

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JURGITA ČESNULEVIČIŪTĖ

**DARBUOTOJŲ UGDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS
INSTITUCIJOSE: POKYČIAI PERĖJUS PRIE
KOMPETENCIJŲ MODELIO**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ UGDYMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS
INSTITUCIJOSE: POKYČIAI PERĖJUS PRIE
KOMPETENCIJŲ MODELIO

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovė

_____ **doc. dr. Rūta Dačiulytė**
2017-04-07

Recenzentas

2017

Atliko

_____ **stud. J. Česnulevičiūtė**
2017-04-07

VILNIUS

2017

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMO TEORINIS DISKURSAS	12
1.1. Žmogiškųjų išteklių teorinė samprata	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus institucijose.....	15
1.3. Darbuotojų ugdymo samprata ir metodai.....	17
2. KOMPETENCIJŲ MODELIO APŽVALGA VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOSE.....	24
2.1. Kompetencijos sampratos analizė ir ugdymo būdai.....	24
2.2. Kompetencijų modelio valdymas organizacijoje	30
2.2.1. Kompetencijų modelio samprata ir jo kūrimas	30
2.2.2. Kompetencijų modelio analizė	36
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3.1. Tyrimo metodas	40
3.2. Tyrimo atranka ir tiriamieji	44
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	46
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	46
4.1.1. Tiriamųjų demografinės charakteristikos	46
4.1.2. Respondentų motyvai dėl kompetencijų tobulinimo	48
4.1.3. Tiriamųjų kvalifikacijos tobulinimo būdai pastarųjų 3 metų laikotarpyje	52
4.1.4. Kompetencijų tobulinimas viešojo sektoriaus institucijose	55
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	64
IŠVADOS.....	69
PASIŪLYMAI	71
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	72
ANOTACIJA	80
SANTRAUKA	81
SUMMARY	82
PRIEDAI.....	83

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių teorinės sampratos	12
2 lentelė. Darbuotojų ugdymo sampratos	18
3 lentelė. Darbuotojų ugdymo metodai ir technikos	22
4 lentelė. Kompetencijos sampratos	24
5 lentelė. Kompetencijų ugdymo būdai	29
6 lentelė. Kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibūdinimai	34
7 lentelė. Anoniminės anketos klausimų pagrindimas	43
8 lentelė. Respondentų organizuotumo kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis	61
9 lentelė. Tiriamųjų strateginio požiūrio kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis	62
10 lentelė. Respondentų informacijos valdymo kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis	62
11 lentelė. Respondentų pasiūlymai dėl mokymo tikslų	64
12 lentelė. Respondentų pasiūlymai ugdymo pasirengimui	66
13 lentelė. Respondentų pasiūlymai dėl mokymo resursų	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Darbuotojų ugdymo organizavimo proceso etapai.....	21
<i>2 pav.</i> Valstybės tarnautojų mokymo planavimas.....	28
<i>3 pav.</i> Valstybės tarnautojų mokymo rūšys	28
<i>4 pav.</i> Kompetencijų modelio sudedamosios dalys	37
<i>5 pav.</i> Kompetencijos lygio nustatymas.....	38
<i>6 pav.</i> Kompetencijomis paremta žmogiškųjų išteklių strategija.....	38
<i>7 pav.</i> Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)	46
<i>8 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)	46
<i>9 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....	47
<i>10 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)	47
<i>11. pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....	48
<i>12. pav.</i> Respondentų atsakymų į klausimą „Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?“ vidurkiai	48
<i>13 pav.</i> Respondentų atsakymų „noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų“ lyginimas tarp lyčių.....	49
<i>14 pav.</i> Respondentų atsakymų „nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose“ lyginimas tarp amžiaus grupių	50
<i>15 pav.</i> Respondentų atsakymų „savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas“ lyginimas pagal darbo stažą.....	51
<i>16 pav.</i> Respondentų atsakymų „nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“ lyginimas pagal darbo stažą	51
<i>17 pav.</i> Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?“ vidurkiai.....	52
<i>18 pav.</i> Respondentų atsakymų ar dalyvavo kursuose lyginimas pagal išsilavinimą	53
<i>19 pav.</i> Respondentų atsakymų kaip dažnai dalyvavo konferencijose lyginimas pagal užimamas pareigas.....	54
<i>20 pav.</i> Respondentų atsakymų į klausimą „Kokių kompetencijų vystymui Jūs asmeniškai teikiate/teiktumėte pirmenybę? pasiskirstymas (proc.).....	55
<i>21 pav.</i> Socialinių kompetencijų vystymo pasiskirstymas tarp lyčių.....	56
<i>22 pav.</i> Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?“ vidurkiai	56
<i>23 pav.</i> Respondentų atsakymų apie strateginio požiūrio ugdymą lyginimas pagal amžių.....	57
<i>24 pav.</i> Respondentų atsakymų apie veiklos valdymą lyginimas pagal išsilavinimą	58

25 pav. Respondentų atsakymų apie patikimumo ir atsakingumo ugdymą lyginimas pagal darbo stažą	59
26 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų valdymą pasiskirstymas pagal amžių	60
27 pav. Respondentų atsakymų apie problemų sprendimą pasiskirstymas pagal darbo stažą	60
28 pav. Kvalifikacijos tobulinimo pasikeitimai perėjus prie kompetencijų modelio (proc.)	63

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS	Anketa.....	84
2 PRIEDAS	Priežastys dėl kurių respondentai tobulina ar netobulina savo kompetencijų	88
3 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir lytis	90
4 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir amžius	91
5 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir išsilavinimas .	92
6 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir darbo stažas...	93
7 PRIEDAS	Respondentų dalyvavimas mokymuose pastaruosius 3 metus	94
8 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir amžius	97
9 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir išsilavinimas.....	100
10 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir darbo stažas	103
11 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir užimamos pareigos	104
12 PRIEDAS	Respondentų dalyvavimas mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje, kur buvo ugdomos kompetencijos	107
13 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir lytis.....	110
14 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir amžius	111
15 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir išsilavinimas.....	112
16 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir darbo stažas.....	113
17 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir užimamos pareigos	114
18 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir lytis	115
19 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir amžius.....	116
20 PRIEDAS	Mann – Whitney testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir išsilavinimas .	117
21 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir darbo stažas ..	118
22 PRIEDAS	Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir užimamos pareigos	119

IVADAS

Organizacija gali įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus tik turėdama tam reikalingus darbuotojus. Darbuotojų žinios bei kompetencijos, arba kitaip žmogiškasis kapitalas, yra esminis organizacijos ar įmonės išteklius. Todėl organizacijos turi investuoti ne tik į technologijas, naują įrangą, ir t.t., tačiau didžiausią dėmesį jos turėtų skirti savo esamiems žmogiškiesiems ištekliams bei jų tobulinimui. Kiekvieną dieną vis auga darbuotojo įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Įmonės direktoriui yra labai svarbu mokėti valdyti savo turimus žmogiškuosius išteklius, tam, jog galėtų pasiekti nusistatytą įmonės tikslą. Dabartinėje visuomenėje daug modernių organizacijų kuria specialius kompetencijų modelius, kurie yra gera priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus, norint pasiekti ilgalaikių organizacijos tikslų. Atsidavę bei kompetentingi darbuotojai dažniausiai yra esminiai įvairių organizacijų sėkmės garantai.

Kompetencijos neįmanoma įsigyti, kaip diplomo ar tradicinės kvalifikacijos, ji kaip asmens intelektualinė nuosavybė, kuri yra susijusi su tam tikros asmenybės protiniais sugebėjimais ir tam tikra atskiro žmogaus saviraiškos forma, kuri privalo būti nuolat tobulinama, o žmogiškųjų išteklių kompetencijų vystymas ir ugdymas organizacijoje yra aktuali šių laikų problema.

Temos aktualumas. Tema yra aktuali, kadangi ekonomikos augimas yra labai siejamas su žmogiškųjų išteklių plėtra. Žmogiškieji ištekliai jų kompetencijos ir žinios yra akcentuojami kaip vienas iš svarbiausių organizacijos elementų, nuo kurio priklauso sėkmingas įstaigos funkcionavimas. Todėl įmonės privalo investuoti ne tik į technologijas, naują įrangą ir t.t., tačiau didžiausią dėmesį jos turi skirti jose dirbantiems darbuotojams, savo turimiems žmogiškiesiems ištekliams bei investicijoms į juos.

Viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų kasdieninėje veikloje dažniausiai yra kalbama tik apie kvalifikacinį bei profesinį tobulinimą. Labai mažai užsimenama apie kompetencijas, o tai yra labai svarbu norint pasiekti didesnę organizacijos veiklos efektyvumą (Ovodienė 2011). Darbo rinkos poreikiai nuolat keičiasi, todėl vienas iš labai svarbių dalykų yra sudaryti sąlygas darbuotojų kompetencijų ugdymui bei nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui. Žmogiškųjų išteklių ugdymas ir plėtra yra svarbi tiek visuomenės, tiek įmonės vystymosi sąlyga. Dabar bei ateityje dirbantieji darbuotojai turės nuolat mokytis ir vis dažniau kelti kvalifikaciją, jog visada būtų konkurencingi darbo rinkoje. Palaipsniui kompetencija ir žinios taps vienu pagrindiniu sėkmingos konkurencijos veiksniumi. Tinkamas personalo valdymas padeda žmogiškuosius išteklius efektyviai panaudoti įmonės veikloje bei tokiu būdu greitai ir tinkamai reaguoti į įvairius, tiek aplinkos, tiek rinkos pokyčius.

Kompetencija – nurodo kaip yra išmatuojami darbuotojų gebėjimai (įgūdžiai, žinios, mąstymo būdas, nuostatos), kurie yra reikalingi sėkmingam tam tikro darbo atlikimui. Taip pat, kompetencija

yra traktuojama kaip gebėjimas mobilizuoti elgsenos įgūdžius bei kognityvinius išteklius (specialiąsias ir bedrašias žinias) suvaldyti tam tikrai situacijai.

Kompetencijų rinkinys, apibūdinantis grupę susijusių darbų ar konkrečią darbo vietą, vadinamas kompetencijos modeliu (Gangani 2006). Taip pat kompetencijų modelį galima apibūdinti kaip artimų pagal prigimtį pareigybių ar konkrečių pareigybių grupei būdingų išmatuojamų žinių, įgūdžių, elgsenos, patirties bei asmeninių savybių rinkinius, kurie reikalingi puikiai veiklai (Naquin and Holton 2006). Anot Lepeškos (2014) svarbiausias kompetencijų modelio tikslas, norint padidinti įstaigos efektyvumą, yra valstybės tarnautojų pasirengimo didinimas, geras funkcijų, jų kompetencijų ir motyvacijos vykdymas.

Kompetencijų modelis laikomas jungtimi tarp organizacijos bendrosios strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo, susiedamas asmens kompetenciją su reikiamomis įmonei kompetencijomis per kompetencijų modelį. Kompetencijų modeliai patampa žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindu ir gali laipsniškai pakeisti tradicinius pareiginius aprašymus. Yra įvairių kompetencijų modelių: nuo „atskiros pareigybės“ iki apibendrinto, tinkančio daugeliui pareigybių (Sudnickas 2009).

Valstybės tarnybos departamentas ėmėsi iniciatyvos kompetencijų modelio sukūrimui visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, taip tapo esminiu pokyčių žmogiškųjų išteklių vadyboje diegimo koordinatoriumi. 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas pradėjo įgyvendinti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. Vykdant Projektą 2013 metais buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Juos sukūrė UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ 2014 m. Metodikos pagrindu buvo parašytas ir publikuotas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. Tais pačiais metais (2013) buvo priimtas Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas. Taipogi, buvo parengtas darbo patirčių, klasifikatorius, kuris reikalingas einant tam tikras valstybės tarnautojo pareigas (Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas 2017).

Sukūrus ir įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai. Padidėjo darbuotojų valdymo sprendimų valstybės tarnyboje nuoseklumas ir objektyvumas: kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymų organizavimas, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas.

Temos iširtumas. Darbuotojų ugdymas viešojo sektoriaus institucijose yra tyrinėtas Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose. Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje tyrinėjo Čiarnienė ir kt. (2006). Kompetencijų modelis taip pat yra tyrinėtas Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbuose. Kompetencijų modelio sampratą, ugdymą, jo valdymą viešajame sektoriuje nagrinėjo Horton, Hondeghem, Farnham (2002), Antinienė ir Lekavičienė (2012), Žydzūnaitė (2003) bei Rekašienė ir Sudnickas (2014). Kompetencijų testavimą bei vertinimą aiškino Bissessar (2010) ir Boyatzis (2009). Tokie autoriai kaip Dubois (2010), Gangani, McLean, Braden (2006), Lapeška (2011) teigė, kad kompetencijų modelis yra žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas ir instrumentas. Kompetencijų modelio kūrimą ir taikymo perspektyvas Lietuvos valstybės tarnyboje nagrinėjo Rekašienė ir Sudnickas (2014).

