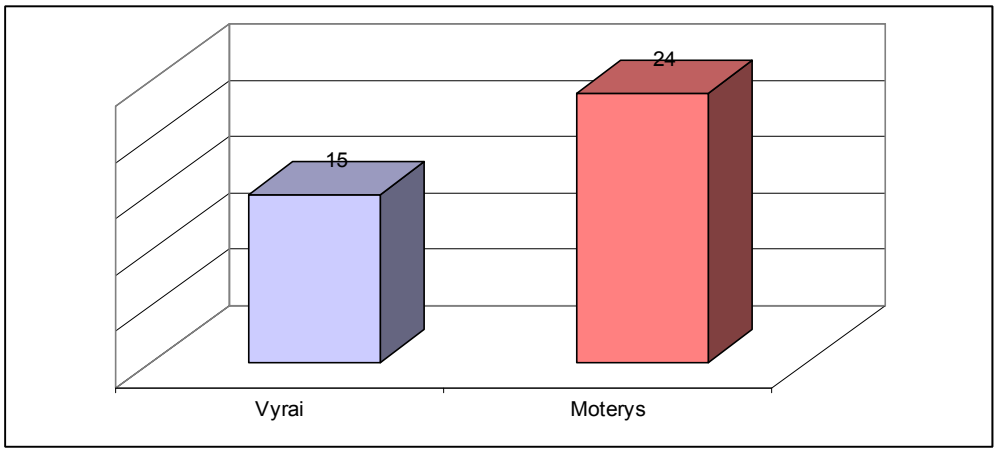
Klausimyną sudaro 12 klausimų :

1) respondentų atsakymai į 1, 2, 3, 4, 7 klausimus padeda išsiaiškinti kokių gebėjimų vystymas laikomas prioritetiniu; kokios yra gebėjimų (kompetencijų) vystymo/tobulinimo priežastys ir rezultatai;
2) 5 ir 6 klausimų atsakymuose respondentai suteikia informaciją apie savų gebėjimų, įgūdžių (kompetencijų) vertinimą, išsiaiškinami šiuo metu turimi respondentų požiūriu gebėjimai, įgūdžiai (kompetencijos) darbe ir kokie jie turėtų būti idealiu atveju;
3) 8, 9, 10, 11, 12 klausimai skirti tyrime dalyvavusių respondentų demografinėms charakteristikoms išsiaiškinti.

Anketiniai duomenys apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 15.0 . Ši programinė įranga leidžia visapusiškai išanalizuoti duomenis tiksliais statistiniais metodais, gauti reikšmingus rezultatus ir statistinius kriterijus, lengvai bei suprantamai pateikti gautus rezultatus grafikais, analitinėmis lentelėmis. Hipotezės apie dviejų požymių nepriklausomumą buvo tikrinamos naudojant chi kvadrato (χ^2) kriterijų (Čekanavičius, 2000). Hipotezė apie dviejų nepriklausomų imčių proporcijų lygybę buvo tikrinama naudojant **Z** - kriterijų ir 95% pasikliautinuosius intervalus (PI). Dviejų nepriklausomų imčių lyginimui taikytas Mano-Vitnio kriterijus, o daugiau nei dviejų Kruskalio-Volison (Čekanavičius, 2002) kriterijus ir 95% pasikliautinuosius intervalus (PI). Hipotezių tikrinimui *pasirinktas* reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Hipotezės apie lygybę buvo atmetamos (skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, patikimais), kai paketo apskaičiuotoji **p reikšmė** neviršijo 0,05. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p<0,05$.

3.2 Rezultatų analizė

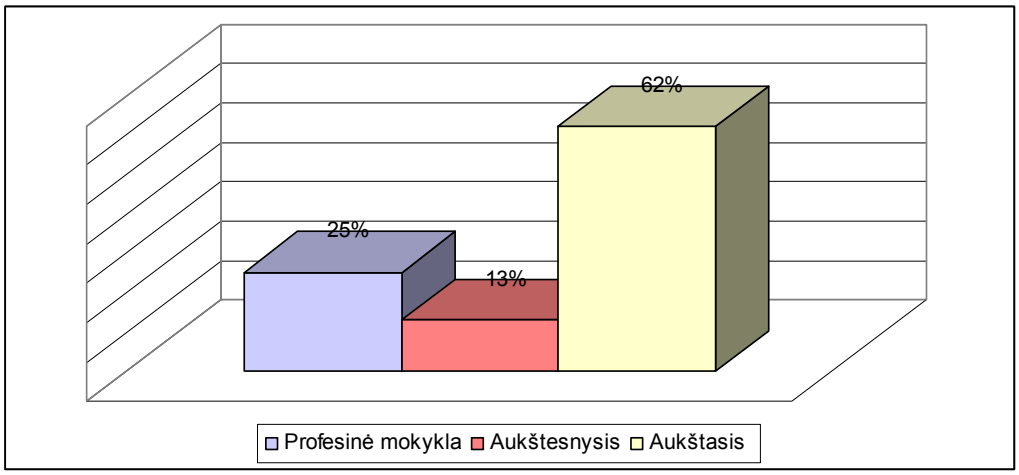
Tyrime iš 43 Vilniaus oro uosto užkardos pasieniečių anketinėje apklausoje dalyvavo 39, iš šių respondentų 24 buvo moterys ir 15 vyrų (10 pav.).



10 pav**. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Apklausoje nedalyvavo tik 4 pasienietės iš 35 Vilniaus oro uosto užkardos pasieniečių. Todėl analizuojant duomenis galima daryti apibendrintas išvadas.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 11 paveiksle.

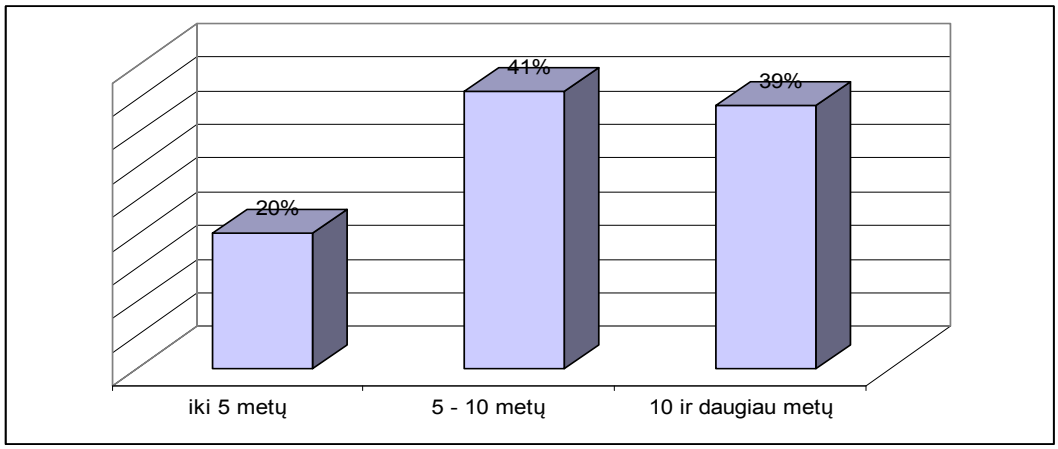


11 pav**. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Skirstant respondentus pagal išsilavinimo grupes išaiškėjo, kad didžioji dalis, t.y. net 62 %, sudaro asmenys turintys aukštąjį išsilavinimą, aukštesnįjį – 15%, o baigusių profesinę mokyklą – 25 %. Analizuojant tolesnius rezultatus bus nagrinėjamos trys skirtingo išsilavinimo respondentų grupės, t. y. respondentai su aukštuoju, aukštesniuoju išsilavinimu ir baigę profesinę mokyklą.

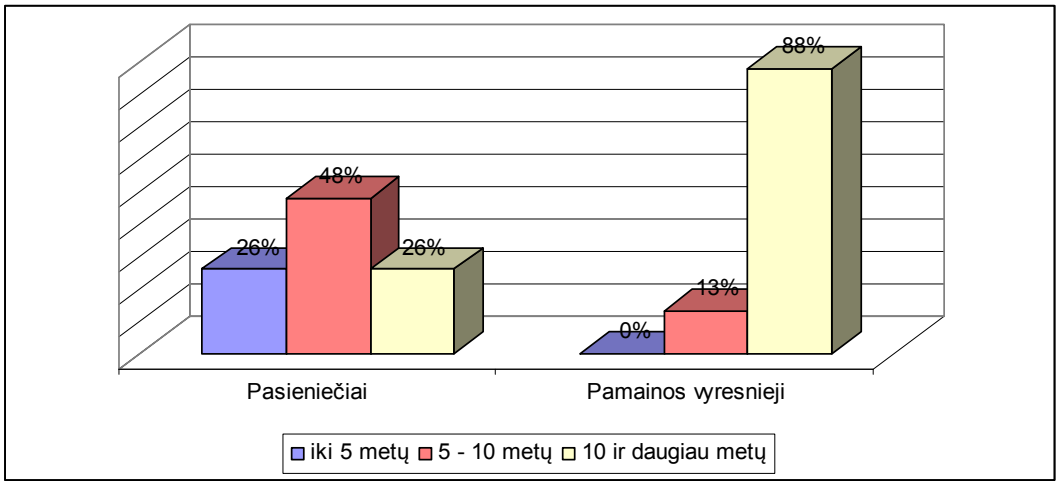
Jauniausias dalyvavęs respondentas buvo 23 m. amžiaus, vyriausias – 46 m. amžiaus. Apskaičiavus vidurkį paaiškėjo, kad vidutinis respondento amžius yra 32 m.. Statistiškai reikšmingų skirtumų šioje grupėje neišryškėjo, todėl plačiau nenagrinėsiu.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 12 pav. Respondentai pagal darbo stažą suskirstyti į tris grupes: išdirbę iki 5 metų, 5 - 10 metų ir 10 metų ir daugiau.



12 pav**. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

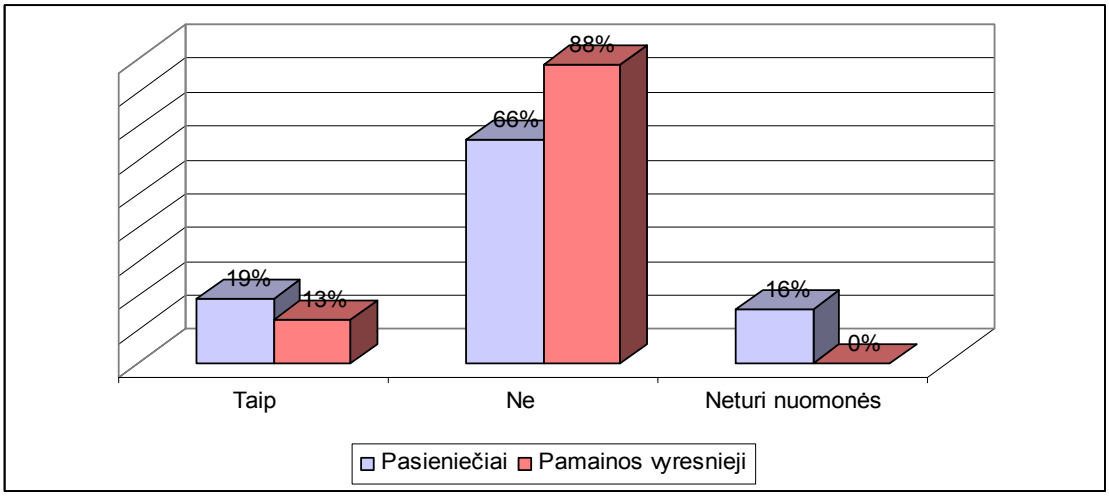
Pagal diagramą matyti, kad respondentų dirbusių skaičius iki 5 metų mažiausias, o dirbusiųjų 5 - 10 metų bei 10 metų ir daugiau skaičius panašus. Tačiau respondentus lyginant pagal stažą ir pareigas, matome, kad pamainos vyresniųjų turinčių mažesnį nei 5 metų stažą nėra (13 pav.).



13 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal stažą ir pareigas**

Toliau rezultatai pateikiami nuoseklia anketos klausimų seka, analizuojant juos pagal užimamas pareigas, išsilavinimo, darbo stažo, pareigų grupes.