Tyrimo objektas - darbuotojų ugdymo pokyčiai perėjus prie kompetencijų modelio.

Problema – kaip keičiasi darbuotojų ugdymas viešajame sektoriuje perėjus prie kompetencijų modelio?

Tyrimo tikslas – nustatyti dabartinę darbuotojų ugdymo situaciją bei pokyčius, kurie atsirado perėjus prie kompetencijų modelio.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių teorinę sampratą;
2. Išanalizuoti darbuotojų ugdymo sampratą ir metodus;
3. Išnagrinėti kompetencijos sampratą ir ugdymo būdus;
4. Išanalizuoti kompetencijų modelio valdymą viešojo sektoriaus institucijose;
5. Išnagrinėti darbuotojų ugdymo kaitą viešojo sektoriaus institucijose perėjus prie kompetencijų modelio.

Tyrimo metodai:

Teoriniai daliai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Šis metodas reikalingas norint tinkamai įsigilinti į nagrinėjamą temą, nagrinėjant įvairių mokslininkų, autorių darbus;
2. Sintezės metodas, jis leidžia analizuoti ir tarpusavyje lyginti įvairių mokslininkų mintis;
3. Apibendrinimo metodas, leidžia darbe apibendrinti kiekvieną skyrių bei poskyrį, kad galėtumėme pabrėžti pagrindines mintis.

Empiriniam tyrimui:

1. Mišrių metodų prieiga. Anketinė apklausa;
2. Statistinė duomenų analizė: aprašomoji statistika, Mann – Whitney ir Kruskal – Wallis testai, koreliacinė analizė (naudojant statistinių duomenų SPSS programų paketą);

3. Kokybinė turinio analizė (content analysis). Šis metodas leidžia daryti išvadas objektyviai ir sistemingai identifikuojant specifines pranešimų charakteristikas.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys:

1. Teorinė dalis. Analizuojama mokslinė literatūra, atlikti moksliniai tyrimai nagrinėjama tema. Pateikiamas
2. Tyrimo metodika. Joje pateikiama kokybinio tyrimo aprašomoji dalis, kuri siejasi su nagrinėjamos temos aktualumu ir pagrįstumu.
3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, įvadas, 4 skyriai, 9 poskyriai, 6 skyreliai, išvados, pasiūlymai, bibliografiniai šaltiniai (darbe panaudoti 103 bibliografiniai šaltiniai), dvi santraukos ir dvi anotacijos (lietuvių ir anglų kalbomis), 22 priedai, 13 lentelių, 28 paveikslai. Darbo apimtis 82 lapai.

1. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ UGDYMO TEORINIS DISKURSAS

1.1. Žmogiškųjų išteklių teorinė samprata

Intensyvus žmogiškųjų išteklių vadybos ir jų sampratos analizavimas prasidėjo XX a. penktajame ir šeštajame dešimtmečiuose ir yra sietinas su poindustrinio etapo geneze. Žmogiškieji ištekliai visuomet buvo aktualūs tautų ir valstybių raidai. Nuo jų kokybinių požymių ir skaičiaus priklausė pačios valstybės vystymasis. XXI a. žmogiškųjų išteklių reikšmė išaugo, nes tam įtakos turėjo globaliniai procesai, apimantys vis didesnius regionus ir įtraukiantys vis daugiau žmonių (Vaitekūnas ir Stefanenkova 2011).

Remiantis Jewell (2002), žmogiškieji ištekliai yra pats svarbiausias įmonės išteklius, be jo nei viena organizacija negali gyvuoti. Tad nuo to, kaip institucija geba pasirinkti žmogiškuosius išteklius, juos efektyviai valdyti, bei panaudoti, priklauso jos veikla ir sėkmė. Organizacija turi turėti unikalių išteklių, jog galėtų įvykdyti savo misiją. Pagrindinis išteklius – žmogiškieji ištekliai. Taip pat mokslininkai Erickson, Rothberg (2000) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra sietini su specifinėmis darbo žiniomis. Kiekvienas konkretus asmuo gali turėti nepamatuojamas žinias apie tai, kaip geriau atlikti vienokią ar kitokią užduotį. Tokios žinios gali būti toliau koduojamos, fiksuojamos ir paverčiamos prieinamomis visiems įmonės nariams. Be to, žmogiškieji ištekliai labai svarbus komponentas, kuris gali prisidėti prie įmonės konkurencinio pranašumo kūrimo (Klimecki ir Gmur 2001). Darbuotojai yra sudėtingiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas.

Įvairūs mokslininkai tokie kaip Tollison (1991), Jewell (2002), Garalis (2004), Jančiauskas (2011), Parkin (2007), Vainienė (2008), Kazlauskaitė ir Bučiūnaitė (2008), Rupeikienė ir kt., (2010) skirtingai apibrėžia žmogiškųjų išteklių sampratą. Jie yra charakterizuojami trimis aspektais. Pirmasis – plačiąją prasme tai yra visi šalies gyventojai, darbo ištekliai. Antrasis – siaurąją prasme yra darbo jėga. Trečiasis – žmogiškieji ištekliai apibrėžiami kaip gamybos veiksnys, priklausantis nuo švietimo ir medicininių paslaugų vartojimo. Išsamesnes autorių nagrinėtas žmogiškųjų išteklių sampratas galime apžvelgti 1 – oje lentelėje (1 lentelė).

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių teorinės sampratos

Autorius	Samprata
Jewell (2002)	Žmogiškieji ištekliai yra pats svarbiausias įmonės išteklius, be jo nei viena organizacija negali gyvuoti.
Jančiauskas (2011)	Žmogiškieji ištekliai - tai organizacijos žmonės, kurie turi genetinį, o ne sukurtą protą, intelektą ir sąmoningai reaguoja į paskirtus nurodymus, užduotis bei įsakymus. Žmogiškieji ištekliai tai asmenybės, kurios turi artimiausius ir ateities lūkesčius

	bei vertybines nuostatas. Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, kurie nuolat tobulinasi bei turi galimybę prisitaikyti prie vykstančių administravimo, technologinių ir kitų pokyčių.
Tollison (1991)	Žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip įvairias gebėjimų ir darbo formas, kurios naudojamos paslaugų ir prekių gamybai.
Parkin (2007)	Žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip žmonių įgūdžius ir žinias, atsirandančias dėl jų išsilavinimo mokykloje, universitete ir tobulėjimo darbo metu.
Rupeikienė ir kt., (2010)	Žmogiškieji ištekliai apibūdinami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai, kurie sprendžia iškilusias problemas. Įmonės mastu, tai yra institucinė atmintis ir žinios organizacijai svarbiais klausimais. Apibūdinti ištekliai apima, įgūdžius, kolektyvinę patirtį ir bendras visų darbuotojų žinias.
Garalis (2004)	Žmogiškųjų išteklių sąvoka apibrėžiama kaip bendrasis išsilavinimas ir profesinis mokymas, aukštasis mokslas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas, nuotolinis ir suaugusiųjų mokymas, informacinė visuomenė, užimtumas, kultūra, kultūros paveldo apsauga ir t.t.
Kazlauskaitė ir Bučiūnaitė (2008)	Žmogiškieji ištekliai – tai visi asmenys dirbantys tam tikroje organizacijoje bei jų žinios ir gebėjimai. Žmogiškieji ištekliai – tai strategiškai suplanuotas ir numatytas bei labiausiai vertinamas organizacijos turtas, kuris priklauso ne nuo materialinių ar finansinių išteklių, o nuo darbuotojų darbo kokybės.

Sudaryta darbo autorės pagal Jewell (2002), Jančiausko (2011), Tollison (1991), Parkin (2007), Rupeikienės ir kt., (2010), Garalio (2004), Kazlauskaitės ir Bučiūnaitės (2008) darbus.

Apžvelgus lentelėje pateiktas žmogiškųjų išteklių sampratas galima pastebėti ne tik tai kaip skirtingai šią sampratą apibūdino įvairūs autoriai, tačiau ir tai, jog beveik kiekvienas jų savo sampratoje paminėjo, kad žmogiškieji ištekliai apibrėžiami kaip organizacijos žmonės, kurie yra labai svarbi institucijos sudedamoji dalis.

Žmogiškieji ištekliai susideda iš – darbuotojų žinių, įgūdžių, kompetencijų, gebėjimų bei profesionalumo. Visos šios dedamosios dalys neatsiranda savaime (Bratton and Gold 2012). Išvardintoms darbuotojų savybėms vystyti taip pat reikia gebėjimų, administravimo įgūdžių, žinių bei lėšų. Todėl šiuos uždavinius moderniose organizacijose siekia išspręsti įvairūs žmogiškųjų išteklių vadybos struktūriniai padaliniai.

Pasak, Jančiausko (2011, 12) yra išskiriamos keturios žmogiškųjų išteklių savybės:

1. „Žmogiškieji ištekliai turi genetinį, o ne sukurtą intelektą ir protą;
2. Dėl proto ir intelekto žmogus gali tobulėti, prisitaikyti bei atlikti tam tikrus uždavinius;
3. Žmogus kaip ilgalaikio vartojimo prekė;
4. Žmogus pats pasirenka organizaciją savo noru.“

Labai svarbu pabrėžti, jog žmogiškuosius išteklius nuplagijuoti yra ganėtinai sunku, kadangi jie gali būti perkelti bei greitai nesusidėvi, todėl tampa nepakeičiami (Kazlauskaitė ir Bučiūnaitė 2008). Taipogi, žmogiškieji ištekliai labai svarbūs, nes jie valdo ir perduoda įmonės finansinius,

materialinius ir kitus kapitalus bei kuria naują įmonės vertę. Dar vienas iš labai svarbių dalykų, tai jog įmonėje dirbantis personalas veiktų koordinuotai ir tikslingai, nes tik tokiu atveju įmonės veikla bus sėkminga (Gražulis ir kt. 2015).

Pagal Bakanauskienę (2006) žmogiškieji ištekliai įmonėje vertinami norint pasiekti tris esminius tikslus:

1. kad darbuotojui būtų suteiktas grįžtamasis ryšys apie jo atliekamą darbą – šiuo atveju darbuotojas sužino, kaip yra vertinamas jo darbas: ar vadovai patenkinti jo darbu, ko jie konkrečiai iš jo tikisi.
2. kad darbuotojui būtų suteiktas grįžtamasis ryšys, ar jis yra tinkamas eiti šias pareigas – darbuotojas sužino, kaip šiuo požiūriu yra vertinamas. Vertinimo metu gauta informacija suteikia galimybę nuspręsti – ar darbuotojui reikia papildomai mokytis.
3. kad darbuotojui būtų suteiktas grįžtamasis ryšys, ar jis ateityje bus tinkamas eiti numatomas pareigas – darbuotojas sužino, kaip šiuo požiūriu yra vertinamas. Vertinimo metu gauta informacija suteikia galimybę nustatyti tobulinimosi poreikį bei koreguoti karjeros planą.

Autorė Adamonienė (2009) išskiria tris žmogiškųjų išteklių formavimo veiklinius segmentus:

- Pirmasis segmentas - yra orientuotas į konceptualias žinias, šias žinias privalu žinoti, reikia mokėti jomis naudotis kaip: „principinėmis taisyklėmis, reikalavimais, be kurių neįmanomas bet koks veikimas.“ (Adamonienė 2009, 5). Tai yra priskiriama specialioms žinioms ir mokėjimui, kurį būtina nuolat patvirtinti, atkartoti bei atnaujinti.
- Antrasis segmentas tai yra moksliniai darbai. Jie priskirti profesionalios veiklos praktikai. Moksliniai darbai žmogiškųjų išteklių formavimui profesionalumo ir verslumo kontekste kelia kompetencijų bei vadybinių kvalifikacijų būtinumą vykdymui (gebėjimai ir darbiniai įgūdžiai), organizavimui (mokėjimas organizuoti užimtumą ir užsiėmimą bei gebėjimai), konsultavimui (sugebėjimas padaryti būsimą veiklą).
- Trečiasis segmentas - žmogiškųjų išteklių formavimo veikliniam segmentui priskirtina pati veikla, kuri grindžiama naujo požiūrio formavimu bei inovatoriškumu. Tai fundamentalūs moksliniai tiriamieji darbai, kurie aktualizuoja naujų žinių darymo svarbą, išsilavinusio žmogaus koncepciją, mentalumo formavimo vertę.

Taip pat trimis požiūriais yra nagrinėjama žmogiškųjų išteklių teorinė analizė Hodgetts (1999), Gyls (2005), Jančauskas (2011):

1. Vadybiniu – žmogiškieji ištekliai tampa vadybiniu įmonės elementu, kai patiems darbuotojams yra suteikiamos vadybinės galios ir užtikrinamas vadovo strateginis vaidmuo;
2. Edukaciniu – žmogiškuosius išteklius geriausiai apibūdina kiekvieno asmens turimos savybės, tokios kaip: atsakingumas, visuomenės patirtis, aukšta kvalifikacija;

3. Psichologiniu – žmogiškųjų išteklių esminiu elementu tampa žmogiškieji santykiai, pabrėžiantys socialinę darbuotojo pusę, kai darbe žmogiškieji ištekliai atkreipia dėmesį į vienas kito elgesį.

Reziumuojant galima teigti, jog lietuvių ir užsienio šalių autoriai tokie kaip Jewell (2002), Garalis (2004), Parkin (2007), Rupeikienė ir kt. (2010), Vaitekūnas ir Stefanenkova (2011) žmogiškųjų išteklių sampratą apibūdina panašiai – jie žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip organizacijos žmones kurie yra labai svarbi įmonės sudedamoji dalis. Tačiau taip pat šie autoriai išryškina keletą skirtingų sąvokos aspektų. Pirmasis – žmogiškieji ištekliai plačiąją prasme yra visi šalies gyventojai, darbo ištekliai. Antrasis – siaurąją prasme yra darbo jėga. Trečiasis – žmogiškieji ištekliai apibrėžiami kaip gamybos veiksnys, priklausantis nuo švietimo ir medicininių paslaugų vartojimo.

Aptarėme žmogiškųjų išteklių sampratą, toliau nagrinėsime žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, kurie yra labai svarbi viešojo sektoriaus institucijos dalis.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus institucijose

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į institucijos darbuotojų ugdymą bei valdymą, kai visi šio požiūrio aspektai yra pilnai integruojami į bendrą įmonės valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra tik darbuotojų socialinis aprūpinimas, samdymas ar atleidimas. Tai toks darbuotojų išteklių panaudojimas, leidžiantis institucijai pasiekti savo strateginių tikslų (Išoraitė 2011).

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką galime panagrinėti žmogiškųjų išteklių svarbą viešojo sektoriaus institucijose. Labai svarbus aspektas, jog mokslinėje literatūroje, kuri orientuota į viešąjį sektorių vis dažniau pabrėžiama darbuotojų svarba ir kasdieninis jos didėjimas. Pasak autorių Bakanausko ir kt. (2011), Kazlauskaitės ir Bučiūnaitės (2008), Dačiulytės ir kt. (2012), Išoraitės (2011), Thom and Ritz (2004) nuo žmogiškųjų išteklių kompetencijos, kvalifikacijos ir patirties priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Taipogi, institucijos veiklos efektyvumas bei sugebėjimas išlikti konkurencingai priklauso ir nuo to, kaip darbuotojai yra valdomi. Vadinasi, žmogiškieji ištekliai daro įtaką viešojo sektoriaus organizacijos veiklos sėkmei.

Strateginio valdymo metodikos yra svarbios siekiant efektyviai kontroliuoti žmogiškuosius išteklius tiek globalizacijos sąlygomis, tiek kintančiomis visuomenės poreikių sąlygomis. Norint įgyvendinti strategijas, svarbu, jog būtų užtikrintas žmogiškųjų išteklių pakankamumas Chlivickas (2007). Svarbu pažymėti, jog žmogiškieji ištekliai nuolatos auga viešojo sektoriaus organizacijose. Toks procesas lemia žmogiškųjų išteklių svarbą ir priveda prie kintančio požiūrio apie žmogiškųjų išteklių valdymą ir taikomus metodus. Taip pat labai svarbu yra viešųjų institucijų veiklos tobulinimas.

Taigi, visuomenėje formuojasi požiūris, jog žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai yra vienas pagrindinių viešųjų institucijų valdymo klausimų (Thom and Ritz 2004).

Mokslinėje literatūroje vyrauja požiūris, jog strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą reikia derinti su bendrąja organizacijos strategija, o ne bendrąja organizacijos strategiją derinti su strateginiu žmogiškųjų išteklių valdymu. Todėl įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, svarbu atkreipti dėmesį į viešosios įstaigos paskirtį, jos veiklos pobūdį, sąlygas, valdymo principus ir tikslus. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas mokslinėje literatūroje yra apibūdinamas ir kaip logiškai tarpusavyje susietų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir priemonių sistema. Minėtoji sistema padeda realizuoti organizacijos strateginius tikslus (Bratton ir Jeff 2012). Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą svarbūs ne tik tikslai, bet ir valdymo ypatumai. Atlikus analizę, išsiaiškinti 7 strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai:

- žmogiškųjų išteklių vystymo svarba;
- žmogiškųjų išteklių valdymo tarnybos prisidėjimas prie ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo;
- kultūra ir vertybės;
- darbuotojų kaip strateginio organizacijos strategijos kūrimo ir realizavimo partnerio, suvokimas;
- dėmesys ateičiai ir strateginiams institucijos tikslams;
- dėmesys išorinės aplinkos sąlygų nustatymui;
- kolektyvinio valdymo stiliaus svarba.

Žmogiškųjų išteklių strategija turi pasižymėti objektyviais ir išsamiais duomenimis. Dėl to svarbu skirti dėmesį žmogiškųjų išteklių įvertinimui. Mokslinės literatūros analizės metu buvo išsiaiškinti toliau pateikti darbuotojų įvertinimo aspektai:

- darbuotojų kiekis;
- darbuotojų sudėtis pagal kvalifikaciją ir išsilavinimą;
- darbuotojų tobulėjimas, atsižvelgiant į strateginius tikslus;
- žmogiškųjų išteklių valdymo tarnybos prisidėjimas prie ilgalaikių organizacijos tikslų, vertės ir konkurencinių pranašumų kūrimo;
- darbuotojų, kaip strateginio institucijos strategijos kūrimo ir realizavimo partnerio, suvokimas;
- investicijos į darbuotojus;
- žmogiškųjų išteklių kiekybinių ir kokybinių pokyčių skatinimas, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas, ateitį ir organizacijos tikslus;
- institucijos kultūra ir vertybės;

- kolektyvinio valdymo stiliaus svarba;
- komandinio darbo metodų realizavimas, siekiant strateginių tikslų (Jančauskas 2011).

Pasak Išoraitės (2011) organizacijos siekia užtikrinti kuo didesnę pelną ir kuo aukštesnę kokybę. Norint įgyvendinti savo siekius, organizacijos turi turėti ir mokėti naudotis žmogiškaisiais ištekliais. Šie ištekliai pasak Jančiausko (2011) laikomi vienais sunkiausiai pamatuojamais ir įvertinamais nematerialiais ištekliais. Šiuos išteklius apima daugelis aspektų – kompetencija, motyvacija, žinios, gebėjimai, darbuotojų išsilavinimas, darbo įgūdžiai ir darbo santykiai (Vasiljevas ir Pučėtaitė 2005).

Papšienė ir Černiauskienė (2009) teigia, jog žmogiškieji ištekliai – tai unikalūs ištekliai. Jų nuomone žmogiškieji ištekliai turi būti panaudoti institucijos problemų sprendime kaip veiksmingas ir naudingas kolektyvinis veikėjas. Žmogiškieji ištekliai gali ne tik padėti spręsti problemas, bet ir skatinti konkurencinį pranašumą. Šiais laikais įgytas išsilavinimas nebeužtikrina karjeros galimybių visam gyvenimui. Asmuo norėdamas kilti karjeros laiptais yra priverstas nuolatos domėtis, mokytis ir tobulėti, kelti arba keisti savo kvalifikaciją. Be to kvalifikacijos atnaujinimui taip pat įtakos turi ir darbingo amžiaus trukmės ilgėjimas Garalis (2004). Šiuo metu pastebima kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problema, kurios vienas iš sprendimo būdų yra jaunų specialistų įdarbinimas. Kadangi tokių specialistų nėra pakankamai, o technologijos keičiasi labai greitai yra svarbu atkreipti dėmesį į esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į institucijos darbuotojų ugdymą bei valdymą, kai visi šio požiūrio aspektai yra pilnai integruojami į bendrą įmonės valdymą. Šiuo metu žmogiškieji ištekliai yra suprantami kaip esminis, lemiamas viešųjų organizacijų išteklius, nes nuo jų kompetencijos, kvalifikacijos ir patirties priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Šio išteklių valdymui yra panaudojama strateginio valdymo teorija, tam kad būtų sudarytos sąlygos efektyvinti viešųjų organizacijų strateginį valdymą ir būtų galima tobulinti veiklą.

Išnagrinėjome žmogiškųjų išteklių valdymą viešojo sektoriaus institucijose, sekantis labai svarbus aspektas yra darbuotojų ugdymas ir jo metodai. Todėl tolimesniame poskyryje aptarsime ugdymo sampratą ir ugdymo būdus.

1.3. Darbuotojų ugdymo samprata ir metodai

Darbuotojų ugdymo sąvoka yra labai prieštaringa, mišri, ir problematiška pažinimo sritis, tad darbuotojų ugdymą teoriniu aspektu būtų tikslinga paanalizuoti siaurąja ir plačiąja prasmėmis. Mokslininkai Stankevičienė, Liučvaitienė, Volungevičienė (2008) bei Korsakienė, Lobanova,

Stankevičienė (2011), kurie nagrinėjo darbuotojų ugdymą siaurąja prasme, pabrėžia, jog ugdymo sąvoka apima konkrečią ugdymo kryptį ar konkretų veiksmą. Plačiąja prasme tai yra ugdymas, kuris apibrėžiamas kaip nuosekli veikla, kurioje dirbantys asmenys gauna žinių ir patirties.

Stankevičienė, Liučvaitienė, Volungevičienė (2008) teigia, kad žmogiškųjų išteklių ugdymas siaurąja prasme yra įmonės poreikių, atsirandančių esant netinkamai darbuotojų kompetencijai, tam tikram darbui padaryti, užtikrinimas. Vadinasi, jei įmonė negauna norimų rezultatų iš darbuotojo, suteikia galimybę tobulinti jo turimas žinias ar įgyti naujas, kurias galėtų pritaikyti, kad užtikrintų efektyvią veiklą (Armstrong 2014). Plačiąja prasme darbuotojų ugdymas tai - vystymasis, kurio metu yra atskleidžiamas kiekvieno žmogaus unikalumas, išskirtinumas ir jo pašaukimas, taip pat ugdant vertinamos veiklos ir elgesio savybės: atsakingumas, kūrybiškumas bei tvirtumas (Beržinskas 2004). Pažvelkime į 2 – oje lentelėje pateiktas darbuotojų ugdymo sampratas (2 lentelė).

2 lentelė. Darbuotojų ugdymo sampratos

Autorius	Samprata
Sakalas (2005)	Darbuotojų ugdymas yra permanentinis kaitos procesas, saviraiškos ir kūrybiškumo procesas, kuris apima darbuotojų adaptaciją, darbuotojų motyvavimą, mokymą ir kompetencijos valdymą, kvalifikacijos kėlimą, įgalinimą bei karjeros vystymą.
Rupeikienė ir kt. (2010)	Darbuotojų ugdymas tai yra darbo sistemoje esančių asmenų ugdymo procesas ir sistema, kurio metu organizuojami ir planuojami mokymai. Tai besitęsiantis procesas, prasidedantis darbuotojo priėmimu į darbą ir pasibaigiantis jo atleidimu.
Korsakienė ir Lobanova ir Stankevičienė (2011)	Darbuotojų ugdymas yra darbuotojų paruošimas būsimiems darbams ir iššūkiams. Taip pat tai ugdymas, užtikrinantis aukštos kvalifikacijos darbuotojų atranką bei išlaikymą įmonėje, kurioje yra nuolatinis jų kompetencijos matavimas, kuris suteikia nuolatinę galimybę mokytis.
Stankevičienė ir Staškevičius (1999)	Darbuotojų ugdymas apibūdinamas kaip karjeros planavimas, rezervo formavimas, perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas bei tam tikri žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo aspektai.
Kumpikaitė (2007)	Žmogiškųjų išteklių ugdymas tai yra darbuotojų kompetencijų tobulinimas jų ateities užsibrėžtiems tikslams atlikti, kurie siekia asmeninių ir organizacinių tikslų bei orientuojasi į greitus aplinkos pokyčius.
Garalis (2004) ir Lipinskienė (2012)	Žmogiškųjų išteklių ugdymas apima ne tik darbuotojų mokymą, bet ir profesinės kvalifikacijos kėlimą bei asmenybės tobulinimą.
LR švietimo įstatymas (2017)	„Ugdymas – dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant.“

Sudaryta darbo autorės pagal Sakalo (2005), Rupeikienės ir kt. (2010), Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011), Stankevičienės ir Staškevičiaus (1999), Kumpikaitės (2007), Garalio (2004), Lipinskienės (2012) darbus.