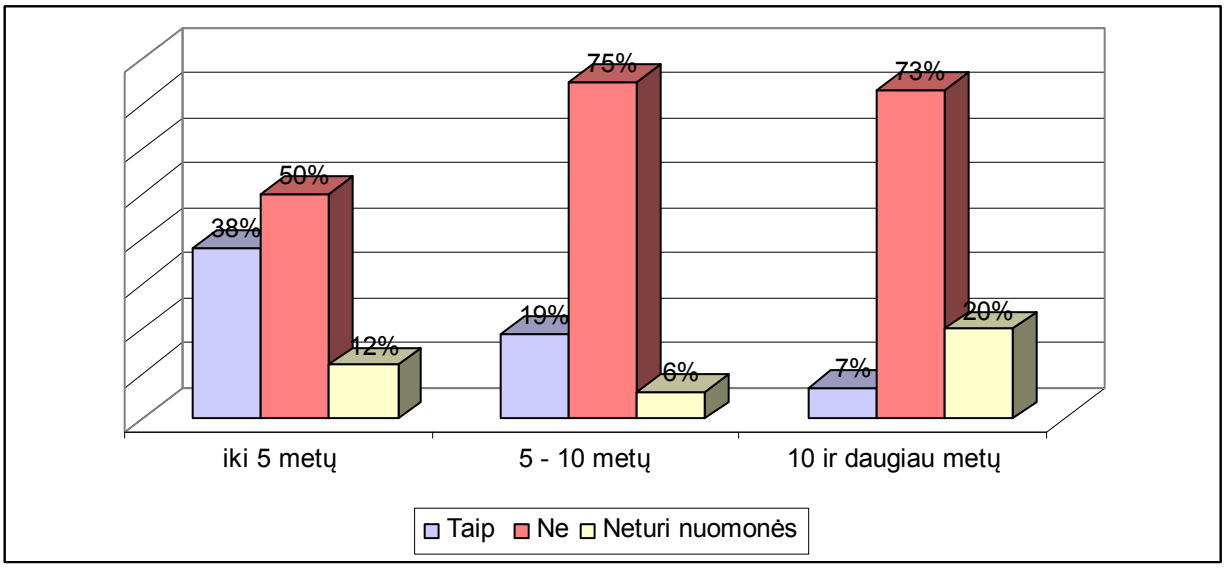
Kaip matyti 14 pav. apklausoje dalyvavusieji pasieniečiai ir pamainų vyresnieji panašiai, t.y. neigiamai vertina organizacijos rūpinimąsi pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu.



14 pav. **Organizacija rūpinasi pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu: respondentų pareigybių atžvilgiu (proc.)**

Galime daryti prielaidą, jog pamainos vyresniųjų 22 procentiniais punktais daugiau nei pasieniečių pažymėjo neigiamą atsakymą dėl to, kad jie yra reiklesni.

Kaip matyti iš 15 pav., kuo respondentai ilgiau dirba šioje organizacijoje, tuo jų nuomone organizacija mažiau tobulina pasieniečiams reikalingus gebėjimus ir įgūdžius.

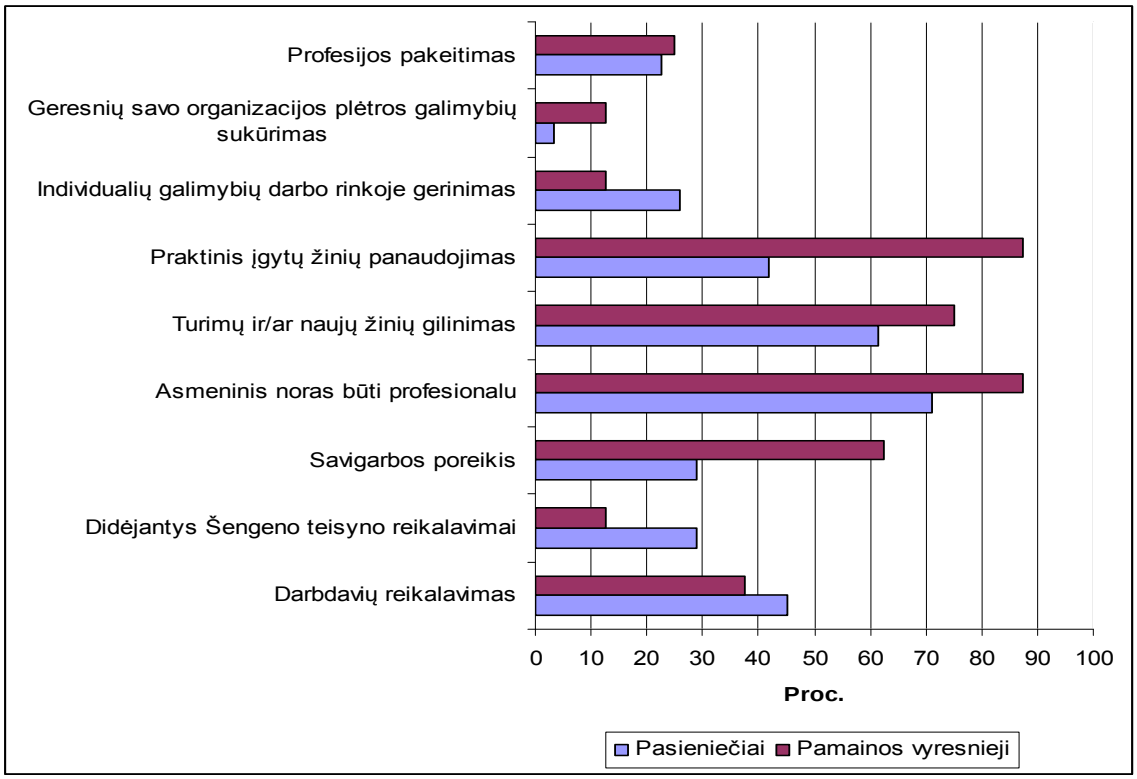


15 pav**. Organizacijos rūpinimasis pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu: darbo stažo grupių atžvilgiu (%)**

Beveik 40% respondentų išdirbusių iki 5 metų mano esant pakankamoms galimybėms organizacijoje tobulinti savo darbui reikalingus gebėjimus ir įgūdžius.

Nagrinėjant skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atžvilgiu skirtumai neišryškėjo, t.y. didžioji dalis respondentų atsakė, kad organizacija nepakankamai rūpinasi darbuotojų gebėjimų tobulinimusi arba neturėjo nuomonės tuo klausimu, todėl plačiau ir nenagrinėsiu.

Sekančiame 16 paveiksle aiškiai matosi, kaip skirtingai respondentai pareigų atžvilgiu apibūdina gebėjimų tobulinimo priežastingumą. Pamainos vyresniesiems daug labiau nei pasieniečiams aktualu praktinis žinių panaudojimas, žinių įgijimas ir tobulinimas, asmeninis noras būti profesionalu ar savigarbos poreikis.

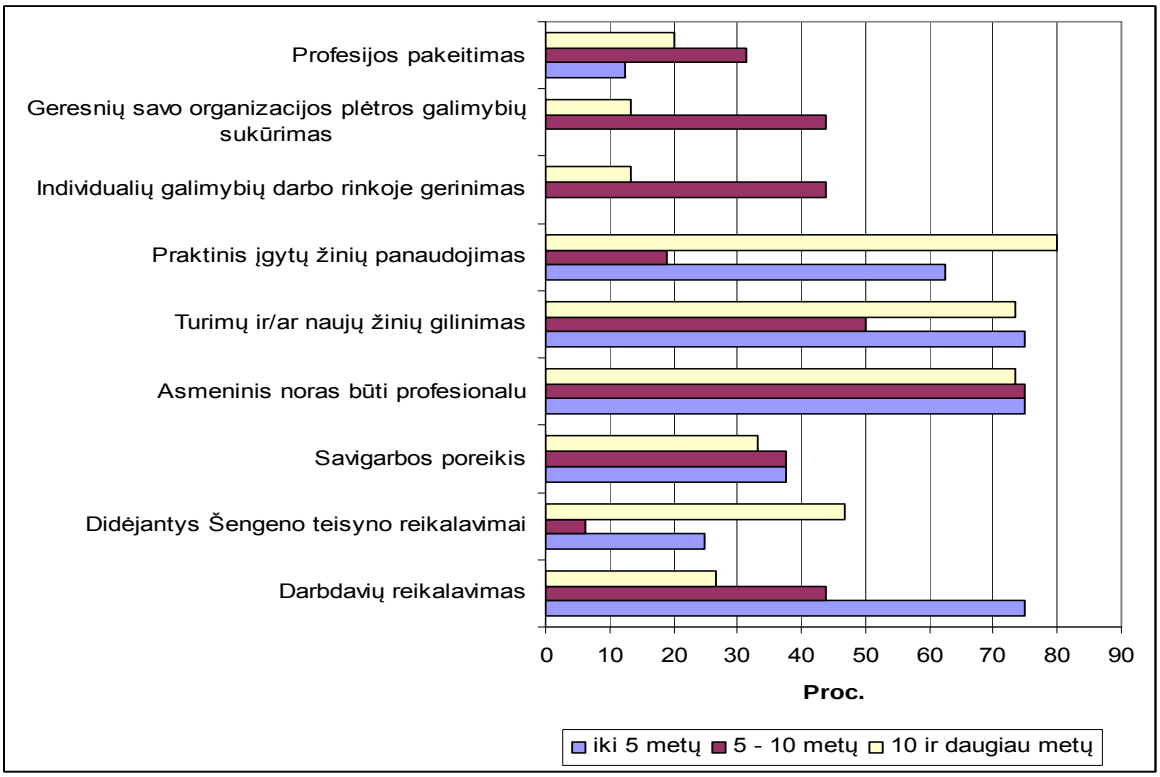


16 pav. **Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus pareigų atžvilgiu (%)**

Nors priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo gebėjimus tarp pasieniečių ir pamainos vyresniųjų išsiskyrė, bet statistiškai patikimai duomenys išsiskyrė tik vertinant praktinių įgytų žinių panaudojimą ($p<0,022$).

Vertinant gebėjimų tobulinimo priežastis tarp vyrų ir moterų statistiškai patikimai duomenys išsiskyrė tik vertinant didėjančius Šengeno teisyno reikalavimus ($p<0,032$), todėl plačiau nekomentuosiu.

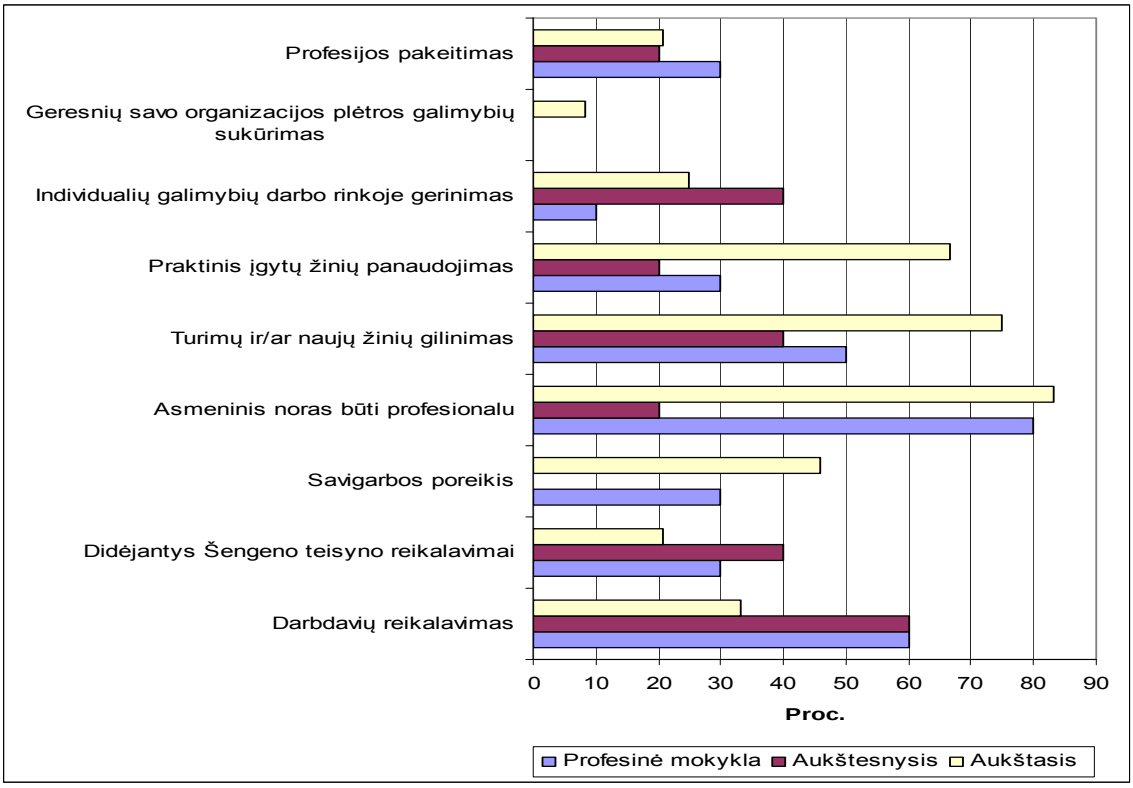
Asmeninis noras būti profesionalu ir noras gilinti turimas žinias išreikšti visose respondentų darbo stažo grupėse (17 pav.).



17 pav. **Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus darbo stažo atžvilgiu (%)**

Naujai dirbantys žmonės, t.y. turintys iki 5metų darbo stažą (daugiau nei 75%), pažymėjo, kad tobulinasi ne tik dėl asmeninio noro būti profesionalu, ar noras gilinti žinias ir praktinius įgūdžius, bet dar ir dėl darbdavių reikalavimo. Daugiau nei 30 % 5-10 metų darbo stažą turinčių respondentų tobulinasi norėdami keisti profesiją ir ieškoti naujų galimybių darbo rinkoje. Didžiausią darbo stažą turintys respondentai lyginat su kitomis stažo grupėmis mažiausiai tobulinasi dėl darbdavių reikalavimo. Respondentų atsakymai apie savo gebėjimų tobulinimą statistiškai patikimai išsiskyrė tarp sekančių atsakymų: didėjantys Šengeno teisyno reikalavimai ($p<0,036$), praktinis įgytų žinių panaudojimas ($p<0,02$) ir individualių galimybių darbo rinkoje gerinimas ($p<0,029$).

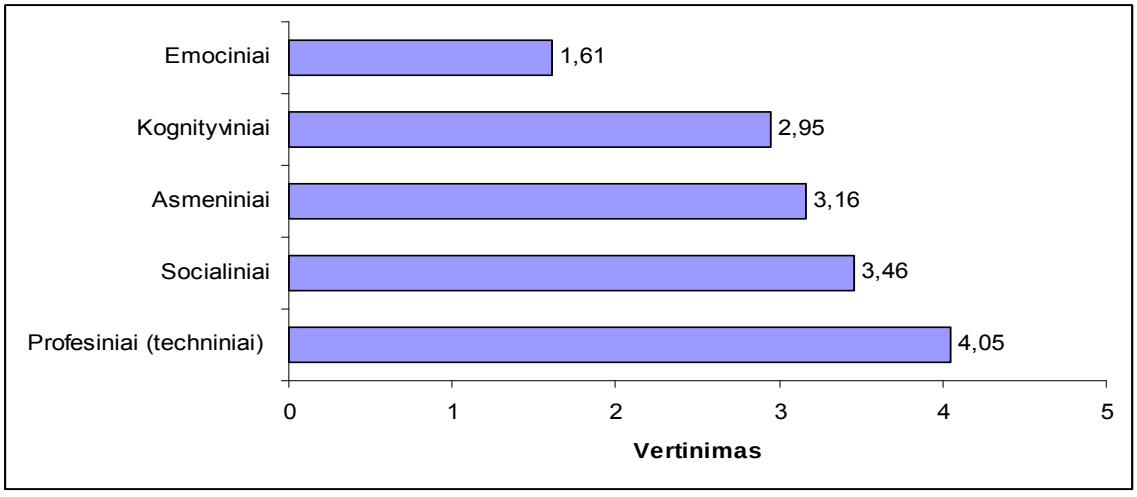
Jei lyginsime asmenines priežastis, dėl kurių asmuo tobulina ir gilina savo gebėjimus ir žinias, išsilavinimo atžvilgiu, tai rasime ryškesnių skirtumų (18 pav.). Aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų anketose išryškėjo, kad jiems ypač aktualu ne tik asmeninis noras būti profesionalu, panaudoti įgytas žinias praktikoje, bet ir vienintelė grupė paminėjusi ir geresnių savo organizacijos plėtros galimybių sukūrimą. Iš to galime daryti prielaidą, kad šiems respondentams svarbu ne tik asmeniniai, bet ir organizacijos tikslai, jie lojalūs organizacijai.



18 pav. **Priežastys, dėl kurių respondentai tobulina savo įgūdžius ir gebėjimus išsilavinimo atžvilgiu (%)**

Tuo tarpu respondentai baigę profesinę mokyklą ar turintys aukštesnįjį išsilavinimą labiausiai akcentavo darbdavių reikalavimą. Statistiškai patikimai duomenys išsiskyrė tik pažymint asmeninį norą būti profesionalu ($p<0,012$) ir praktinį turimų žinių panaudojimą ($p<0,049$).

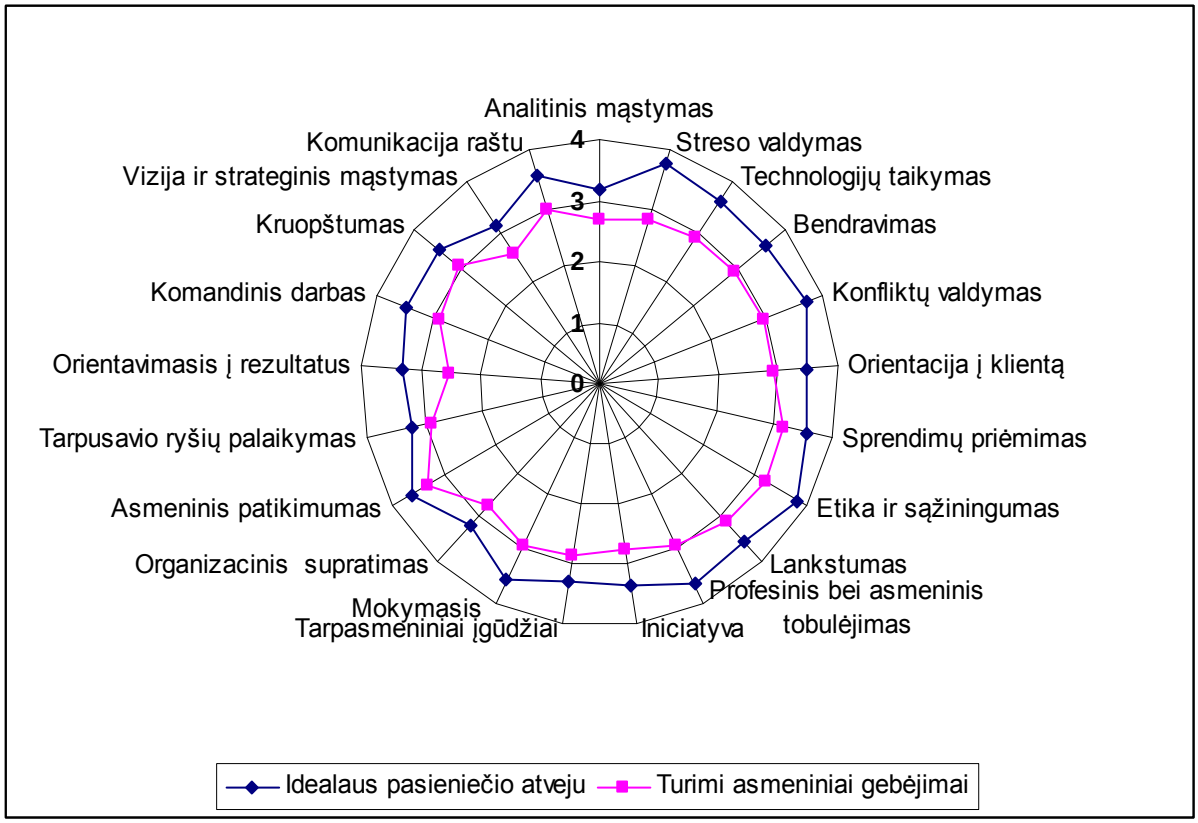
19 paveiksle pateikiami sureitinguoti gebėjimų (kompetencijų) vystymo prioritetai: profesiniai (techniniai), socialiniai, asmeniniai, kognityviniai ir emociniai gebėjimai (kompetencijos).



19 pav. **Gebėjimų (kompetencijų) vystymo prioritetai (balais)**

Iš 19 paveikslo duomenų galima teigti, kad svarbiausi yra profesiniai (techniniai) gebėjimai, toliau seka socialiniai (pvz. bendravimas, bendradarbiavimas, komandinis darbas), asmeniniai (pvz. pasitikėjimas, patikimumas), kognityviniai gebėjimai (pvz. įvairios žinios, intelektualiniai įgūdžiai), ir mažiausiai reikšmingi ar/ir vystomi yra emociniai gebėjimai (pvz. vertybės, motyvacija, pažiūros). Tačiau statistiškai patikimai duomenys neišsiskyrė jokioje respondentų grupėje, t.y. nei lyties, nei darbo stažo, nei išsilavinimo, nei pareigybių atžvilgiu (žr. 2 Priedo 1 lent.).

20 paveiksle matyti, kad labiausiai svarbūs gebėjimai idealiame pasieniečio darbe respondentų vertinimu turėtų būti: etika ir sąžiningumas, konfliktų valdymas, streso valdymas, asmeninis patikimumas, profesinis bei asmeninis tobulėjimas ir kt.; mažiau svarbūs yra vizija ir strateginis mąstymas, organizacinis sąmoningumas, analitinis mąstymas ir kt. Vertinimai pasiskirstė tarp 3,13 ir 3,82 balo (žr. 3 priedo 2 lent.).



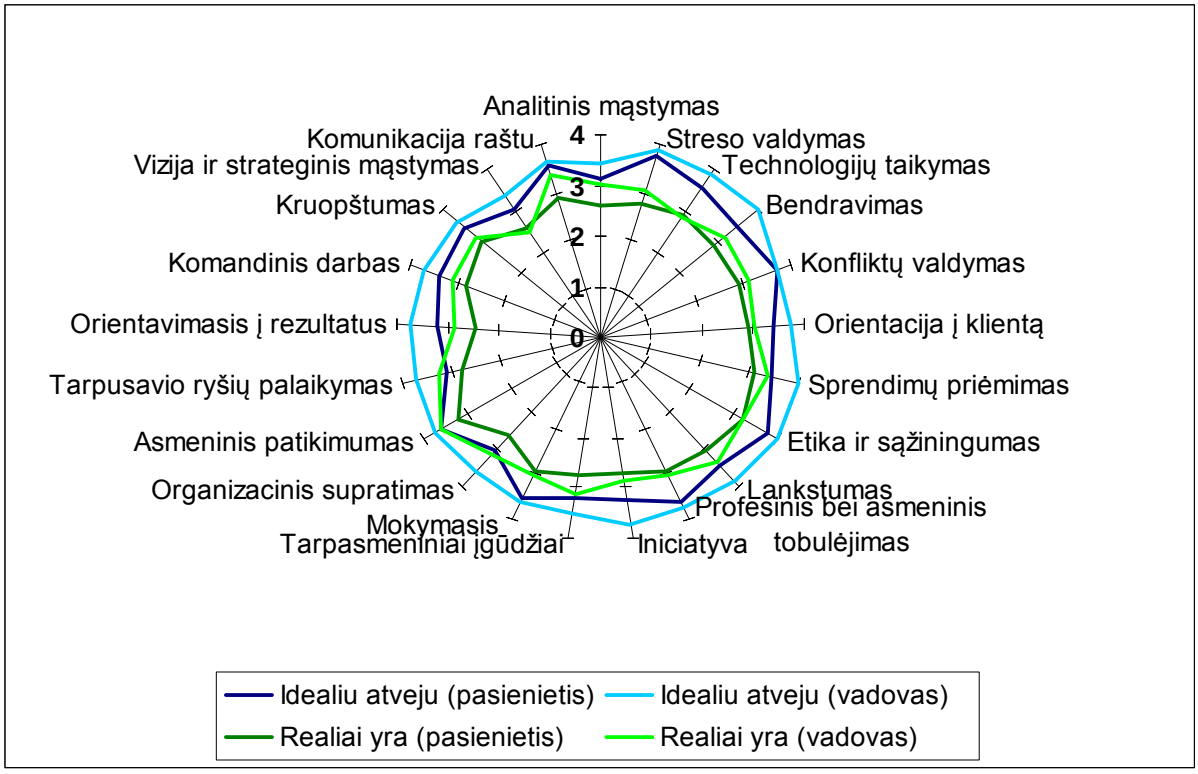
20 pav. Idealaus pasieniečio ir asmeninių gebėjimų vertinimo vidurkis (balais)

Respondentai vertindami savo realius gebėjimus ir įgūdžius kaip labiausiai turimus savyje nurodė asmeninį patikimumą, etiką ir sąžiningumą, sprendimų priėmimą bei profesinį pasitikėjimą; mažiausiai – orientavimąsi į rezultatus, viziją ir strateginį mąstymą, analitinį mąstymą. Vertinimai pasiskirstė tarp 2,54

ir 3,33 balo. Respondentų nuomone idealiam pasieniečio darbui svarbūs daugelis paveiksle išvardintų gebėjimų, t.y. jie pastaruosius įvertino daugiau kaip 3 balais, o vertinant turimus asmeninius gebėjimus, paaiškėjo, kad daugeliu atvejų gebėjimai yra mažesni. Todėl galime daryti prielaidą, kad respondentams darbe trūksta gebėjimų, įgūdžių, žinių.

Koreliacija statistiškai reikšminga abiejų grupių (idealaus ir realaus pasieniečio) sekančiose porose: analitinis mąstymas p<0,001; orientacija į klientą p<0,016; orientavimasis į rezultatus p<0,032; vizija ir strateginis mąstymas p<0,004.

Kaip matyti 21 paveiksle pamainos vyresnieji (vadovai) aukščiau išvardintus idealaus pasieniečio atveju gebėjimus pažymėjo didesniais balais, t.y. labiau reikalingais, nei patys pasieniečiai.