Apžvelgus lentelėje pateiktas darbuotojų ugdymo sampratas galima pastebėti, kad visi autoriai vieningai sutaria, jog darbuotojų ugdymas yra – jų mokymas. Tačiau yra ir tokių mokslininkų (Garalis 2004, Lipinskienė 2012), kurie darbuotojų ugdymą apibūdina ne tik kaip jų mokymą, bet ir kaip asmenybės tobulinimą.

Darbuotojų tobulėjimas ir ugdymas yra įmonių pastangos tobulinti žmogiškųjų išteklių sugebėjimus, tiek jau turimus, tiek dar būsimus, kurie bus svarbūs ateityje (Dačiulytė 2012). Visa tai pasiekama tobulinant darbuotojų turimus įgūdžius, keičiant požiūrį bei padedant įgyti naujų ir reikiamų žinių (Balvočiūtė ir Skunčikienė 2007). Darbuotojų ugdymas apima visas su pareigybės raida ir išsilavinimu susijusias priemones, kurios skirtos visų lygių darbuotojų kvalifikacijai kelti. Norint, jog darbuotojai atitiktų dabarties ir ateities reikalavimus yra būtinas kvalifikacijos kėlimas.

Individualus darbuotojų ugdymas vyksta tada, kai naujos žinios yra įgyjamos per transformaciją iš turimos patirties. Individualus darbuotojo ugdymas atsiranda per stebėjimą, patirtį ir formuluotas sąvokas. Cole (1997) teigimu asmenybės bruožų vystymas didina asmens galimybes, kadangi darbuotojai yra aktyvus veiksnys teikiantis iniciatyvas, skatinantis naujus procesus bei diegiantis paslaugas. Mokslininkai Thom and Ritz (2004) savarankišką ugdymąsi laiko aukščiausiu ugdymo tikslu, kuris kyla paties darbuotojo iniciatyva.

Mokslininkai Longworth (2007), Schwier (2010), Trakšėlys (2011), Jucevičienė (2007), Stanišauskienė (2004), Laužackas, Teresevičienė, Stasiūnaitienė (2005) analizavo darbuotojų ugdymą ir klasifikavo darbuotojų ugdymo ir mokymosi įvairovę, išskyrė tris pagrindines ugdymo formas: formalus, neformalus ir informalus ugdymas:

1. Formalus ugdymas vykdomas pagal programas, kurios yra pateiktos LR švietimo ir mokslo ministerijos studijų ir mokymo programų registre. Pabaigus šias programas yra įgyjama kvalifikacija arba įvertinama bei pripažįstama kompetencija, kuri reikalinga tam tikrai funkcijai įvykdyti ar įstatymų reglamentuojamam darbui atlikti.
2. Neformalus ugdymas siejasi su formaliu ugdymu, visų pirma juos sieja mokymo įstaiga. Visų antra, programos yra abiejų ugdymų tikslas, jos numato ugdymo galimybę, ir visų trečia, organizuotumas – struktūrizuoti bei sistemingai organizuotas ugdymas. Neformaliajam ugdymui būdingas asmeninės kompetencijos ugdymas, specifinių sričių žinios ir gebėjimai, kurie yra svarbūs ne tik įmonei, bet ypač pačiam asmeniui bei jo kompetencijų tobulėjimui.
3. Informalus ugdymas – vis dažniau analizuojamas mokslininkų tokių kaip Laužackas, Teresevičienė, Stasiūnaitienė (2005) kaip modernus ugdymas, kurio metu yra dalijamasi ir keičiamasi suvokimu ir žiniomis, mokomasi iš asmeninės ir kolegų patirties. Visai kitaip negu neformalus ir formalus ugdymas, jis yra neorganizuotas, neinstitucinis ir vykdomas savaime bei nereikalauja jokių papildomų darbuotojo pastangų.

Pasak, Stoner, Freeman, Gilbert (2005) ir Išoraitės (2011) pagrindiniai darbuotojų ugdymo metodai:

- Ugdymas darbo įstaigoje (rotacija - darbuotojai kurį laiką vis keičia darbus taip įgydami įvairios patirties; mišrus mokymas – darbuotojai tuo pačiu metu yra ir apmokomi dirbti, ir gauna instrukcijas darbo vietoje; globotojo – darbuotoją mokina kvalifikuotas bendradarbis).
- Ugdymas ne darbo įstaigoje (gamybinis mokymas – darbuotojai mokomi tikroje darbo aplinkoje, specialiai tam skirtoje patalpoje su realiais įrenginiais; elgesio patyrimo mokymas – darbuotojai atliekant įvairius pratimus yra mokomi tam tikro elgesio; ugdymas klasėje – paskaitos, seminarai, kompiuterinis instruktavimas, filmų demonstravimas).

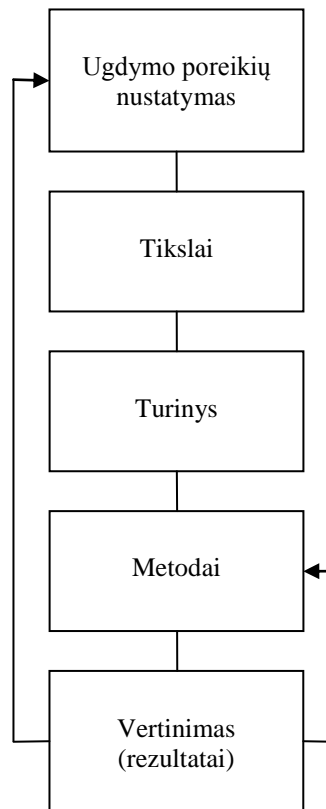
Įmonės ugdymo procesas turi būti ne tiek intensyvus bei sugebantis parodyti darbuotojų potencialą, kiek nuolat plėtojamas, maksimaliai panaudotas bei atitinkantis darbuotojo ir jo darbo vietos reikalavimus (Sakalas 2005).

Mokslininkas Cole (1997) žmogiškųjų išteklių ugdymo priemones skirsto į tris grupes:

1. diskusijos su darbuotojais bei tobulinimo, išsilavinimo ir kvalifikacijos kėlimo priemonės;
2. skatinantieji pokalbiai, darbo turinio išsamesnė analizė ir dalykinės karjeros planavimas;
3. praktikavimosi programos, testavimo centrai bei darbo rotacija.

Tam, jog darbuotojai tinkamai panaudotų savo potencialą būtina juos ugdyti. Ugdymas šiame dinamiškame pasaulyje yra būtinas, norint, jog įmonė galėtų pasiekti savo užsibrėžtus tikslus (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė 2003). Pasak Kumpikaitės (2007) darbuotojui turi būti suteiktos sąlygos vystyti kompetenciją, lavinti įgūdžius bei leisti taisyti klaidas.

Dessler (2001) ir Lipinskienė (2012) teigia, jog yra būtina apibrėžti koks bus reikalingas ugdymas ir, ar, iš viso, jis yra reikalingas. Organizacijoje yra nustatoma ugdymo poreikio analizė. Taip pat kitas ne ką mažiau svarbus etapas yra suformuluoti darbuotojų ugdymo tikslus. Tad kai jau nustatytas ugdymo poreikis ir suformuluoti ugdymo tikslai, organizacija turi nuspręsti kokį ugdymo metodą norės pasirinkti, kad kuo geriau įgyvendintų užsibrėžtus tikslus (1 pav.)



1 pav. Darbuotojų ugdymo organizavimo proceso etapai

Cit. pagal Dessler (2001) , Lipinskienė (2012)

Pirmasis ugdymo organizavimo proceso etapas – *ugdymo poreikių nustatymas*, pagal autorių Statt (2000), yra labai retai įvykdomas įmonių praktikoje. Yra išskiriamos trys darbuotojų ugdymo poreikių nustatymo kryptys, kurios susijusios su įmone, ugdomosiomis savybėmis bei veiklos pobūdžiu. Ugdymo poreikių analizė siejama su įmone, nustatant jos tikslus, darbuotojus ir išteklius. Todėl šiuo etapu tikslingiausia pradėti darbuotojų verbavimą. Paskutinė žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikių nustatymo dalis yra susijusi su darbuotojų savybėmis. Vienas iš sunkiausių dalykų yra atsakyti, dėl kokių priežasčių atsiranda ugdymo poreikis: ar dėl organizacinių veiksmų, ar dėl asmeninių savybių (Trakšėlys 2011).

Antrasis etapas – *ugdymo tikslų nustatymas*. Jeigu tikslai trumpalaikiai, tada bus lengviau pasiekti norimų rezultatų. Tačiau ne ką mažiau yra svarbūs ilgalaikiai tikslai (Schwier 2010). Nors juos pasiekti daug sunkiau, tačiau tai neturėtų būti ugdymo atsisakymo priežastis, kadangi jie dažnai pasiteisina (Statt 2000).

Trečiajame etape *nustatant ugdymo turinį* yra atkreipiamas dėmesys, jog ugdymo turinys atitiktų besiuogančiųjų darbuotojų lygį. Ši funkcija ypač svarbi sudarant darbuotojų ugdymo programas (Byham, Smith and Paese 2002).

Ketvirtajame etape *ugdymo metodai* yra taikomi įgūdžiams ugdyti. Pasak, Bass (2000): paskaitos, vadovėliai, demonstravimai, simuliacinės įrangos ir dialoginiai kompiuteriniai, vaizdajuostės, mokytojai taikomi lavinant techninius įgūdžius. Pavyzdžiui: verslo žaidimai, pratimai, vaizdajuostės ir simulatoriai naudojami mokantis administracinių ir abstrakčių įgūdžių. Darbuotojų ugdymo metodų įvairovė gali būti susisteminta pagal tris ugdymo metodų grupes (Statt 2000): modeliavimo metodai, informacijos pateikimo metodai ir ugdymo metodai neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (3 lentelė).

3 lentelė. Darbuotojų ugdymo metodai ir technikos

Modeliavimo metodo technikos	Informacijos pateikimo metodo technikos	Ugdymo metodai neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos technikos
Ekstremalių atvejų bei atskirų atvejų analizė, dalykiniai žaidimai, vaidmenų žaidimai, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas, užduoties modeliavimas.	Konferencijos, paskaitos, seminarai, sisteminis stebėjimas, eksperimentinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, programinis ugdymas, filmai, knygos.	Mokomosios pareigybės; darbo rotacija; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų analizė bei apžvalga ir kt.

Cit. pagal Statt (2000)

Penktasis ugdymo organizavimo proceso etapas – *vertinimas*, tai yra gana sudėtingas uždavinys, tad dažniausiai nėra visiškai įvykdomas arba atliekamas ne itin gerai. Tobulas vertinimas turi būti nepertraukiamas procesas, kuris besitęsia viso darbuotojų ugdymo proceso metu (Dessler, 2001 ir Vengrienė, 2006).

Pasak Sakalo (2005) esminis darbuotojų ugdymo sistemos uždavinys yra skirstomas į dvi dalis:

1. orientuoti uždaviniai į organizacijos veiklos efektyvumo didinimą:
 - laisvas darbo vietas turi užimti darbuotojai, kurie turi šiam darbui reikalingas žinias ir gali jas pakankamai išnaudoti;
 - visoms naujai sukurtoms bei atsilaisvintiems darbo vietoms turėtų būti nuosekliai paruošti atitinkami darbuotojai (išugdyti savoje organizacijoje, paruošti mokymo institucijoje ar parinkti kitose organizacijose).
2. orientuoti uždaviniai į darbuotojų poreikių tenkinimą:
 - reikia sudaryti sąlygas įgyvendinti kiekvieno asmens polinkius ir galimybes, sukuriant sąlygas kiekvieno darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, stimuliuojant jų augimo poreikius;
 - reikia sukurti pagrįstą gabumų ir poreikių išanalizavimo sistemą.