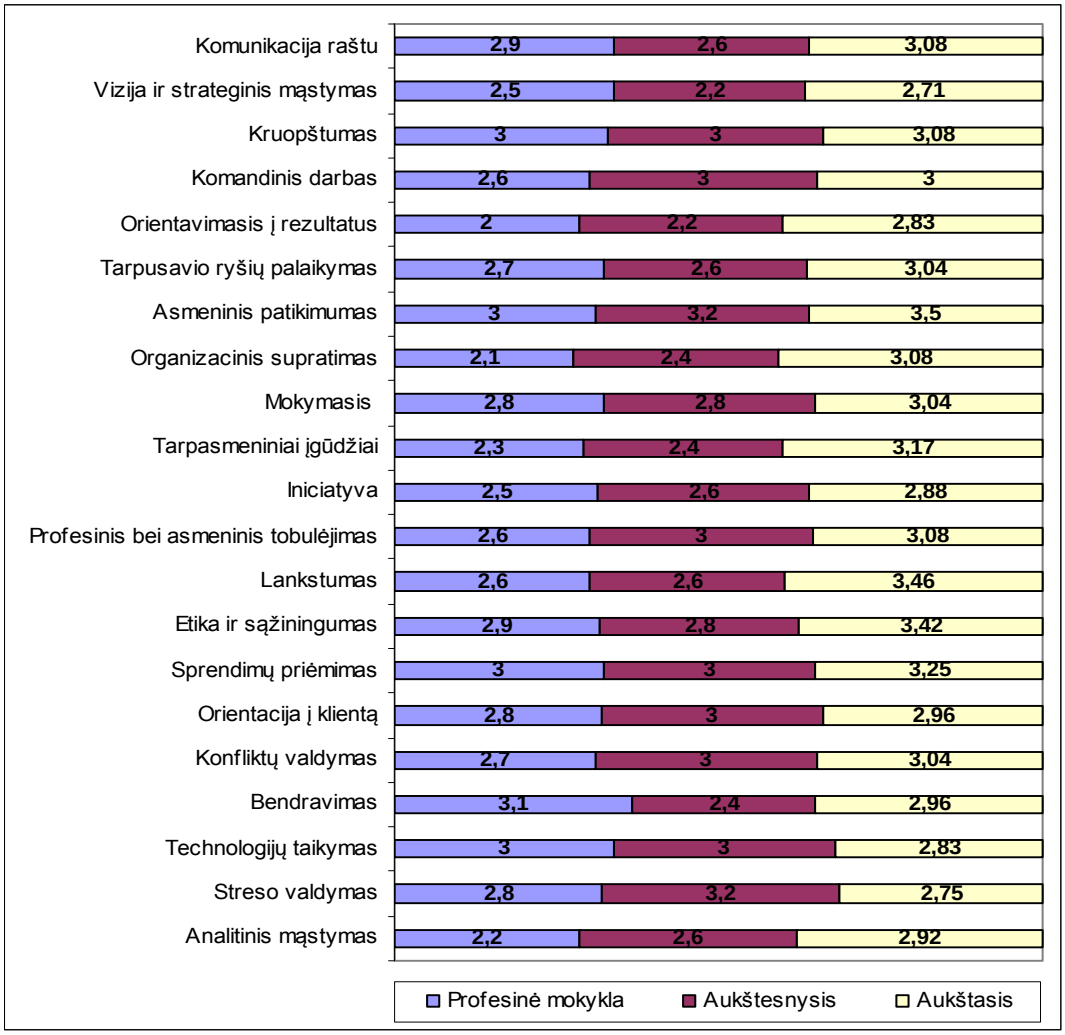
21 pav. **Gebėjimų vertinimas balais skirtingas pareigas užimančių respondentų požiūriu**

Pagal gautus duomenis galima teigti, kad pamainos vyresnieji yra reiklesni pasieniečio pareigybei, nei patys pasieniečiai sau. Statistiškai patikimai duomenys išsiskyrė vertinant idealaus pasieniečio atvejo bendravimą (p<0,014), sprendimų priėmimą (p< 0,030), tarpusavio ryšio palaikymą (p< 0,017) ir orientaciją į klientą (p< 0,042). Vertinant realius asmeninius gebėjimus pasieniečių ir pamainos vyresniųjų (vadovų) vertinimai skyrėsi, tačiau statistiškai patikimai duomenys neišsiskyrė. Visus savo asmeninius

gebėjimus pasienietis vertina žemesniais balais, nei jo tiesioginiai vadovai. Tačiau viziją ir strateginį mąstymą geriau įvertino pasienietis, nei pamainos vyresnysis.

Analizuojant idealaus pasieniečio atvejo ir realiai turimų pasieniečio gebėjimų vertinimą tarp vyrų ir moterų duomenys šiek tiek skyrėsi, t.y. vienus gebėjimus geriau vertino moterys, kitus - vyrai, tačiau statistiškai patikimai duomenys neišsiskyrė (žr. 3 priedo 3 lent.).

Respondentų išsilavinimo atžvilgiu statistiškai patikimai duomenys neišsiskyrė, nors balai pasiskirstė nuo 2,8 iki 4 (žr. 4 priedo 1 pav.). Svarbiausi gebėjimai idealaus pasieniečio darbe yra profesinis ir asmeninis tobulėjimas, lankstumas, komunikacija raštu, etika ir sąžiningumas ir kt., o mažiau svarbūs - analitinis mąstymas, organizacinis supratimas ir kt.



22 pav. **Asmeninių gebėjimų vertinimas balais: skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atžvilgiu**

Iš 22 paveikslo matyti, kad vertinant asmeninius gebėjimus respondentai turintys aukštąjį išsilavinimą dažniausiai vertino save geriau, nei kitų išsilavinimo grupių respondentai. Peršasi išvada, kad kuo didesnis respondentų išsilavinimas tuo daugiau savyje turi gebėjimų ir geriau juos įvaldę, arba subjektyviai geriau save vertina. Statistiškai patikimai duomenys išsiskyrė vertinant lankstumą ($p<0,008$), tarpasmeninius įgūdžius ($p<0,007$), organizacinį supratimą ($p< 0,01$) ir orientavimąsi į rezultatus ($p< 0,013$).

Nagrinėjant idealaus pasieniečio ir realiai turimus gebėjimus respondentų darbo stažo atžvilgiu vertinimai svyravo nedaug. Visi idealaus pasieniečio atvejo gebėjimai (išskyrus konfliktų valdymą ir komunikaciją raštu) asmenų turinčių virš 10 metų darbo stažą buvo įvertinti didesniais balais, nei kitose dvejose darbo stažo respondentų grupėse (7 lent.).

7 lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais respondentų stažo atžvilgiu

Gebėjimai, įgūdžiai	Idealaus pasieniečio gebėjimų balų vidurkis			Šiuo metu turimų gebėjimų balų vidurkis		
	Iki 5 m.	5-10 m.	Virš 10 m.	Iki 5 m.	5-10 m.	Virš 10 m.
Analitinis mąstymas	2,88	3	3,53	2,25	2,63	3
Streso valdymas	3,63	3,69	3,93	2,25	3	2,93
Technologijų taikymas užduotyse	3,63	3,5	3,73	2,63	3	2,93
Bendravimas	3,25	3,5	3,87	2,63	2,75	3,27
Konfliktų valdymas	4	3,88	3,47	2,38	3	3,2
Orientacija į klientą	2,75	3,63	3,67	2,25	3,06	3,13
Sprendimų priėmimas	3,25	3,44	3,87	2,5	3,25	3,4
Etika ir sąžiningumas	4	3,69	3,87	3,25	3,06	3,33
Lankstumas	3,63	3,44	3,6	3,13	2,94	3,33
Profesinis bei asmeninis tobulėjimas	3,63	3,5	3,8	2,5	3,06	3,07
Iniciatyva	3,25	3,25	3,53	2,5	2,81	2,8
Tarpasmeniniai įgūdžiai	2,88	3,38	3,4	2,13	3	3,07
Mokymasis	3,63	3,44	3,67	2,75	2,81	3,2
Organizacinis supratimas	2,88	3,06	3,47	2	2,75	3,13
Asmeninis patikimumas	3,75	3,56	3,67	3,25	3,13	3,6
Tarpusavio ryšių palaikymas	3,13	3,25	3,27	2,63	2,88	3,07
Orientavimasis į rezultatus	3,13	3,13	3,6	1,88	2,5	2,93
Komandinis darbas	3,5	3,5	3,4	2,63	2,81	3,13

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

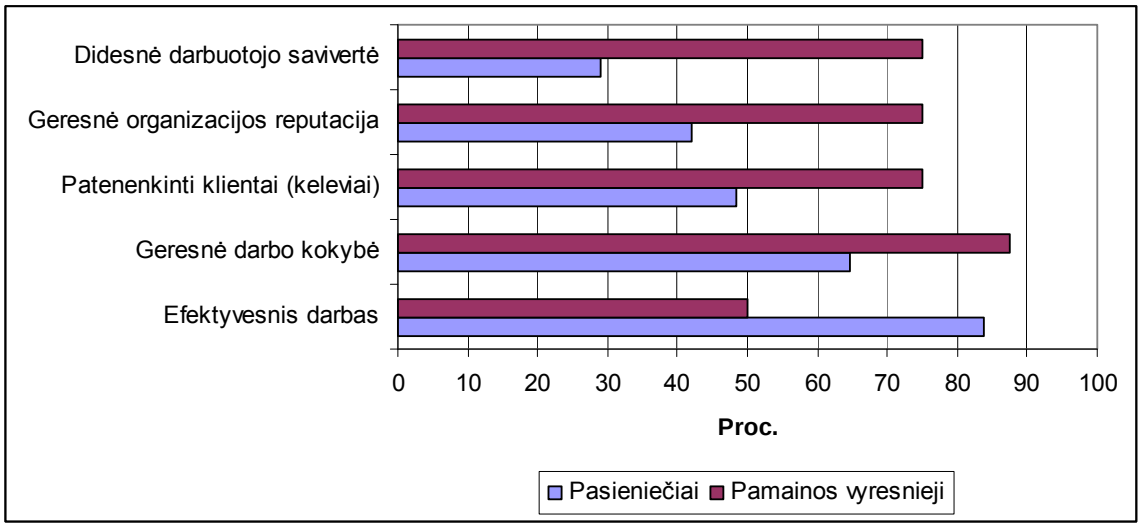
7 lentelės tęsinys

Gebėjimai, įgūdžiai	Idealaus pasieniečio gebėjimų balų vidurkis			Šiuo metu turimų gebėjimų balų vidurkis		
	Iki 5 m.	5-10 m.	Iki 5 m.	5-10 m.	Iki 5 m.	5-10 m.
Kruopštumas	3,5	3,56	3,4	2,88	3	3,2
Vizija ir strateginis mąstymas	2,88	3,13	3,27	2	2,56	2,93
Komunikacija raštu	3,88	3,56	3,4	3	2,81	3,13

Statistiškai patikimi duomenų skirtumai gauti idealaus pasieniečio vertinimo grupėje: bendravimas ($p<0,017$), konfliktų valdymas ($p<0,018$), orientaciją į klientą ($p<0,021$); ir šiuo metu turimų gebėjimų vertinimo grupėje: orientaciją į klientą ($p<0,008$), sprendimų priėmimas ($p<0,009$), tarpasmeniniai įgūdžiai ($p<0,033$), organizacinis supratimas ($p<0,016$), orientacija į rezultatus ($p<0,044$) ir komandinis darbas ($p<0,011$).

Į klausimą kokių dar gebėjimų privalo turėti Vilniaus oro uosto užkardos pareigūnai net 15 iš 39 respondentų parašė, jog neturi nuomonės, tai leidžia manyti, kad respondentai nesuprato klausimo, arba „nesivargino“ atsakinėjant. Likusi didžioji dauguma paminėjo tokius gebėjimus kaip šaudymas (ginklo panaudojimas), savigynos elementai, kalbų mokėjimas. Keli respondentai paminėjo gebėjimą nustatyti dokumentų klastotes.

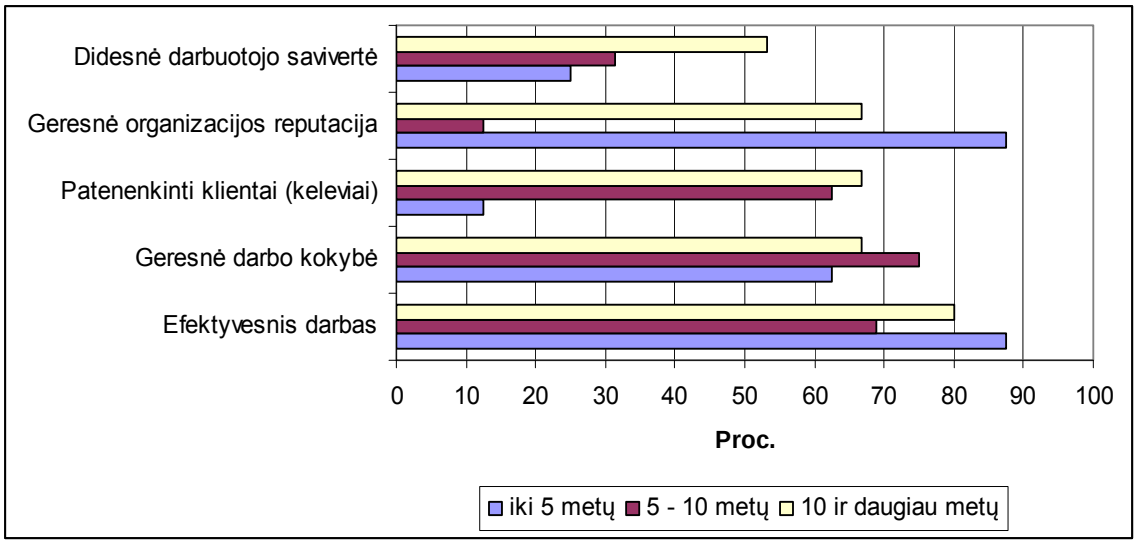
Analizuojant 7 klausimo duomenis, kur aiškinamasi nuomonė, koks turėtų būti rezultatas kompetencijų vystymo pareigų atžvilgiu visi atsakymai labai skyrėsi tarp pasieniečių ir pamainos vyresniųjų, t.y. pamainos vyresnieji žymiai dažniau pažymėjo visus variantus, išskyrus efektyvesnį darbą (tik 50%).



23 pav**. Kompetencijų vystymo rezultatai pareigų atžvilgiu (%)**

Pasieniečiai virs 80% pažymėjo, kad kompetencijų vystymo rezultatas yra efektyvesnis darbas. Statistiškai patikimi duomenys išsiskyrė vertinant didesnę darbuotojų savivertę ($p<0,017$) ir efektyvesnį darbą ($p<0,043$) (23 pav.). Pirmuoju atveju, pamainos vyresnieji mano, kad kompetencijų vystymo rezultatas gerokai padidins darbuotojų savivertę, tuo tarpu pasieniečiai mano, kad to pasekmė turėtų būti efektyvesnis darbas.

Ne mažiau duomenys skiriasi analizuojant kompetencijų vystymo rezultatus darbo stažo atžvilgiu (24 pav.).



24 pav. **Kompetencijų vystymo rezultatai darbo stažo atžvilgiu (%)**

Iš šių duomenų matyti, kad didesnį stažą turintys darbuotojai, mano, jog kompetencijų vystymas gali duoti naudos visapusiškai, kas suteiktų keleiviams didesnį pasitenkinimą. Statistiškai patikimai duomenys pasirodė kalbant apie geresnę organizacijos reputaciją ($p<0,001$) ir patenkintus keleivius($p<0,031$).

Lyginant kompetencijos vystymo rezultatą respondentų išsilavinimo atžvilgiu duomenys pasiskirstė panašiai, todėl plačiau nekomentuosiu. Statistiškai patikimi duomenys buvo vertinant geresnę organizacijos reputaciją ($p<0,001$). Čia ryškiai išsiskyrė nuomonė tarp turinčių aukštąjį išsilavinimą ir kitų grupių Jų manymu kompetencijų vystymo rezultatas - geresnė organizacijos reputacija.

4. ORGANIZACIJOS X GEBĖJIMŲ (KOMPETENCIJŲ) VYSTYMO GALIMYBĖS

Personalo ugdymas/vystymas organizacijose užima svarbią vietą. Šis procesas padeda orientuoti naujus organizacijos darbuotojus prasmingai veiklai, pagerina darbo kokybę, paruošia darbuotojus galimam karjeros pasikeitimui, parengia darbui su nauja technologija ar darbo organizavimu.

Ugdymo procesas turi būti ne tik intensyvus, padedantis atskleisti darbuotojų potencialą, bet maksimaliai panaudotas, nuolat plėtojamas, atitinkantis darbuotojo ir organizacijos reikalavimus. Iš personalo tikimasi, kad jis priims kompetentingus sprendimus, tinkamus tiek paslaugos vartotojui, tiek pačiai organizacijai. Ugdymas turi būti susijęs su kitomis personalo valdymo sritimis. Pavyzdžiui, personalo vertinimas gali atskleisti netikėtumus tarp esamų ir laukiamų rezultatų. Ištirti trūkumai dažniausiai ir tampa personalo ugdymo tikslais.

Prieš pradedant bet kokį mokymą yra labai svarbu nustatyti personalo poreikio ugdytis reikalingumą. Priežastys sąlygojančios šį norą gali būti pačios įvairiausios: atsirandančios problemos atliekant darbą, naujos technologijos, vartotojo poreikių pasikeitimai (dėl vartotojo didesnio išprusimo), noras būti pripažintu, darbo struktūros pokyčiai, reorganizacijos, nauji įstatymai, karjeros galimybės, žinių stoka ir panašiai.

Vilniaus rinktinės Vilniaus oro uosto pareigūnams vedami mokymai ir užsiėmimai vadovaujantis Valstybės sienos apsaugos tarnybos (toliau VSAT) prie Lietuvos Respublikos (toliau LR) Vidaus reikalų ministerijos (toliau VRM) vado 2009 m. vasario 26 d. įsakymu Nr. 4-151 „VSAT prie LR VRM personalo kvalifikacijos tobulinimo patvirtinimo“ (aktuali redakcija) ir LR vidaus reikalų ministro 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 1V-500 “Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų fizinio pasirengimo reikalavimų ir pareigūnų fizinio pasirengimo tikrinimo bei papildomų reikalavimų, susijusių su fiziniais ir praktiniais gebėjimais eiti tam tikras pareigas tam tikruose vidaus reikalų įstaigų padaliniuose, ir atitiktiems šiems reikalavimams tikrinimo taisyklių patvirtinimo”. Remiantis šiais įsakymais, kiekvienas pareigūnas privalo kas metus turėti ne mažiau kaip 40 akademinių valandų praktinių užsiėmimų tarnybos vietoje ne tarnybos metu. Mokymas tarnybos vietose organizuojamas statutiniams valstybės tarnautojams siekiant, kad jie atitiktų specialiuosius reikalavimus susijusius su fiziniais ir praktiniais gebėjimais eiti tam tikras pareigas.

Pareigūnų fizinių ir praktinių gebėjimų patikrinimas vykdomas kasmet remiantis tarnybos struktūrinio padalinio vadovo ar jo įgalioto asmens įsakymu patvirtintu mokymo organizavimo planu.

Kvalifikacijos tobulinimas – tai tęstinis profesinis mokymas, skirtas asmens turimai kvalifikacijai tobulinti ar kitai kvalifikacijai įgyti. Tai mokymasis, kai po mokymo baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija, nurodyta Lietuvos švietimo klasifikacijoje. Turimas bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti

reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui kiekvienas darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją. Specialių profesinių žinių plėtimas, gebėjimų, valdymo ir administravimo įgūdžių tobulinimas, motyvacijos ir kompetencijos tarnyboje ugdymas vyksta paties darbuotojo iniciatyva per visą tarnybos laiką einant atitinkamas pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų. Būtinumą mokyti darbuotojus, tobulinti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių struktūrinių padalinių interesai ir poreikiai.

Kompetencijos vystymas vyksta platesne prasme. Kompetencijos vystymo sąvoka reiškia tiek nepertraukiamus bandymus ir naujovišką darbuotojų veiklą darbe kasdien, tiek kvalifikacijos kėlimą. Praktikoje šis būdas turėtų būti nenutrūkstamai naudojamas tiek rutininio, tiek nerutininio darbo rėmuose. Europos šalims vienijantis ir didėjant žmonių mobilumui, plečiantis informacinių komunikacinių technologijų taikymui visose veiklos srityse, didėja poreikis plėtoti ne tik profesines (technines), bet ir bendrąsias kompetencijas: informacinį raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, komunikabilumą, asmeninius gebėjimus ir kt. bei mokymąsi per visą gyvenimą.

Kvalifikacijos tobulinimo prioritetai nustatomi kiekvienų metų gruodžio mėnesį atsižvelgiant į: Europos Sąjungos teisės reikalavimus, Europos Sąjungos valstybėms narėms keliamus prioritetus teisingumo ir vidaus reikalų srityje, naujausias tendencijas; LR Vyriausybės ir LR VRM nustatytą kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir jos įgyvendinimo kryptis, uždavinius, priemones bei skiriamus asignavimus; LR Vyriausybės įgyvendinamas programas; tarnybos įgyvendinamas strategijas, koncepcijas ir programas; prognozuojamus tarnybos veiklos organizavimo pokyčius; darbuotojų karjeros perspektyvas; tarnybos struktūrinių padalinių ir darbuotojų poreikius; kitus išorės bei vidaus veiksnius, turinčius įtakos tarnybos veiklai.

Užkardose pateikiamos numatomos kvalifikacijos tobulinimo kursų programos su tikslinėmis grupėmis ir numatomomis kvotomis, kur kiekvienas pareigūnas užsirašo į norimus kursus. Vėliau darbuotojai, atsakingi už mokymo organizavimą padalinyje, pateikia tarnybos struktūrinio padalinio personalo padaliniui kursų programą su norinčiais juose dalyvauti pareigūnų sąrašais.

Atrenkant ir siunčiant į kvalifikacijos tobulinimo renginius atsižvelgiama: į tarnybos struktūrinio padalinio poreikius, darbuotojo dalykines ir asmenines savybes, motyvaciją, gebėjimus, kompetenciją; einamas pareigas ir pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas; kvalifikacijos tobulinimo renginio tematiką; kvalifikacijos tobulinimo renginio kvotą ir tikslinę grupę; numatomus darbuotojo karjeros pokyčius; išorės ir vidaus veiksnius, turinčius įtakos tarnybos veiklai bei kitus kriterijus. Tačiau kvalifikacijos tobulinimo kursai nėra privalomi, kaip fizinių ir praktinių gebėjimų užsiėmimai. Taip pat nėra vykdomas kvalifikacijos tobulinimo patikrinimas.

Vadovaujantis 2010-12-31 VSAT vado įsakymu Nr.4-830 „Dėl profesinio rengimo 2011 m.“ bei siekiant užtikrinti VSAT prie LR VRM Vilniaus rinktinės pareigūnų ir tarnautojų mokymą 2011 m. pareigūnams siūlomos įvairios kursų programos: kvalifikacijos tobulinimo (15 kursų); užsienio kalbų (kelių kalbų ir lygių kursai); administracinių gebėjimų stiprinimas (2 kursai); dokumentų tyrimo (kelių lygių kursai); kinologijos mokymai (7 kursai); tarptautinis mokymas (6 kursai); Šengeno teisyno reikalavimų kursai; Dokumentų tikrinimo ir tyrimo kursai; Išorės sienų fondo „Supaprastinto tranzito schema“ (4 kursai); Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (čia siūlomi tik kompiuterinio raštingumo kursai).

Tiriamoje organizacijoje pasieniečiams svarbiausios priežastys sąlygojančios kompetencijų vystymą asmeninis noras būti profesionalu, turimų ir/ar naujų žinių gilinimas bei darbdavių reikalavimas. Tuo tarpu pamainos vyresniųjų nuomone kompetencijų vystymą įtakoja savigarbos poreikis ir praktinis įgytų žinių panaudojimas, taip pat turimų ir/ar naujų žinių gilinimas. Sudarant mokymo/kompetencijų vystymo programas ir reikia atsižvelgti į aukščiau minėtas sąlygojančias priežastis. Tačiau interviu, su pamainų vyresniaisiais, metu išaiškėjo, jog į tam tikrų programų kursus dažnai neįmanoma papulti, nes kvotos labai mažos, vos vienas ar du žmonės per metus. Pavyzdžiui, į dokumentų tikrinimo ir tyrimo kursus per metus gali papulti tik vienas pareigūnas. Tai svarbu kiekvienam (pagal tikslinę grupę net 85 pareigūnai), nes tai susiję su jų tiesioginiu darbu, su tuo susiduria kasdien. Tuo tarpu į Supaprastinto tranzito geležinkeliu dokumentų kursus gali vykti net 9 pareigūnai (kai pagal tikslinę grupę tokių pareigūnų yra tik 20)). Dažnai tokia neadekvati galimybė rinktis kursus, ar stipriai apribota galimybė papulti į norimus mokymus mažina paties darbuotojo motyvaciją siekti naujovių, mažina suinteresuotumą gebėjimų vystymu ir tobulinimu.

Darbuotojams labai svarbus yra ir nematerialus skatinimas: teigiamas požiūris į gebėjimų (kompetencijų) vystymą, pripažinimas lygiaverčiu komandos nariu, psichologinis komfortas. Reiktų atsižvelgti į darbo vietos ir gebėjimų (kompetencijos) suderinamumą. Pavyzdžiui, jei darbuotojas yra kompetentingas arba nori vystyti savo kompetencijas, o darbo sąlygos nesuteikia galimybės joms atsiskleisti, ilgainiui gali sumažinti šį norą, arba gali atsirasti natūralus poreikis išeiti dirbti ten, kur jam yra suteiktos visos darbo sąlygos. Todėl ši organizacija turi stengtis rūpintis darbo (ir poilsio) sąlygų gerinimu tam, kad išlaikytų esamus kompetentingus darbuotojus ir pritrauktų naujus. Naujų darbuotojų atrankos tobulinimas padėtų ateityje sutaupyti organizacijos lėšas. Kuo kompetentingesni darbuotojai bus priimami į organizaciją, tuo mažesnių investicijų prireiks norint pasiekti pageidaujamą personalo kompetencijos lygį.

Interviu su pamainos vyresniais metu išsiaiškinta, kad privalomi mokymai vyksta specialiose patalpose (šaudyklose, sporto salėse). Tačiau šie fizinių ir praktinių gebėjimų užsiėmimai daugiau adaptuoti dirbantiems kelio postuose ar „žaliojoje juostoje“, dirbantiems oro uoste tai antraeilis dalykas. Pamainos vyresnieji mano, kad oro uosto pareigūnams turėtų būti daugiau paskaitų ir praktinių užsiėmimų apie naujas dokumentų apsaugas, naujus dokumentų klastojimo būdus, taip pat turėtų būti daugiau užsienio kalbos kursų.