Taigi apibendrinant ugdymo nauda įmonei neabejotina. Ugdymas padeda siekti kokybės, padeda teigiamai paveikti žmogiškuosius išteklius, užkerta kelią klaidoms, didina darbuotojų motyvaciją, įgūdžių ir žinių bagažą, skatina bendradarbiavimą, daro įmonę atsparesnę iškilus kritiniams klausimams, gerina darbo rezultatus. Be to, darbuotojų ugdymas yra labai svarbus įmonei, nes jis apima du pagrindinius ugdymo aspektus: ugdymąsi, kai darbuotojas mokosi dėl savo paties noro įgyti naujų žinių ir darbuotojų ugdymą, kai darbuotojas yra skatinamas įgyti įgūdžių dėl įmonės užsibrėžtų tikslų

2. KOMPETENCIJŲ MODELIO APŽVALGA VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOSE

2.1. Kompetencijos sampratos analizė ir ugdymo būdai

Kompetencijos samprata daugiausiai buvo tyrinėjama Vokietijoje, Prancūzijoje, Jungtinėje Karalystėje ir JAV (Vazirani 2010). Šios sąvokos vartojimo pradžia daugelis tyrėjų laiko 1959 metais publikuotą amerikiečio, Harvardo universiteto psichologijos profesoriaus Robert White straipsnį „Motivation Reconsidered: The Concept of Competence“ (White 1959). Autorius kompetencijos sąvoką apibūdino kaip „efektyvią individo sąveiką su aplinka“.

Pasak, Horton, Hondeghem, Farnham (2002) termino kompetencija atsiradimas šeštajame dešimtmetyje siejamas su bandymais aprašyti tam tikras asmenų savybes, kurios daro įtaką jų veiklos padariniams. Galima išskirti dvi dažniausiai naudojamas kompetencijos sąvokos tyrimų ir interpretavimo tradicijas, kuriose akcentuojamas praktinis gebėjimų ir žinių pritaikymas:

1. kompetencija kaip pamatuojami asmenų gebėjimai (įgūdžiai, žinios, mąstymo būdas nuostatos), kurie reikalingi sėkmingai vienokiam, ar kitokiam darbui atlikti;
2. kompetencija - tai gebėjimas pertvarkyti įvairius kognityvinius išteklius (specialiąsias ir bendrąsias žinias) bei elgsenos įgūdžius, kad būtų suvaldyta tam tikra situacija.

Žodis „kompetencija“, yra kilęs iš lotyniško žodžio *competentia*, kuris reiškia „priklausomybė (pagal teisę)“, šiuo laikotarpiu yra plačiai naudojamas įvairių mokslininkų. Šią sąvoką girdime tiek kalbant, apie žmogiškuosius įmonių išteklius, tiek apie atskirų asmenų sugebėjimus. Anot Antinienės (2012) kompetencijos sąvoka ir kasdieninėse diskusijose, ir akademinėje literatūroje dažniausiai vartojama apibrėžti plataus diapazono sugebėjimams, kurie vienu ar kitu būdu yra sietini su mūsų patirtimi: specializacija, meistriškumu, inteligentiškumu ir problemų sprendimu (Baležentis 2006). Tačiau pradėjus plačiau analizuoti šios sąvokos reikšmę, išaiškėja, jog skirtingi mokslininkai pateikia nevienodus šio termino apibūdinimus ir, kad iki šių dienų nėra vieningos kompetencijos sąvokos apibūdinimo (Boyatzis 2009). Pavyzdžiui, LR švietimo įstatyme (2017) kompetencija apibūdinama kaip – „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. Kitas šio termino sampratas galime apžvelgti 4-oje lentelėje (4 lentelė).

4 lentelė. Kompetencijos sampratos

Autorius	Samprata
Internetinis tarptautinių žodžių žodynas	Kompetencija – tai įstaigos arba pareigūno teisės ir atsakomybės, kurias apibrėžia konkrečios įstaigos statutas ar nuostatai.
LR švietimo įstatymas	„Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių,

(2017)	mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“.
Vengrienė (2006)	Kompetencija – žinių, veiksmų ir mokėjimo rinkinys, kurį darbuotojai pritaiko teikdami paslaugas. Kompetencija nėra tik konkrečios žinios, patvirtintos kvalifikacijos liudijimu, tai įgūdis priimti teisingus sprendimus dažnai dinamiškoje situacijoje.
Boyatzis (2009)	Kompetencija – tai gebėjimas arba galėjimas. Ji apima daugiau nei tik žinias, įgūdžius ir gebėjimus, kompetencijos sąvoka taip pat apibrėžia motyvus, bruožus, savivoką bei yra susijusi su atlikimu. Taip pat kompetencija suprantama kaip visuma susijusių bet skirtingų siekių, vadinamų „tikslais“.
Rekašienė ir Sudnickas (2014)	Kompetencijos – tai pagrindinės asmens savybės, apibrėžiančios jo efektyvią elgseną darbe ar kitoje situacijoje.
Lustri, Miura, Takahashi (2007)	Kompetencijos – tai individo savybės, orientuotos į aukštesnio lygio atlikimą. Savybės suprantamos kaip gabumai – talentas, tobulinimosi motyvacija, gebėjimai – talento pritaikymas praktiniu būdu, žinios – informacija, padedanti atlikti uždavinius. Kompetencijos esmė laikomos kombinuotos žinios.
Iles (1993)	Kompetencija yra susieta su nustatytais rezultatais konkrečiose funkcijose, o ne su unikaliomis charakteristikomis ir veiksniais, kurie paremti aukščiausiais valdymo efektyvumais.
Sveiby (1999)	Kompetencija – tai asmenų sugebėjimas veikti įvairiose situacijose ir visa tai apima įgūdžius, patirtį, išsilavinimą, bendravimo sugebėjimus bei vertybes.
Armstrong (2014)	Kompetencija – tai įgūdžių ir žinių derinys kuris yra pritaikomas konkrečiomis aplinkybėmis.
Horton, Hondeghem, Farnham (2002)	Kompetencija – tai elgesys ir įgūdžiai, kurių iš savo darbuotojų tikisi įmonė. Esminės kompetencijos yra daugiavandenis gebėjimų, žinių bei nuostatų derinys.
Juralevičienės (2003)	Kompetencija apima darbuotojų elgesį, kvalifikaciją, mokėjimą bendrauti, kuris įgalina asmenį veikti kintančiomis bei skirtingomis veiklos sąlygomis.
Baležentis (2006)	Kompetencija – įgūdžių ir žinių derinimas bei vadybos funkcijų atlikimas, kurios atsižvelgia į situacijos ir aplinkos apribojimus.
Jovaiša (1993 ir 2007)	Kompetencija - sugebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius bei žinias gerai atlikti tam tikrą veiklą; įgaliojimų turėjimas ką nors daryti.
Tuning projektas (2006)	Kompetencija – tai dinamiškas žinių, supratimo, gebėjimų ir įgūdžių derinys.

Sudaryta darbo autorės pagal Vengrienės (2006), Boyatzis (2009), Rekašienės ir Sudnicko (2014), Lustri, Miura and Takahashi (2007), Iles (1993), Sveiby (1999), Armstrong (2014), Horton, Hondeghem and Farnham (2002), Juralevičienės (2003), Baleženčio (2006), Jovaišos (1993 ir 2007) darbus.

Esminė bei išskirtinė kompetencijų ypatybė yra jų universalumas. Kompetencija ir patirtis laikomi vienais iš svarbiausių asmens, institucijos ir visuomenės išteklių (Paloniemi 2006). Norint užimti geras pareigas ar socialiai prisitaikyti nebeužtenka akademinės kompetencijos (Lekavičienė 2004).

Gangani (2006) ir Kalargyrou, Woods (2011) teigimu, mokslinė literatūra parodo tris skirtingus kompetencijų teorijos požiūrius: kompetencijos kaip asmeninės savybės, kompetencijos kaip įmonės charakteristikos ir kompetencija kaip pagalbinis įrankis ir ryšys tarp švietimo ir darbo rinkos.

Lustri, Miura ir Takahashi (2007) pateikia keturis kompetencijų elementų rinkinius, susijusius su asmenybe: žinias (teorines, aplinkos ir procedūras), empirinę ir kognityvinę patirtį, kuri įgyjama taikant žinias, gabumus (lankstumą, aktyvumą, mokėjimą palaikyti tarpusavio santykius), psichologinius ir fiziologinius išteklius (emocijų kontroliavimą rizikos, kliūčių metu bei sprendžiant problemas).

Jucevičienė (2007) išskiria dvi kompetencijos dalis: bendrąją, kuri yra perkeliama ir specialiąją, kuri reikalinga specifinei veiklai atlikti. Bendroji kompetencijos dalis yra suvokiama kaip asmeninės savybės, žinios, požiūriai, gebėjimai, kurie reikalingi bet kuriai žmogaus veiklai, tad gali būti perkeliamos iš vienos veiklos rūšies į kitą.

Lietuvoje kompetencijos terminas pradėtas analizuoti dar labai neseniai (Juralevičienė 2003). Edukologas Leonas Jovaiša vienas iš pirmųjų, 1993 metais, pateikė kompetencijos sąvokos apibrėžimą. Kompetencija - sugebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius bei žinias gerai atlikti tam tikrą veiklą; įgaliotųjų turėjimas ką nors daryti.

Lietuvos teisės aktuose, kurie reglamentuoja viešojo administravimo sritį, kompetencijos sąvoka sietina su tam tikrų įgaliotųjų suteikimu. Vienas iš galimų pavyzdžių – Viešojo administravimo įstatymu yra nustatyta, jog viešojo administravimo įstaigos yra viešojo administravimo subjektas, kuris vykdo įstatymų nustatytas valstybės ar savivaldybės nuostatas (LR viešojo administravimo įstatymas 2017). Šioms įstaigoms yra draudžiama vykdyti veiklą, jeigu jos neturi tam suteiktų įgaliotųjų. Taip pat draudžiama priimti sprendimus, kurie siektų kitų negu įstatymų nustatyta tikslų. Kiekvieno valstybės tarnautojo kompetencija yra nustatoma tam atitinkamais įstatymais. Valstybės tarnautojai turi administravimo įgaliotumus pagal pareigas pavaldiems ir nepavaldiems asmenims.

Kiekvienam darbuotojui reikalinga visapusiška kompetencija, kuri pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005) skirstoma į 3 pagrindines grupes:

1. Konceptualinę – tai gebėjimas priimti apgalvotus sprendimus, permanentiškas, racionalus, mąstymas, kūrybiškumas, intuicija, atminties bei dėmesio ypatumai;
2. Technologinę arba techninę – tai specialūs sugebėjimai ir žinios susijusios su darbinės veiklos sritimi: konkurentai ir rinka, aptarnavimas ir gamyba;
3. Tarpasmeninę – tai komunikacija, kurios metu sugebama užmegzti ir palaikyti ilgalaikius ir sėkmingus tarpasmeninius ryšius.

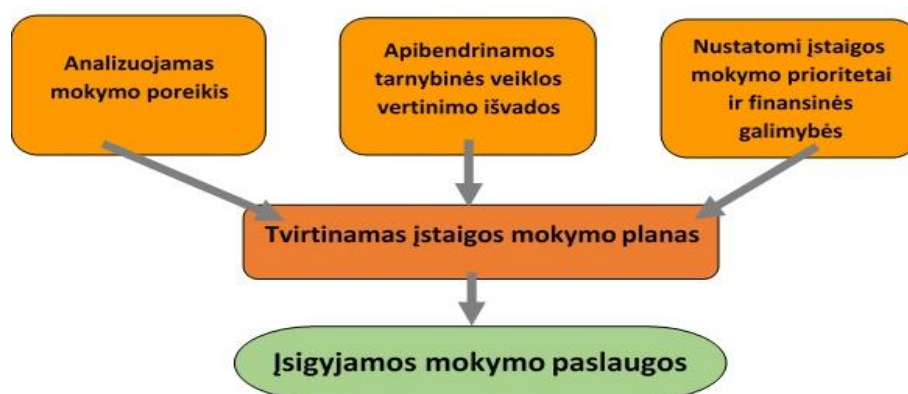
Kompetencijos sąvokos reikšmę, kur ir kada pradėta vartoti, kompetencijų elementų rinkinius jau aptarėme. Taip pat labai svarbu paanalizuoti kompetencijų ugdymo būdus. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas ir valdymas plačiai nagrinėjama tema įvairiose pasaulio šalyse. Jose buvo siekta nuo tradicinio darbuotojų administravimo pereiti prie strateginio ir planingo darbuotojų valdymo, kuris padėtų užtikrinti būtinas darbuotojų žinias, norimą darbinį elgesį, gebėjimus ir taip siekti išskirtinės veiklos kokybės ir tvarių bei aukštų veiklos rezultatų. Ne viena institucija akcentuoja, jog būtent strategiškas, kompetencijomis pagrįstas darbuotojų valdymas šių dienų institucijose yra vienas iš svarbių veiksmų, kuris įgalina formuoti laiminčios institucijos kultūrą, kuris siekia konkurencinio pranašumo, kuris dažniausiai įvardijamas kaip institucijos gebėjimas prisitaikantis prie greitai kintančios aplinkos, efektyviai veikia, yra tinkamas įgyvendinti pokyčius bei skatinti inovatyvumą (Navardauskienė 2014).