Vilniaus rinktinės Vilniaus oro uosto užkardoje tobulinimo programas patartina sudaryti ne tik fiziniams ir specifiniams praktiniams (šaudyba, specialiųjų priemonių panaudojimas, savigyna) gebėjimams tobulinti/vystyti (kaip šiuo metu yra), bet ir kitų gebėjimų, reikalingų sudėtingose nenumatytose situacijose sprendimų vystymui. Šioje užkardoje pasieniečiams reikalingi tiek profesiniai (techniniai), tiek asmeniniai, tiek socialiniai ir kiti gebėjimai. Sudarant programas įtraukti:

- *profesinių (techninių) gebėjimų vystymą;*
- *socialinių;*
- *asmeninių gebėjimų vystymą;*
- *kognityvinių gebėjimų vystymą.*

Kompetencijų ugdymo/vystymo programose reikia kalbėti apie tai, kokią naudą teikia mokymas/vystymas/tobulinimas. Šioje organizacijoje mokymo/tobulinimo programose yra spragų: jos nėra aiškiai išdėstomos, arba nėra ugdytinių motyvacijos vystyti savo kompetenciją. Apklausti pasieniečiai galvoja, kad organizacija nepakankamai rūpinasi pasieniečiams reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu. Pokalbio su pamainų vyresniaisiais metu paaiškėjo, jog dažnai vystomos ne tos naujai atėjusių dirbti pasieniečių kompetencijos, kas vėliau įtakoja jų nenorą tobulėti ir siekti ugdyti kitas savo kompetencijas.

Kad žinotume ar pasiekti mokymo/vystymo tikslai reikalingas rezultatų įvertinimas ir grįžtamasis ryšys. Dažniausiai šis mokymosi etapas praleidžiamas arba vyksta atmestinai. Po apmokymų tikslinga apklausti ką ugdantysis išmoko, kokią naudą gavo, ar efektyviai buvo panaudota medžiaga, tinkamai suplanuotas laikas, pasiruošta mokymui.

Pareigūnų gebėjimų ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimo patikrinimas vykdomas kasmet. Šio patikrinimo metu tikrinama fizinė pareigūno parengtis, šaudymo ir savigynos įgūdžiai. Tačiau, pamainos vyresnieji paminėjo, kad baigus kvalifikacijos kursus vienintelis atgalinis ryšys, jog grįžęs iš kursų pareigūnas privalo personalui pristatyti kursų baigimo pažymėjimą. Tačiau kaip jis suprato, įsisavino kursų metu gautą informaciją, ar kursai buvo aiškūs ir naudingi niekas nesidomi. Dėl to dažnai kursus lanko tam, kad gauti pažymėjimą, o ne žinių.

Vadovaujantis Vilniaus rinktinės vado įsakymu fizinio pasirengimo, savigynos ar šaudybos užsiėmimai vyksta kas mėnesį po kelias valandas, kad kiekvienas pareigūnas per metus turėtų ne mažiau kaip 40 valandų užsiėmimų. Atrodo, kad tobulinimas planuojamas ir vykdomas nuosekliai, tačiau kompetencijų vystymas turi vykti kasdienio darbo rėmuose. Apklaustieji respondentai teigia, kad vadovybė nepakankamai rūpinasi jų kompetencijų vystymu, programos nėra pakankamai adaptuotos Vilniaus oro uosto pasieniečių kompetencijų vystymui. Patys respondentai teikia prioritetus profesinių (techninių), socialinių, asmeninių ir kt. kompetencijų vystymui. Pamainos vyresniųjų teigimu, reali galimybė Vilniaus oro uosto užkardoje yra profesinių (techninių) ir bendravimo įgūdžių vystymui. Kiti gebėjimai, tokie kaip streso valdymas, konfliktų valdymas, kompiuterinis raštingumas ir kiti, vystomi daug rečiau, nei to pageidauja pareigūnai ar reikalauja vadovai. Europos šalims vienijantis ir didėjant žmonių mobilumui, plečiantis informacinių komunikacinių technologijų taikymui visose veiklos srityse, didėja poreikis plėtoti ne tik profesines (technines), bet ir bendrąsias kompetencijas: informacinį raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, komunikabilumą, asmeninius gebėjimus ir kt. bei mokytis per visą gyvenimą.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi požiūriai į kompetenciją. Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Kompetencija apima pagrindines asmens savybes (motyvus, vertybes, būdo bruožus), elgseną, kurią asmuo naudoja atlikdamas tam tikrą užduotį ir suteikia galimybę būti savarankišku. Mokslinėje literatūroje aptariamos skirtingos kompetencijos: profesinė-techninė, socialinė, tarpasmeninė, kognityvinė, strateginė, vadybinė ir daugelis kitų. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus kompetencijų žodynus ir modelius. Kiekviena organizacija atsižvelgdama į organizacijos poreikius, tikslus, viziją gali sukurti savo kompetencijos vystymo modelį (pvz. konkrečios darbo vietos; tinkantis visiems "One-size-fits-all"; darbo kompetencijos, žinių valdymo, įvairialypis modelis ir kt.).
2. Atlikus anketinę apklausą ir interviu paaiškėjo, kad prioritetai šioje įstaigoje teikiami profesinei (techninei) kompetencijai. Toliau pagal svarbumą X organizacijoje respondentai įvardina socialinius, asmeninius, kognityvinius ir emocinius gebėjimus.
3. Išanalizavus duomenis išsiaiškinta, kad idealiam pasieniečiui reikalingiausi gebėjimai darbe yra: etika ir sąžiningumas, konfliktų valdymas, streso valdymas, asmeninis patikimumas, profesinis bei asmeninis tobulėjimas ir kt.. Interviu metu paaiškėjo, kad pamainų vyresniesiems mažiausiai svarbūs yra vizija ir strateginis mąstymas, organizacinis sąmoningumas, analitinis mąstymas ir kt.
4. Įvertinus asmenines savybes ir gebėjimus išryškėjo, kad visi anketoje nurodyti turimi gebėjimai tiek pasieniečių, tiek pamainos vyresniųjų buvo įvertinti mažesniais balais, nei turėtų būti idealaus pasieniečio atveju. Daugiausiai savyje turi asmeninį patikimumą, etiką ir sąžiningumą, sprendimų priėmimą bei profesinį pasitikėjimą; mažiausiai – orientavimąsi į rezultatus, viziją ir strateginį mąstymą, analitinį mąstymą.
5. Tyrimo rezultatai parodė, jog X organizacijoje apklaustų respondentų požiūriu, reikalavimai į kompetencijų vystymą neatitinka šiandienos reikalavimų, nes svarbiausiu dalyku laikoma profesinė kvalifikacija.
6. Remiantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo analizės duomenimis galima teigti, kad X organizacijos darbuotojų idealūs gebėjimai (kompetencijos) nėra pakankamai vystomi ir ugdomi. Apklaustiems respondentams, tiek pasieniečiams, tiek pamainų vyresniesiems, trūksta kognityvinių, tarpasmeninių ir kitų gebėjimų. Šioms kompetencijoms ugdyti nepritaikytos programos, ribota kompetencijos vystymo metodų įvairovė.

Pasiūlymai:

1. Pertvarkyti pasieniečių kompetencijų vystymo programas ir įtraukti ne tik profesinių (techninių) gebėjimų, bet ir socialinių, asmeninių, kognityvinių gebėjimų vystymą ir kitus gebėjimus, įgalinančius savarankiškai veikti nenumatytose situacijose.
2. Sudaryti kompetencijų vystymo kursų sąrašą ir suteikti galimybę rinktis.
3. Keisti požiūrį į kompetencijų ugdymą ir motyvuoti darbuotojus, kad jie patys norėtų vystyti kompetencijas, kas didintų ne tik organizacijos vertę, bet ir paties darbuotojo savivertę.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. ir kt. Personalo valdymas. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2002. - 135 p. - ISBN 9955-09-322-6
2. Bagdonienė L., Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Vadovėlis. – Kaunas, 2004. – 468 p. - ISBN 9955-09-579-2
3. Bergenhenegouwen G. J., Mooijman E. A. M. Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for development of employees. Industrial and Commercial Training,1997, Volume 29, Number 2, pp 55-62. - ISSN 0019-7858. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00197858&volume=29&issue=2&articleid=838104&show=html [žiūrėta 2010 10 25]
4. Boyatzis R. E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Journal of Management Development, 2009, Volume 28, Number 9, pp 749-770. - ISSN 0262-1711. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=28&issue=9&articleid=1812206&show=html [žiūrėta 2011 01 19]
5. Brown M. L. Classification of skills and competencies in USA and Europe: A Perspective. //DISCO final presentation seminar. Prague, February 28, 2008. http://www.skills-translator.net/docs/DISCO_brown.pdf [žiūrėta 2011 01 19]
6. Chapman J. A., Lovell G. The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. International Journal of Contemporary Hospitality management, 2006. Volume 18, Number 1, pp 78-88. - ISSN 0959-6119. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0959-6119&volume=18&issue=1&articleid=1541749&show=html [žiūrėta 2010 12 19]
7. Chebat J.Ch., Kollias P. The Impact of Empowerement on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations/ Journal of Service Research, 2000. Volume 3, No. 1, pp.66-81. http://www.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/04_Chebat.pdf [žiūrėta 2010 12 19]
8. Cheng M.- I. at al. The differing faces of managerial competency in Britain and America. Journal of Management Development, 2003. Vol. 22 No. 6, pp. 527-537. - ISSN 0262-1711. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=22&issue=6&articleid=880534&show=html [žiūrėta 2011 01 19]
9. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. 1.-Vilnius, TEV, 2000.
10. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. 1.-Vilnius, TEV, 2002.

11. Čiarnienė R. ir kt. Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municlapity. Energineering Economics, 2006. No 2 (47) - ISSN 1392-2785
12. Davies H., Ellis P.D. "Porter's 'Competitive Advantage of Nations': Time for a final judgment?" Journal of Management Studies, 2000. 37(8): 1189-1213. http://myweb.polyu.edu.hk/~mspaul/papers/Davies%20and%20Ellis%20(2000),%20Porter's%20final%20judgment%20(JOMS%2037(8)).pdf [žiūrėta 2011 01 18]
13. DISKO Europos kompetencijų žodynas**.** http://www.skills-translator.net/index.php [žiūrėta 2011 01 08]
14. Department of Personnel Administration. State of California. 2011. Competency Dictionary. http://www.dpa.ca.gov/pv_obj_cache/pv_obj_id_54977C7A38A9C11E66706B2035F226DC142D0400/filename/competency-dictionary.pdf [žiūrėta 2011 01 25]
15. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas, - 2001. - 343p. - ISBN 9986-850-36-3
16. Drejer A. Organizational learning and Competence development. The Learning Organization, 2000. Volume 7, Number 4, pp 206-220. - ISSN 0969-6474 http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09696474&volume=7&issue=4&articleid=882598&show=html [žiūrėta 2011 01 10]
17. Edvardson B., Olsson J. Key concepts for new service development. The Service Industries Journal, 1996). Vol.16, No.2. pp.140-164. - ISSN: 0264-2069 http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=105&sid=27edf7b0-2285-4d6a-a411-8a88a556515a%40sessionmgr112&vid=4 [žiūrėta 2011 02 02]
18. Ellström P.-E. The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training, 1997. Volume 21, Number 6/7, pp. 266-273. - ISSN 0309-0590 http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=03090590&volume=21&issue=6/7&articleid=836933&show=html [žiūrėta 2010 12 19]
19. Fleet D. D. Contemporary management.. Houghton, Mifflin Company,1988. - 686p. - ISBN 0-395-43371-1
20. Gilmore A. Services Marketing and Management. - 2003. - 215 p. - ISBN 0-7619-4157-6
21. Ginevičius R., Sūdžius V. Organizacijų teorija. –Vilnius: Technika, - 2005. - 279 p. - ISBN 9986-05-819-8
22. Grönroos Ch. Service Management and Marketing. Management the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, 1990. – 394 p. - ISBN 0471720348

23. Hafeez K., Essmail E. A. Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. Management Research News, 2007. Volume 30, Number 8, pp. 530-547. - ISSN 0140-9174 http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=01409174&volume=30&issue=8&articleid=1621222&show=html [žiūrėta 2010 12 19]
24. Iles P. A. Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence based Management and Organization Development. Journal Personnel Review,1993. Volume 22, Number 6, pp 63-80, - ISSN 0048-3486. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00483486&volume=22&issue=6&articleid=879068&show=html [žiūrėta 2011 01 09]
25. Jovaiša L. Ugdymo mokslas ir praktika. Analitinių straipsnių monografija. – Vilnius: Agora, 2001. - 501 p. - ISBN 9986-633-45-1
26. Kalargyrou V., Woods R. H., WANTED: TRAINING COMPETENCIES FOR THE 21sth CENTURY, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2011, Volume 23 issue 3. - ISSN 0959-6119. http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=WANTED%3A+TRAINING+COMPETENCIES+FOR+THE+21sth+CENTURY&ct=all [žiūrėta 2011 01 09]
27. Kindurys V. Paslaugų marketingas. Vilnius, - 1998. - 300 p. - ISBN 9986-19-322-2
28. Laff M.; Intelligence. T+D; 2006; Vol 60; Issue 6, pp12-13. - ISSN 1535-7740
29. Lekavičienė R. Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas. - Kaunas: VDU, 2001. - 186 p. - ISBN 9986-501-93-8
30. Lekavičienė R. Socialinė darbuotojo kompetencija – kas tai? Verslo žinios, 2002. http://archyvas.vz.lt/news.php?id=75712&strid=1118&rs=0&ss=8d7ccf20804090468a3e9fc91ac8bcba&y=2002 07 25 [žiūrėta 2011 01 19]
31. Lepaitė D., Kliminskas R. Bendrųjų kompetencijų plėtojimo situacijos tyrimo metodologija ir jos taikymas Panevėžio suaugusiųjų mokymo centro atveju/ Socialiniai mokslai, 2003. -89-91 p, Nr.2 (39) - ISSN 1392-0758
32. Lewis K. Competency dictionary - 23 Attributes. CiteHR.com, Improving Organisations. http://www.citehr.com/45072-competency-dictionary-23-attributes.html [žiūrėta 2011 01 25]
33. Lovelock Chr., Wright L. Principles of Service Marketing and Management. - 2002- 436 p. - ISBN 0-13-040467-5

34. LR vyriausybės nutarimas, 2001 m. vasario 22 d. nr. 194, Vilnius. dėl pasienio policijos departamento prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo ir valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=163112
35. Lustri D. et al. Knowledge management model: practical application for competency development. The Learning Organization, 2007. Vol. 14, No. 2, 186-202 pp. - ISSN 0969-6474. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0969-6474&volume=14&issue=2&articleid=1597946&show=html [žiūrėta 2011 01 25]
36. Mansfield R.S. Practical Questions in Building Competency Models. Workitect, 2005. http://www.workitect.com/pdf/PracticalQuestions.pdf [žiūrėta 2011 01 29]
37. Martinkus B. ir kt. Darbo išteklių ekonomika. - Kaunas, 2002. - 221p. - ISBN 9986-13-853-1
38. Misevičius V. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001. - 170 p. - ISBN 9955-09-071-5
39. NC Office of State Personnel. 2007. Dictionary of Functional Competencies for Career Banding. http://ebookbrowse.com/competency-dictionary-doc-d21732815 [žiūrėta 2011 01 25]
40. Paliulis N., Chlivickas E. Vadybos pagrindai. – Vilnius: Technika, 1998. – 141 p.
41. Paloniemi S. Experience, competence and workplace learning. Journal of Workplace Learning, 2006. Volume 18, Number 7/8, 439-450 pp, - ISSN 1366-5626. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13665626&volume=18&issue=7/8&articleid=1576233&show=html [žiūrėta 2010 10 30]
42. PERSONAL COMPETENCIES DICTIONARY. http://campus.udayton.edu/~hr/hrwebsite/Performance%20Management/Competency%20Dictionary.pdf [žiūrėta 2011 01 29]
43. Raven J. The McBer Competency Framework. CHAPTER 9, 2000. http://www.eyeonsociety.co.uk/resources/CILSChap9.pdf [žiūrėta 2011 02 19]
44. Rosenthal P. Management Control as an Employee Resource: The Case of Front-line Service Workers. Journal of Management Studies, 2004. 41:4, 601-622 pp, - ISSN 0022-2380 http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00446.x/full [žiūrėta 2010 10 30]
45. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas, 2000. - 205 p. - ISBN 9986-13-818-3
46. Savanevičienė A., Šilingienė V. Darbas grupėse. – Kaunas: Technologija, 2005. - 181 p. - ISBN 9955-09-793-0

47. Saugienė N. Ugdymo programų planavimas ir realizavimas. - Kaunas, 2003. - 50 p. - ISBN 9955-09-490-7
48. Stulpinas T. Ugdymo perspektyvos: idealai, tikslai, uždaviniai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 189 p. - ISBN 9986-38-589-X
49. Sudnickas T. Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary.// Changes in Cocial and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009. - Kaunas University of Technology, Panevėžys Institute, Lithuania. - ISSN 1822- 7090. http://primo.library.lt/primo_library/libweb/action/display.do?ct=display&doc=MRU02000005773&indx=5&fctN=facet_tlevel&vl(freeText0)=sudnickas&mode=Basic&vl(22645454UI1)=all_items&ct=facet&vid=LABT_VU1&scp.scps=scope%3A(LABT)&indx=1&fn=search&fctV=online_resources&tab=local&vl(21051530UI0)=any [žiūrėta 2011 01 10]
50. Tarptautinių žodžių žodynas internete. http://www.zodziai.lt/ [žiūrėta 2011 01 05]
51. The University of Alabama, 2011. UA Competency Dictionary Descriptors doc. http://hr.ua.edu/Competency/UA%20Competency%20Dictionary%20Descriptors.doc [žiūrėta 2011 02 15]
52. Unland M., Kleiner B.H. New developments in organizing around core competences. Work Study,1996. Volume 45, Number 2, 5-9 pp. - ISSN 0043-8022. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00438022&volume=45&issue=2&articleid=851212&show=html [žiūrėta 2011 01 05]
53. Valdymo problemos: teorijos ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. - Klaipėda, 2004. – 244 p. - ISBN 9955-585-86-2
54. Varca Ph. E. Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond. Managing Service Quality, 2004. Volume 14, Number 6, 457-467 pp. - ISSN 0960-4529. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09604529&volume=14&issue=6&articleid=842875&show=html [žiūrėta 2010 10 30]
55. Vasiliauskienė L. ir kt. The Employees" Competence Development inside Organization: Managerial Solutions/Energineering Economics, 2005. No 5 (45) - ISSN 1392-2785
56. Vengrienė B. Paslaugų vadyba. – Vilnius, 2006. - 271 p. - ISBN 9986-19-854-2
57. Vitkienė E. Paslaugų marketingas. - Klaipėda, 2004. - 127 p. - ISBN 9955-585-64-1
58. Žydžiūnaitė V. Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas: daktaro disertacijos santrauka: KTU. Kaunas, 2003.

59. Хаксевер К., Бари Рендер, Рассел С. Роберта, Недик Роберт. Управение и организация в сфере усуг. Теория и пратика. - Питер, 2002, - 751 р.. - ISBN 5-318-00376-1

ANOTACIJA

Ovodienė G. Darbuotojų kompetencijų ugdymas/mokymas organizacijoje X / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011 – 86 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti darbuotojų gebėjimai idealios ir realios pareigybės atveju, kompetencijų vystymo galimybės organizacijoje X, iškelta problema, kaip išugdyti organizacijos X personalui būtinas kompetencijas, bei pateikti pasiūlymai, kaip šią problemą spręsti. Pirmojoje darbo dalyje teoriškai analizuojamas skirtingas požiūris į kompetenciją, nagrinėjami kompetencijos žodynai bei modeliai. Antrojoje šio darbo dalyje nagrinėjama kompetencijos vystymo/ugdymo galimybės praktinėje veikloje. Trečioje dalyje pateikiami organizacijos X darbuotojų kompetencijų tyrimo rezultatai. Ketvirtoje šio darbo dalyje pateikiami siūlymai X organizacijai dėl darbuotojų gebėjimų (kompetencijų) vystymo.

Pagrindiniai žodžiai: kompetencija, darbuotojų kompetencija, kompetencijų ugdymas.

ANNOTATION

Ovodienė G. Development of Employee Competences in the Organisation X/ Master's Thesis on Human Resources Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011 – 86 pages.
The Master's Thesis presents analysis and evaluation of employee competence development options in the Organisation X, raises problem how to develop the required competences of personnel in the Organisation X and provides suggestions for solving this problem. Different approaches to competence, competence terminology and models are analysed in the first part of the thesis. The second part deals with options of competence development in practical activity. The results of testing the competence of employees of the Organisation X and suggestions to the Organisation X concerning employee competence development are provided in the third part. The fourth part describes competence development possibilities in organization.

Key words: competence, competence of employees, development of competences.

SANTRAUKA

Ovodienė G. Darbuotojų kompetencijų ugdymas/mokymas organizacijoje X / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. T. Sudnickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2011 – 86 p.

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali, nes dažniausiai statutinių organizacijų kasdienėje veikloje kalbama tik apie profesinį ir kvalifikacinį tobulinimą, tačiau visiškai neužsimenama apie kompetenciją, kas yra labai svarbu siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencija – tai ne tik konkrečiai problemai spręsti reikalingos žinios, tai ir mokėjimas pasinaudoti kitų organizacijų, specialistų žiniomis, t. y. ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais. Personalo, kompetencijos valdymas ir ugdymas turėtų būti nenutrūkstamas ir tapti vienu pagrindinių organizacijos krypčių.

Problema: kaip išugdyti organizacijos X personalui būtinas kompetencijas?

Tyrimo tikslas:

išsiaiškinti X organizacijos darbuotojų gebėjimus (kompetencijas) idealios ir realios pareigybės atveju ir numatyti kompetencijų vystymo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

4. Išanalizuoti holistinę kompetenciją, kompetencijos žodynus ir modelius.
5. Atskleisti X organizacijos darbuotojų savęs vertinimą siekiant identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, gebėjimus; požiūrį į jų vystymą, reikšmę.
6. Atskleisti X organizacijos darbuotojų gebėjimų (kompetencijų) vystymo ir tobulinimo galimybes, bei pateikti pasiūlymus.

Tyrimo objektas – organizacijos X darbuotojų gebėjimai (kompetencijos), vystymo galimybės.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, interviu, statistinė duomenų analizė.

Atlikus anketinę apklausą ir interviu paaiškėjo, kad prioritetai šioje įstaigoje teikiami profesinei (techninei) kompetencijai. Vertinant asmenines savybes ir gebėjimus išryškėjo, kad nurodyti gebėjimai respondentų buvo įvertinti mažesniais balais, nei jie mano esant reikalinga.

Remiantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo analizės duomenimis galima teigti, kad X organizacijos darbuotojų idealūs gebėjimai (kompetencijos) nėra pakankamai vystomi ir ugdomi.

Darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmame skyriuje teoriškai analizuojamas skirtingas požiūris į kompetenciją, nagrinėjami kompetencijos žodynai bei modeliai. Antrame skyriuje nagrinėjama kompetencijos vystymo/ugdymo galimybės praktinėje veikloje. Trečiame skyriuje pateikiami organizacijos X darbuotojų kompetencijų tyrimo rezultatai. Ketvirtame skyriuje pateikiamos organizacijos X kompetencijų vystymo galimybės.

Darbą sudaro 86 puslapiai ir 4 priedai. Darbe pateikta 7 lentelės ir 24 paveikslai.

SUMMARY

Ovodienė. G. Development of Employee Competences in the Organisation X/ Master's Thesis on Human Resources Management. Supervisor - Professor T. Sudnickas, Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, 2011 – 86 pages.

The topic of this master's thesis on human resources management is relevant because most statutory bodies in their daily activities refer only to qualification and professional development, but nothing is said about competence, which is very important to the organization's effectiveness. Solving of every new problem requires adequate competence of employees. Competence is not just knowledge required to solve a particular problem, it is also the capability to use knowledge of other organisations, specialists, i.e. not only internal but also external sources of competence. Management and development of personnel's competence should be a continuous process and become one of the main directions of the organisation.

Question: How to develop of Employee Competences in the Organisation?

Topic of the analysis: The topic of this analysis is to ascertain of Employee ability (Competences) in the Organisation in ideal and real incumbency and to foresee possibility to develop Competences.

Tasks for analysis:

1. To analyze holistic competence, competence terminology and models.
2. To discover Employee in the organization self-assessment in order to identify strongest and weaknesses, possibilities, attitude to they progress, importance.
3. To discover Employee in the organization ability (Competences) to develop and to improve facility, to give recommendations.

Object of the analysis - Employee in the organization ability (Competences), development possibilities.

Methods: analysis of the research literature, comparative linguistic, questionnaires, interviews, analysis of the statistical data.

After accomplishment of questionnaire and interviews, was emerged that priorities in this organization are given to professional (technical) competence.

In evaluation of individual characteristics and ability was proved, that employees indicated abilities were estimate less than they think.

In accordance with research literature and experiential analysis data it is safe to say that employees in the organization necessary (ideal) abilities (competence) are not enough developed and educated.

The Master's Thesis consists of four parts. Different approaches to competence, competence terminology and models are analysed in the first part of the thesis. The second part deals with options of competence development in practical activity. The results of testing the competence of employees of the Organisation and suggestions to the Organisation concerning employee competence development are provided in the third part. The fourth part describes competence development possibilities in organization.

The Master's Thesis consists of 86 pages and 4 annexes. Thesis includes 7 charts and 24 pictures.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas respondente,

M. Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantė Gintarė Ovodienė rengia magistro baigiamąjį darbą, kuriame nagrinėja pasieniečio kompetencijas ir jų vystymo galimybes. **Anketa anoniminė.** Prašome Jūsų atsakyti į anketos klausimus ir garantuoju, kad gauta informacija bus panaudota tik mokslinio darbo parengimui.