Pasak Unland ir Kleiner (1996) kompetencijos turi būti visados lavinamos ir naudojamos, nes priešingu atveju kyla pavojus dėl žinių užmiršimo ar praradimo. Esminiai resursai ir gebėjimai pasižymi atkartojimo sudėtingumu bei yra ypatingai svarbūs siekiant suprasti vartotoją (Dubois 2010).

Autorės Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) pažymi tokius žmogiškųjų išteklių kompetencijos ugdymo proceso etapus:

1. Mokymo (-si) poreikių klasifikacija. Šiame etape ne tik nustatomas individualus žmogiškųjų išteklių kompetencijos vystymo poreikis, bet ir atliekama organizacijos poreikių analizė bei veiklos vertinimas. Apie reikalingus įgūdžius ir žinias gali spręsti pats darbuotojas arba institucijos vadovai, kurie apibrėžia trumpalaikius bei ilgalaikius institucijos veiklos tikslus ir uždavinius. Žmogiškųjų išteklių ir institucijos tikslų suderinimas turi labai didelę įtaką mokymosi rezultatams.
2. Mokymo tikslų iškėlimas. Iškeliama tikslai apibūdinantys kokybinius ir kiekybinius kriterijus, kurie parodo, ko institucija tikisi iš mokymo. Yra atrenkamos darbuotojų grupės, dalyvausiančios mokymuose.
3. Mokymo programos parinkimas. Parenkama mokymo programa, geriausiai atitinkanti nustatytus tikslus. Sprendimą palengvina mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas bei finansinės organizacijos galimybės.
4. Mokymo įgyvendinimas. Šiame etape vyksta žmogiškųjų išteklių ugdymo procesas, kuris taiko atitinkamas ugdymo formas ir metodus.
5. Mokymo efektyvumo vertinimas (mokymo rezultatų vertinimas). Šiame etape vadovai vertina, ar pasiekti nustatyti tikslai ir kokių lygiu darbe naudojami įgyti gebėjimai ir žinios. Tokie duomenys yra svarbūs norint nustatyti investicijų atsiperkamumą bei siūlant mokymo programos pakeitimus (Asmens įgytų kompetencijų vertinimo tvarkos aprašas 2015).

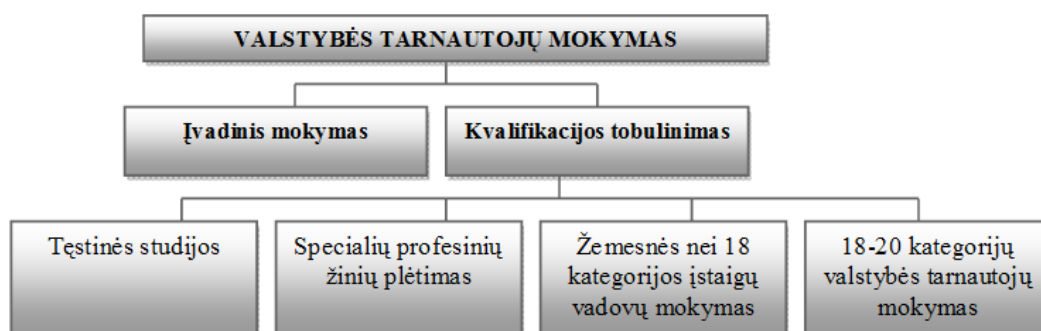
Nustatyti mokymų poreikį – yra vienas iš pagrindinių kompetencijų vertinimo tikslų Valstybės kontrolėje. Visų pirma yra įvertinama darbuotojo kompetencija. Po įvertinimo, jeigu paaiškėja, kad darbuotojo kompetencija neatitinka nustatyto standarto, tuomet yra ieškoma būdų, kaip ją pagerinti. Vienas iš galimų būdų – žmogiškųjų išteklių mokymai. Pasak Ručinsko (2014), kompetencijų vertinimas ne tik užtikrina, jog visų darbuotojų kompetencijos atitiktų numatytą standartą, bet ir numato kur kas efektyvesnį ir tikslingesnį darbuotojų mokymams skirtų lėšų panaudojimą. Atkreipkime dėmesį į valstybės tarnautojų mokymo planavimą. Visų pirma yra analizuojamas mokymo poreikis, tuomet apibendrinamos tarnybinės veiklos vertinimo išvados, sekantis žingsnis nustatyti įstaigos mokymo prioritetus ir finansines galimybes. Kai viskas yra išanalizuota, apibendrinta ir nustatyta, tuomet yra tvirtinamas įstaigos mokymo planas ir įsigijamos mokymo paslaugos (2 pav.).



2 pav. Valstybės tarnautojų mokymo planavimas

Cit. pagal VTD (2017)

Patvirtinus valstybės tarnautojų mokymo planą yra išskiriamos darbuotojų mokymo rūšys. Žmogiškųjų išteklių ugdymas Lietuvoje skirstomas į įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. 3 paveiksle matome, jog kvalifikacijos tobulinimas yra išskirstytas į keturias šakas tokias kaip: tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas ir 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas (3 pav.).



3 pav. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys

Cit. pagal VTD (2017)

Reziumuojant mokslinėje literatūroje minėtas valstybės tarnautojų mokymo rūšis bei kompetencijų ugdymo būdus pateikiamas jų grupavimas: formalus, neformalus, informalus ir savarankiškas mokymasis (5 lentelė).

5 lentelė. Kompetencijų ugdymo būdai

Formalus	Studijos aukštojoje mokykloje
	Studijos profesinėje mokykloje
	Paskaitos
Neformalus	Mokymasis darbo vietoje
	Savarankiškas mokymasis
	Kursai
	Konferencija
	Mokomasis pokalbis
	Atvejų analizė
	Diskusijos
	Darbas grupėse
	Koučingo sesijos
	Paskaita
	Imitaciniai žaidimai
	Stazuotės
	Garso ir vaizdo mokymai
	Seminarai
Savaiminis (informalus)/ mokymasis	Knygos
	Straipsniai
	Savianalizi
	Problemų sprendimas
	Projektų įgyvendinimas
	Atliekant mokytojo, kuratoriaus vaidmenį
Savarankiškas/savivaldus mokymasis	Tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus

Cit. pagal Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011), Dačiulytė (2012)

Išanalizavus lentelėje pateiktus kompetencijų ugdymo būdus galima pastebėti, jog daugiausiai skirtingų būdų ugdyti kompetencijai yra per neformalų mokymąsi.

Kaip jau buvo minėta, vienas iš galimų būdų pagerinti darbuotojo kompetenciją yra žmogiškųjų išteklių mokymai. Kai darbuotojas baigia mokymus reikia įvertinti ar buvo efektyvi mokymo programa. Darbuotojų kompetencijos ugdymui paskirtų mokymų efektyvumo vertinimo tikslas – išsiaiškinti, ar programa pasiekė nustatytus mokymo tikslus (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė 2011). Kompetencijos ugdymo veiksmingumo vertinimas yra dalijamas į dvi dalis. Viena iš jų yra vidinė, kita – išorinė. Tačiau praktikoje šios dvi dalys yra nagrinėjamos kaip bendra visuma, kadangi yra sunkiai atskiriamos dėl labai glaudaus tarpusavio ryšio. Norint sužinoti ar besimokantys

darbuotojai išmoko to, ko norėjo, reikia pasitelkti vidinį veiksmingumo vertinimą. O išorinio veiksmingumo vertinimo tikslas yra išnagrinėti, ar tai, ko besimokantys darbuotojai išmoko mokymosi metu, gali pritaikyti realioje darbo aplinkoje.

Kompetencija gali pasireikšti vienokiais ar kitokiais darbuotojo veiklos rezultatais, sugebėjimais atlikti veiksmus bei efektyviai telkti savo turimas pastangas (Rekašienė, Sudnickas, 2014).

Vengrienės (2006) teigimu darbuotojų kompetencija sąlygoja sėkmingą įmonės veiklą. Žmogiškiesiems ištekliams atliekant tam tikras veiklas reikalingos tiek profesinės (techninės), tiek asmeninės, tiek socialinės, tiek kognityvinės, tiek emocinės kompetencijos.

Pasak Žydzžiūnaitės (2003) ir Redmond (2013) kai darbuotojo kompetencija naudojama komandiniame darbe, komandinis darbas suprantamas kaip kompetencijos realizavimo kontekstas arba kitaip tariant vienas iš sudėtinių kompetencijos elementų.

Reziumuojant kompetencijos sąvokos apibrėžimas kito bėgant laikui. Šios sampratos vystymosi raida, termino tyrimai Lietuvoje bei užsienyje atliekami jau daugiau kaip 50 metų. Kompetencija yra žinių, įgūdžių ir elgsenos visuma, naudojama individo kasdieniame darbe, sprendžiant problemas bei veikiant specifinėse situacijose.

Kompetencijos turi būti visados lavinamos ir naudojamos, nes priešingu atveju kyla pavojus dėl žinių užmiršimo ar praradimo. Yra 5 žmogiškųjų išteklių kompetencijos ugdymo proceso etapai: mokymo (-si) poreikių klasifikacija, mokymo tikslų iškėlimas, mokymo programos parinkimas mokymo įgyvendinimas bei mokymo efektyvumo vertinimas. Taip pat yra pateikiami 4 kompetencijų ugdymo būdai: formalus, neformalus, informalus ir savarankiškas mokymasis.

Išanalizavus kompetencijos sampratą ir jos ugdymo būdus, tolesniame skyriuje galima nagrinėti kompetencijų modelį, kada jis buvo sukurtas, jo sampratą bei naudą viešojo sektoriaus institucijoms.

2.2. Kompetencijų modelio valdymas organizacijoje

2.2.1. Kompetencijų modelio samprata ir jo kūrimas

Nagrinėjant kompetencijų modelį ir jo kūrimo, įgyvendinimo prielaidas, galima aptarti šias, kurias nulėmė tokie veiksniai (Masiulis ir Krupavičius 2007, 3):

- „Narystė Europos Sąjungoje ir siekis perimti ES valstybių narių gerąją valstybės tarnybos valdymo patirtį. Vienas iš šios patirties perėmimo privalumų – valstybės tarnautojų kompetencijų apibrėžtumas“ (Minkevičius ir Smalskys 2008, 12).

- Kompetencijų modelio diegimas valstybės tarnyboje padėtų ne tik įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vadybos pokytį, bet ir numatytų valstybinių įstaigų kultūros lygio pokyčius. Apibūdinant kompetencijas, pereinama nuo orientavimosi tik į savo procedūrų vykdymą, funkcijų atlikimą, prie platesnio požiūrio ir suvokimo, jog funkcija turi kurti vertę visuomenei, organizacijai. Labai pabrėžiama valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė ir indėlis. Didinama valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą, kai yra nustatomos kompetencijos, nes parodoma ko iš jo tikimasi (Meyer-Sahling ir Nakrošis 2009).
- Nuolatos didėja Lietuvos gyventojų keliami reikalavimai valstybės tarnautojų kompetencijoms. Pabrėžti tokie valstybės tarnybos valdymo trūkumai, kaip vadovavimo gebėjimų bei orientavimosi į rezultato pasiekimą stygius, nelanksti ir sunkiai besikeičianti sistema, per didelis dėmesys darbuotojų administravimui, o ne valdymui bei vykdomos veiklos efektyvumo trūkumas.
- Kompetencijų modelio taikymas stipriai prisidėtų tobulinant valstybės tarnybą. Taptų aiškesnė atrankos bei veiklos vertinimo koncepcija, būtų tikslingesnis karjeros ir ugdymo planavimas.
- Prie centralizuotos atrankos į valstybės tarnybą prisideda kompetencijų modelis. Atrankos metu įvertinamos bendrosios, lyderystės, vadybinės kompetencijos, taip pat vertinami bendrieji mąstymo gebėjimai.

Anot Lobanovas ir Chlivicko (2009), kompetencijų modelis – yra detalus tam tikrų požymių ir įgūdžių aprašymas, kuris reikalingas efektyviai atlikti darbą. 1973 metais pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė autorius McClelland. Jo pasiūlyta kompetencijų modelio diegimo metodologija buvo taikoma apie 15 metų. Esminiai šios metodologijos elementai yra naudojami ir šiandieniniams kompetencijų modeliams kurti. Mokslininkas Champion (2011) analizavo kompetencijų modeliavimo svarbą. Šis autorius pateikė realių institucijų kompetencijų modeliavimo pavyzdžių bei nurodė skirtumus tarp darbo vietos analizės ir kompetencijų modeliavimo – pagrindinis skirtumas yra tas, jog kompetencijų modeliai padeda suderinti darbuotojų parinkimo kriterijus su institucijos tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad kompetencijų modelis leidžia pritraukti žmogiškuosius išteklius, kurių potencialas geriausiai atitinka institucijos plėtros poreikius. Kompetencijų modeliai taipogi naudingi žmogiškųjų išteklių atestacijos ir vertinimo kriterijams formuoti bei planuojant karjerą. Bendri darbuotojų atrinkimo, vertinimo ir karjeros valdymo kriterijai, kurie yra grindžiami kompetencijų modelio struktūra, leidžia sukurti vientisą darbuotojų vertinimo sistemą, naudojamą ir kandidatų į darbo vietas atrankai, ir darbuotojų vertinimui (Lobanova ir Chlivickas 2009). Kompetencijų modeliai gali būti taikomi ne tik viešojo sektoriaus įstaigoms, bet ir verslo organizacijoms. Kiekviena institucija, kuri taiko kompetencijos koncepciją praktikoje, gali pasirinkti – taikyti vieną iš jau esamų modelių arba sukurti naują, kuris tiktų konkrečiai įstaigos situacijai. Autoriai Lobanova ir Chlivickas (2009)

atkreipia dėmesį, jog į kompetencijų modelį sudėtinga įtraukti labai svarbų komponentą – darbuotojų norą ir motyvus naudoti savo įgūdžius ir žinias.

Užsienio šalių patirtis parodo, jog sukūrus ir įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai. Padidėjo darbuotojų valdymo sprendimų valstybės tarnyboje nuoseklumas ir objektyvumas: kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymų organizavimas, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas. Tokiose šalyse kaip Didžioji Britanija ir Belgija, kur kompetencijų modelis turi tiesioginę sąsają su valstybės tarnybos vertybėmis buvo pastebėta, jog kompetencijų modelio taikymas padėjo stiprinti vertybių įgyvendinimą kasdiniame darbe, jis prisideda prie valstybės tarnybos reputacijos stiprinimo bei visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba, kadangi kompetencijos daro tiesioginę įtaką veiklos rezultatams ir kokybei (Navardauskienė 2014).

Valstybės tarnybos departamentas ėmėsi iniciatyvos kompetencijų modelio sukūrimui visos Lietuvos valstybės tarnybos mastu, taip tapo esminiu pokyčių žmogiškųjų išteklių vadyboje diegimo koordinatoriumi. 2009 m. Valstybės tarnybos departamentas pradėjo įgyvendinti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“. Vykdamas Projektą 2013 metais buvo sukurtas Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika. Juos sukūrė UAB Žmogaus studijų centras kartu su UAB „Ernst & Young Baltic“ 2014 m. Metodikos pagrindu buvo parašytas ir publikuotas leidinys „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika“. Tais pačiais metais (2013 m.) buvo priimtas Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas. Taipogi, buvo parengtas darbo patirčių, klasifikatorius, kuris reikalingas einant tam tikras valstybės tarnautojo pareigas (Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas 2017).

Prieš pradėdant organizacijose kurti kompetencijų modelius būtina atsižvelgti į tai, jog „kompetencija yra įgyjama jungiant konkrečią veiklos aplinką“, su jau esamais gebėjimais, žiniomis, nuostatomis, praktine patirtimi bei vertybėmis (Redmond 2013). Kompetencijų ugdymo modelio kūrimas gali apimti: turimų ir naujų darbuotojų kompetencijos įvertinimą, kurie turi konkrečiam darbui tinkamą kompetenciją. Šis procesas turi būti tęstinis, kuris atsižvelgtų į pradedančiųjų darbuotojų kompetencijų ugdymosi specifiką ir pasiekusiųjų veiklos tikslus (Naquin and Holton 2006).

Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje jau yra ne vienas gerosios praktikos pavyzdys. Organizacijos bei institucijos, kurios siekia efektyvinti savo veiklą ir užtikrinti darbuotojų kompetenciją bei didinti paslaugų kokybę, pačios diegia gerąsias vadybines praktikas. Kelios iš jų yra

susikūrusios ir sėkmingai taiko kompetencijų modelius. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė yra viena iš tokių institucijų, ji kompetencijų modelį taiko jau nuo 2003 metų. Toks pavyzdys tik patvirtina viešojo administravimo sektoriaus institucijų ir organizacijų norą tobulinti savo veiklą naudojant efektyvius bei modernius metodus, kuriais jau ne vienerius metus vadovaujasi pažangios verslo institucijos (Navardauskienė 2014).

Pasak Lepeškos (2011) Lietuvoje esančios organizacijos, kurios įsidiogė kompetencijų modelį pastebėjo, kad pasikeitė žmogiškųjų išteklių atrankos į darbo vietą kriterijai – mažiau skiriama dėmesio išsilavinimui ar darbo stažui. Tokie sprendimai kaip paaukštinimas pareigose yra priimami atsižvelgiant į veiklos rezultatus ir turimas kompetencijas. Taip pat pasitelkus kompetencijų modelį galima nustatyti tolesnes individualaus tobulinimosi kryptis (pvz.: sudaromas asmeninio tobulėjimo planas).

Kompetencijų rinkinys, apibūdinantis grupę susijusių darbų ar konkrečią darbo vietą, vadinamas kompetencijos modeliu (Gangani 2006). Taip pat kompetencijų modelį galima apibūdinti kaip artimų pagal prigimtį pareigybių ar konkrečių pareigybių grupei būdingų išmatuojamų žinių, įgūdžių, elgsenos, patirties bei asmeninių savybių rinkinius, kurie reikalingi puikiai veiklai (Naquin and Holton 2006). Kompetencijų modelio tikslas – identifikuoti kompetencijas, kurios būtinos puikiam darbo atlikimui. Anot Lepeškos (2014) svarbiausias kompetencijų modelio tikslas, norint padidinti įstaigos efektyvumą, yra valstybės tarnautojų pasirengimo didinimas, geras funkcijų, jų kompetencijų ir motyvacijos vykdymas.

Kompetencijų modelis laikomas jungtimi tarp organizacijos bendrosios strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo, susiedamas asmens kompetenciją su reikiamomis įmonei kompetencijomis per kompetencijų modelį. Kompetencijų modeliai patampa žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindu ir gali laipsniškai pakeisti tradicinius pareiginius aprašymus. Yra įvairių kompetencijų modelių: nuo „atskiros pareigybės“ iki apibendrinto, tinkančio daugeliui pareigybių (Sudnickas 2009). Kompetencijų modelis užtikrina valstybės tarnybos misiją, „LR valstybės tarnybos įstatyme nustatytą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principų įgyvendinimą bei efektyvų valstybės tarnautojų pareigų atlikimą“ (Butautienė, 2009, 8).

Autorė Anaitė (2007), kompetencijų modelį apibūdina kaip detalų požymių ir įgūdžių, kurie reikalingi efektyviai atlikti darbą, apibrėžimą. Ji išskiria tokius kompetencijų modelių tipus:

1. konkrečių pareigybių kompetencijų modelis, aprašomos kompetencijos, kurios yra reikalingos tinkamai atlikti tam tikros pareigybės darbus;
2. pareigų grupių kompetencijų modelis, jame kompetencijos suskirstomos pagal pareigų grupes;
3. universalus kompetencijų modelis, pagal šį modelį visoje įmonėje yra taikomos vienodos kompetencijos.

Valstybės tarnybos įstatymo projektu (Kompetencijų modelis parengtas Valstybės tarnybos departamentui įgyvendinant Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“) stengiamasi įtvirtinti kompetencijomis grįstą Lietuvos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymą, kuris remtųsi Valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu. Kompetencijų modelio tikslas – užtikrinti vientisą valstybės tarnybos darbuotojų valdymo sistemą, kuri integruoja esminius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus bei padeda tinkamai išsirinkti, tikslingai ugdyti valstybės tarnautojus ir numatyti jų karjeros planus. Taip pat tikimasi, jog kompetencijų modelis padės ne tik tobulinti darbuotojų valdymą, bet ir prisidės prie visos valstybės tarnybos veiklos efektyvumo ir visuomenei kuriamos vertės didinimo.

Nagrinėjant kompetencijų modelį autoriai Rekašienė, Sudnickas (2014) teigė, jog jį sudaro trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos, kurios reikalingos bet kokioje veiklos srityje; vadybinės ir lyderystės, kurios reikalingos vadovaujant padalinio ar įstaigos veiklai bei specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios reikalingos norint vykdyti profesinės veiklos funkcijas. Toks kompetencijų grupių paskirstymas yra pagrindžiamas kriterijais. Remiantis mokslinės literatūros analize į kompetencijų modelį įrašytos tik tos kompetencijos, kurios atlikus tyrimus buvo išsiaiškinta, kad daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui (6 lentelė).

6 lentelė. Kompetencijų modelį sudarančių kompetencijų sąrašas ir jų apibūdinimai

El. Nr.	Kompetencija ir jos apibūdinimas
1.	Bendrosios kompetencijos
1.1.	VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS Supranta valstybės tarnybos paskirtį, savo siūlymais ir veikla prisideda prie vertės visuomenei kūrimo.
1.2.	ORGANIZUOTUMAS Planuoja laiką ir veiklą, veikia neatidėliodamas, nusistato prioritetus.
1.3.	PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už rezultatus ir veiklą, jų gerinimą.
1.4.	ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtines dalis, išskirti esminę informaciją, nustatyti dalių tarpusavio ryšius bei parengti pagrįstus sprendimus.
1.5.	KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su grupėje ir asmeniui, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos supratimą bei perteikimą.
2.	Vadybinės ir lyderystės kompetencijos
2.1.	STRATEGINIS POŽIŪRIS

	Suderina tikslus su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.
2.2.	VEIKLOS VALDYMAS Nustato veiklos prioritetus, koordinuoja ir organizuoja veiklą, kuri užtikrina tikslų įgyvendinimą.
2.3.	LYDERYSTĖ Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, įtraukia į sprendimų priėmimą, suteikia reikalingą emocinę paramą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.
3.	Specifinės ir profesinės kompetencijos
3.1.	POLITINIS ĮŽVALGUMAS Teikiamus siūlymus grindžia regioniniu, nacionaliniu ar savivaldos lygmeniu aktualių poreikių analize, geba užtikrinti aktualių programų, projektų ir kt. tęstinumą bei numato siūlymų praktinio įgyvendinimo modelius.
3.2.	INFORMACIJOS VALDYMAS Gebą surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, kaupti ir tvarkyti.
3.3.	ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai bei išsiaiškina jų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę.
3.4.	RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS Kuria, palaiko ir plėtoja ryšių tinklą, efektyviai išsprendžia problemas, pasinaudodamas ryšių tinklu, vėliau siūlo ilgalaikės partnerystės strategijas.
3.5.	DERYBŲ VALDYMAS Gebą pasirengti deryboms, valdyti derybų procesą siekdamas visoms šalims naudingų susitarimų, taikyti skirtingas derybų taktikas ir strategijas.
3.6.	TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA Supranta kultūrinius skirtumus, geba efektyviai veikti ir bendrauti skirtingoje nuo įprastos kalbinėje ir kultūrinėje aplinkoje.
3.7.	KONFLIKTŲ VALDYMAS Gebą išspręsti konfliktus: nuraminti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis, surasti sprendimus.
3.8.	KONTROLĖS IR PRIEŽIŪROS PROCESO VALDYMAS Gebą valdyti kontrolės ir priežiūros procesą, siekdamas užtikrinti kontroliuojamų subjektų veiklos atitikimą galiojantiems keliamiems reikalavimams ir teisės aktų nuostatomis.
3.9.	ĮTAKA Gebą padaryti įtaką kitų požiūriui ir nuomonei bei gauti jų pritarimą siūlomoms idėjoms, naudodamasis etiškais ir teisėtais priemonėmis.

Cit. pagal Rekašienė ir Sudnickas (2014)

Apibendrinant galima teigti, jog kompetencijų modelis leidžia pritraukti žmogiškuosius išteklius, kurių potencialas geriausiai atitinka institucijos plėtros poreikius. Kompetencijų rinkinys, apibūdinantis grupę susijusių darbų ar konkrečią darbo vietą, vadinamas kompetencijos modeliu. Kompetencijų modelis – yra detalus tam tikrų požymių ir įgūdžių aprašymas, kuris reikalingas efektyviai atlikti darbą. 1973 metais pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė autorius McClelland. Lietuvoje kompetencijų modelis buvo pradėtas įgyvendinti 2009 metais, o įdiegtas 2013 metais.