Dėkoju už Jūsų anketai užpildyti skirtą laiką.

1. Jūsų nuomone, ar reikia nuolat gilinti ir tobulinti darbui reikalingas žinias, įgūdžius, gebėjimus?

□ taip; □ ne;

2. Jūsų nuomone, ar Jūsų organizacija rūpinasi pasieniečiui reikalingų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimu?

□ taip □ ne □ neturiu nuomonės

3. Dėl kokių priežasčių Jūs asmeniškai tobulinate/tobulintumėt gebėjimus, įgūdžius (kompetencijas)? (Galimi keli atsakymai)

□ darbdavių reikalavimas (siunčia į kursus, seminarus, mokymus)

□ didėjantys Šengeno teisyno reikalavimai

□ savigarbos poreikis

□ asmeninis noras būti profesionalu

□ turimų žinių gilinimas ir/ar naujų žinių įgijimas;

□ praktinis įgytų žinių panaudojimas;

□ individualių galimybių darbo rinkoje gerinimas;

□ geresnių savo organizacijos plėtros galimybių sukūrimas;

□ profesijos pakeitimas.

□ kita (įrašykite) _____

4. Kokių gebėjimų vystymui Jūs asmeniškai teikiate/teiktumėte pirmenybę? (sunumeruokite pagal svarbumą)

□ profesinių (techninių) □ socialinių (bendravimas, bendradarbiavimas, komandinis darbas)

□ asmeninių (pasitikėjimas, patikimumas) □ kognityvinių (įv.žinios, intelektualiniai įgūdžiai)

□ emocinių (pažiūros, vertybės, motyvacijos)

□ kita_____
(įrašykite)

1 PRIEDO TĘSINYS

5. Jūsų nuomone, kiek svarbūs šie gebėjimai pasieniečio idealiam ir realiam darbui: kai 1- nesvarbu, 2- retai svarbu, 3- dažnai, 4- visada svarbu (apibraukite labiausiai tinkantį atsakymą)

Įgūdžiai, gebėjimai	**Kiek būtų svarbu idealiam pasieniečio darbui (balais)**				**Kiek realiai šiuo metu esi įsigilinęs (turi savyje) (balais)**			
Analitinis mąstymas (analizuojantis)	1	2	3	4	1	2	3	4
Streso valdymas	1	2	3	4	1	2	3	4
Technologijų taikymas užduotyse	1	2	3	4	1	2	3	4
Bendravimas (klausosi, tariasi gauna grįžtamąjį atsaką)	1	2	3	4	1	2	3	4
Konfliktų valdymas	1	2	3	4	1	2	3	4
Orientacija į klientą	1	2	3	4	1	2	3	4
Sprendimų priėmimas	1	2	3	4	1	2	3	4
Etika ir sąžiningumas	1	2	3	4	1	2	3	4
Lankstumas (gebėjimas prisitaikyti įv.situacijose, su įv.žmonėmis)	1	2	3	4	1	2	3	4
Profesinis bei asmeninis tobulėjimas	1	2	3	4	1	2	3	4
Iniciatyva	1	2	3	4	1	2	3	4
Tarpasmeniniai įgūdžiai (kiek asmuo pasireiškia ir sąveikauja su kolegomis)	1	2	3	4	1	2	3	4
Mokymasis	1	2	3	4	1	2	3	4
Organizacinis supratimas (organizacijos veiklos, kultūros, politikos, ekonominių problemų supratimas)	1	2	3	4	1	2	3	4
Asmeninis patikimumas	1	2	3	4	1	2	3	4
Tarpusavio ryšių palaikymas	1	2	3	4	1	2	3	4
Orientavimasis į rezultatus (asmens pastangos siekti rezultatų atitinkančių organizacijos tikslus)	1	2	3	4	1	2	3	4
Komandinis darbas	1	2	3	4	1	2	3	4
Kruopštumas	1	2	3	4	1	2	3	4
Vizija ir strateginis mąstymas	1	2	3	4	1	2	3	4
Komunikacija raštu (mintys, idėjos išdėstytos raštu, teisinga gramatika, struktūra ir t.t.)	1	2	3	4	1	2	3	4

6. Kaip manote, kokių dar gebėjimų privalo turėti Jūsų užkardos pasieniečiai_____

(įrašykite)

1 PRIEDO TĘSINYS

7. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti pasieniečio kompetencijų vystymo/tobulinimo rezultatas? (Galimi keli atsakymai)

□ efektyvesnis darbas □ geresnė darbo kokybė □ patenkinti klientai (keleiviai)

□ geresnė organizacijos reputacija □ didesnė darbuotojo savivertė □ kita_____

8. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

□ iki 5 metų; □ nuo 5 iki 10 metų; □ 10 ir daugiau metų.

9. Jūsų pareigos:

□ pasienietis

□ pamainos vyresnysis (vyresnysis pasienietis; jaunesnysis specialistas; specialistas)

10. Jūsų lytis:

□ Vyras □ Moteris

11. Jūsų amžius _____

(įrašykite)

12. Jūsų išsilavinimas : □ profesinė mokykla □ aukštesnysis □ aukštasis

2 PRIEDAS

1 Lentelė. Prioritetai vystant gebėjimus (kompetencijas) pagal respondentų grupes (balais)

Respondentų suskirstymas		Profesiniai (techniniai) gebėjimai	Socialiniai gebėjimai	Asmeniniai gebėjimai	Kognityviniai gebėjimai	Emociniai gebėjimai
Pareigos	**pasienietis**	3,93	3,48	3,09	3,06	1,7
	pamainos vyresnysis	4,5	3,37	3,37	2,5	1,25
Lytis	**vyrai**	3,66	3,33	3,26	2,93	1,73
	moterys	4,29	3,54	3,08	2,95	1,5
Išsilavinimas	**prof.mokykla**	4,6	3,3	3,8	2,6	1,7
	aukštesnysis	4	3,4	2	3,6	1,8
	aukštasis	3,83	3,54	3,12	2,95	1,54
Darbo stažas	**iki 5 m.**	4,37	3,25	3,12	2,5	1,75
	5-10m.	3,75	3,5	3,25	3	1,43
	virš 10m.	4,2	3,53	3,06	3,13	1,73

2 Lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais šiuo metu turimų ir idealaus pasieniečio atveju

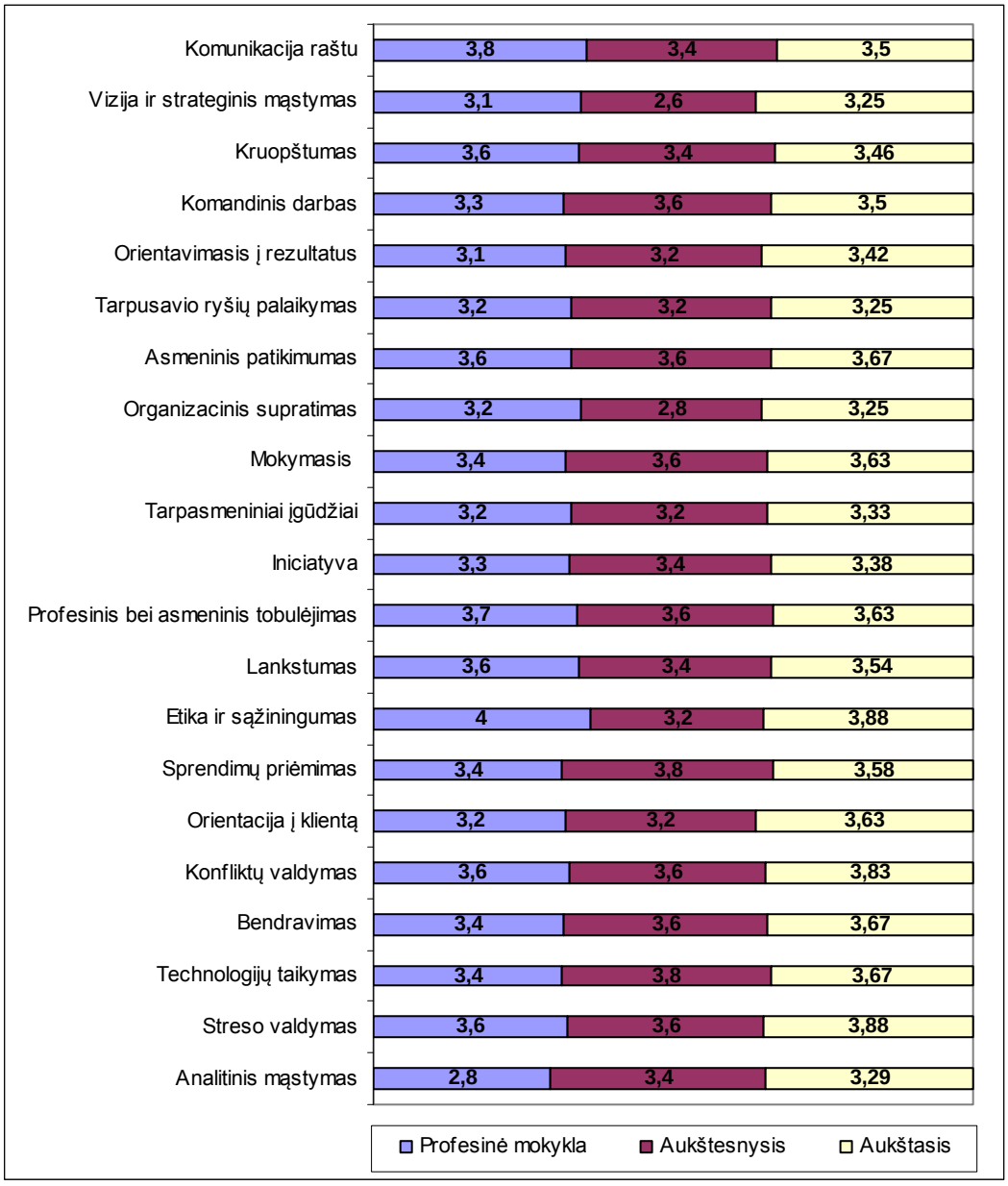
Gebėjimai, įgūdžiai	Idealaus pasieniečio gebėjimų balų vidurkis	Šiuo metu turimų gebėjimų balų vidurkis
Analitinis mąstymas	3,18	2,69
Streso valdymas	3,77	2,82
Technologijų taikymas užduotyse	3,62	2,90
Bendravimas	3,59	2,92
Konfliktų valdymas	3,74	2,95
Orientacija į klientą	3,46	2,92
Sprendimų priėmimas	3,56	3,15
Etika ir sąžiningumas	3,82	3,21
Lankstumas	3,54	3,13
Profesinis bei asmeninis tobulėjimas	3,64	2,95
Iniciatyva	3,36	2,74
Tarpasmeniniai įgūdžiai	3,28	2,85
Mokymasis	3,56	2,95
Organizacinis supratimas	3,18	2,74
Asmeninis patikimumas	3,64	3,33
Tarpusavio ryšių palaikymas	3,23	2,90
Orientavimasis į rezultatus	3,31	2,54
Komandinis darbas	3,46	2,90
Kruopštumas	3,49	3,05
Vizija ir strateginis mąstymas	3,13	2,59
Komunikacija raštu	3,56	2,97

3 PRIEDAS

3 Lentelė. Gebėjimų vertinimų vidurkis balais respondentų lyties atžvilgiu

Gebėjimai, įgūdžiai	Idealaus pasieniečio gebėjimų balų vidurkis		Šiuo metu turimų gebėjimų balų vidurkis	
	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys
Analitinis mąstymas	3,13	3,21	2,60	2,75
Streso valdymas	3,73	3,79	2,93	2,75
Technologijų taikymas užduotyse	3,53	3,67	2,80	2,96
Bendravimas	3,60	3,58	2,80	3,00
Konfliktų valdymas	3,80	3,71	2,93	2,96
Orientacija į klientą	3,47	3,46	2,87	2,96
Sprendimų priėmimas	3,67	3,50	3,07	3,21
Etika ir sąžiningumas	3,87	3,79	3,13	3,25
Lankstumas	3,53	3,54	3,13	3,13
Profesinis bei asmeninis tobulėjimas	3,60	3,67	3,07	2,88
Iniciatyva	3,53	3,25	2,87	2,67
Tarpasmeniniai įgūdžiai	3,40	3,21	2,93	2,79
Mokymasis	3,60	3,54	3,13	2,83
Organizacinis supratimas	3,20	3,17	2,67	2,79
Asmeninis patikimumas	3,73	3,58	3,53	3,21
Tarpusavio ryšių palaikymas	3,33	3,17	2,93	2,88
Orientavimasis į rezultatus	3,33	3,29	2,73	2,42
Komandinis darbas	3,67	3,33	3,13	2,75
Kruopštumas	3,67	3,38	3,07	3,04
Vizija ir strateginis mąstymas	3,07	3,17	2,60	2,58
Komunikacija raštu	3,67	3,50	3,07	2,92

4 PRIEDAS



1 pav. **Idealaus pasieniečio gebėjimų vertinimas balais: skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atžvilgiu**