Kompetencijų modelio tikslas – identifikuoti kompetencijas, kurios būtinos puikiam darbo atlikimui. Taip pat dar vienas svarbus kompetencijų modelio tikslas, norint padidinti įstaigos efektyvumą, yra valstybės tarnautojų pasirengimo didinimas, geras funkcijų, jų kompetencijų ir motyvacijos vykdymas.

Išnagrinėjus kompetencijų modelio kūrimo strategijas ir sampratą galima paanalizuoti kompetencijų modelio naudingumą ir pokyčius Lietuvos ir užsienio valstybės tarnybose.

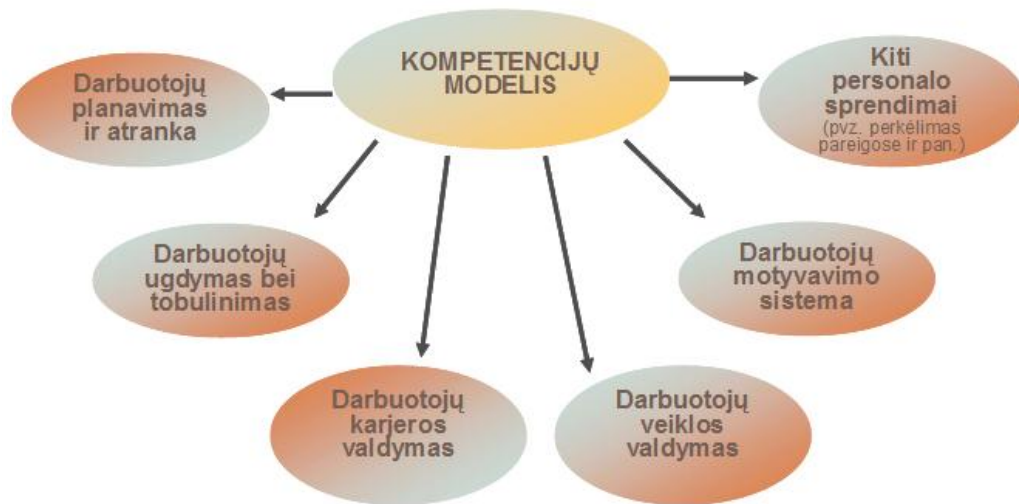
2.2.2. Kompetencijų modelio analizė

Valstybės tarnyboje apie kompetencijų modelį rašoma, diskutuojama, kalbama įvairiose programose, tokiose kaip: 2008–2012 m. Vyriausybės veiklos programoje, Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse. Kompetencijų modelį taipogi nagrinėja ir 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa bei Lietuva 2030. Taip pat kompetencijų modelį analizuoja tokie specialistai kaip Mansfield (2005), Lepeška (2011), Kalargyrou ir Woods (2011) Redmond (2013), Rekašienė ir Sudnickas (2014).

Lietuvos valstybės tarnyboje kompetencijų modelis yra reikalingas, kadangi (Žmogaus studijų centras 2014):

1. kryptingai formuoja žmogiškuosius išteklius tam, jog jie atitiktų esmines valstybės tarnybos funkcijas ir vertybes.
2. suteikia galimybę kelti nuoseklius reikalavimus ir juos, be jokios išimties, turi atitikti visi valstybės tarnautojai.
3. valstybės tarnautojus ugdo kryptingai ir numato jų karjeros planus.
4. sudaro sąsajas tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir kompetencijos.

Kompetencijų modelis gali būti naudojamas darbuotojų paieškai ir atrankai, žmogiškųjų išteklių ugdymui, veiklos vertinimui, kompensavimo už darbą sistemoms kurti bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti (4 pav.) (Rekašienė ir Sudnickas 2014).



4 pav. Kompetencijų modelio sudedamosios dalys

Cit. pagal Lepeška (2011)

Šiame paveiksle matyti, jog kompetencijų modelis taikomas skirtinguose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose – darbuotojų atrankoje, jų ugdyme, motyvavime, karjeros ir veiklos valdyme bei kitiems darbuotojų sprendimams priimti.

Vienos iš svarbiausių kompetencijų modelio kategorijų yra šios: komunikavimas, orientacija į komandą, dėmesys klientui, darbuotojų valdymas, problemų sprendimas, orientacija į rezultatus, organizavimas ir planavimas (Redmond 2013). Taip pat ne ką mažiau svarbios, tačiau aktualesnės tam tikriems įmonės vadovams ar darbuotojams: lyderystė, techniniai įgūdžiai, sprendimų priėmimas, verslo supratimas, pagalba kitiems jų kompetencijų plėtojime, orientavimasis pokyčiuose, tarpasmeniniai įgūdžiai, iniciatyva bei strateginė orientacija (Armstrong 2014).

Pasak Drucker (1999), svarbiausios kompetencijos kiekvienai įmonei yra vis kitokios; jos yra įmonės sudėtinė dalis. Pasak Armstrong (2014), kiekviena įmonė susikuria išskirtinį kompetencijų „menu“ modelį.

Jei norime įvertinti kompetencijos lygį, visų pirma reikia susitarti dėl jų vertinimo skalės. Alabamos universitetas (2011) pateikia kompetencijos lygio deskriptorius:

- Ribota – ši kompetencija yra labai mažai rodoma; kompetencijos darbe nenaudojamos arba naudojamos ribotai; ribotas kompetencijos suvokimas.
- Pagrindinė – yra bazinis supratimas bei pakankamos žinios įvykdyti rutinines užduotis; kai kada gali reikti priežiūros ir patarimų.
- Patyręs – supratimas, tam tikros žinios, ir kompetencijų reikalingų sėkmingam darbui pritaikymas; gebėjimas valdyti nerutinines situacijas ir problemas; reikalingi minimalūs priežiūra ar patarimai; dažnai rodomas kompetencijos pasisekimas; yra išugdytas sugebėjimas asistuoti kitiems pritaikant kompetenciją.

- Meistriškumas – specialisto žinių, supratimo ir kompetencijos pritaikymo lygis; sugeba instrukuoti ir mokinti kitus; sukuria naują procesą ar pritaikymą (vartojimą); geba žinias panaudoti išorėje; turi strategiją.

Tyrėjas Mansfield (2005, 12) „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“ (5 pav.).

Kompetencija „atsakingumas“

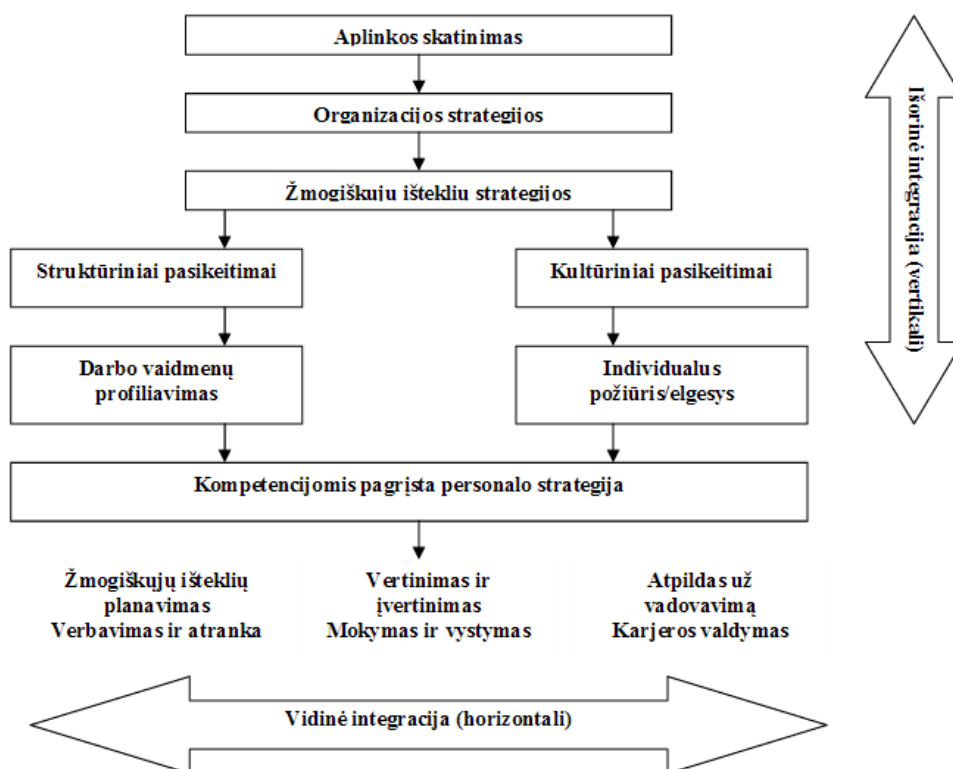
Mažai tikėtina 1-----2-----3-----4 Dažnai tikėtina

5 pav. Kompetencijos lygio nustatymas

Cit. pagal Mansfield (2005)

Kompetencijų modeliai leidžia modeliuoti idealų lyderio profilį bei yra plačiai naudojami visose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse (Mansfield 2005).

Kompetencijos modeliai bei požiūris į institucijos plėtrą ir vadovavimo vertinimą yra naudingi (Iles 1993). Pavyzdys parodo, kaip kompetencijomis paremta žmogiškųjų išteklių strategija gali padėti darbuotojų sistemos vidinėje integracijoje, kuri suteikia koherentiškumą (sąsają) ir nuoseklumą visose įvairiapusiškose žmogiškųjų išteklių politikos srityse (6 pav.).



6 pav. Kompetencijomis paremta žmogiškųjų išteklių strategija

Cit. pagal Iles (1993)

Kaip pavyzdys pateikiamas sandwich kompetencijų-duomenų modelis (Kalargyrou ir Woods 2011). Šis modelis apima penkias sritis: vadovavimo, bendravimo, konceptualią-kūrybinę, administracinę ir techninę sritis. Vadovavimas apima tokius įgūdžius, kaip sėkmingai valdyti dėmesį, pasitikėjimą ir vertę. Dažniausiai, sėkmingas lyderis įgalioja pavaldinius, ir yra sektinas kompetencijos, entuziazmo bei uolumo pavyzdys. Tarpasmeninės kompetencijos apima įgūdžius, leidžiančius jiems veiksmingai bendrauti su kitais. Konceptualus/kūrybos aspektas šioje srityje leidžia kūrybingai keisti. Techninė sritis remiasi įgūdžiais ir žiniomis, kurios susijusios su paslaugomis arba gamyba. Techninės kompetencijos yra panašios į vadybines kompetencijas, nors ir yra taikymo sričių skirtumų. Techniniai mokymai gali būti vystomi kiekviename skyriuje, o administraciniai mokymai yra visos įmonės rūpestis.

Reziumuojant kompetencijų modelio naudą Lietuvos valstybės tarnyboje galima pasakyti, kad kompetencijų modelis yra reikalingas, kadangi kryptingai formuoja žmogiškuosius išteklius, suteikia galimybę kelti nuoseklius reikalavimus, kryptingai ugdo ir numato jų karjeros planus bei sudaro sąsajas tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir kompetencijos. Taip pat kompetencijų modelis gali būti naudojamas darbuotojų paieškai ir atrankai, žmogiškųjų išteklių ugdymui, veiklos vertinimui, kompensavimo už darbą sistemoms kurti bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodas

Mokslinės literatūros analizė padėjo susipažinti su žmogiškųjų išteklių vaidmeniu viešojo sektoriaus institucijose, kompetencijų modeliais, kompetencijų žodynais bei darbuotojų ugdymo metodais tokiais kaip (ugdymas darbo vietoje ir ugdymas ne darbo vietoje). Organizacijos ugdymo procesas turi būti ne tiek intensyvus bei sugebantis parodyti darbuotojų potencialą, kiek nuolat plėtojamas, maksimaliai panaudotas bei atitinkantis darbuotojo ir jo darbo vietos reikalavimus (Sakalas 2005).

Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje padeda ne tik įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vadybos pokytį, bet ir numatyti valstybinių įstaigų kultūros lygio pokyčius. Apibūdinant kompetencijas, pereinama nuo orientavimosi tik į savo procedūrų vykdymą, funkcijų atlikimą, prie platesnio požiūrio ir suvokimo, jog funkcija turi kurti vertę visuomenei, organizacijai. Labai pabrėžiama valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė ir indėlis. Didinama valstybės tarnautojo asmeninė atsakomybė už tobulėjimą, kai yra nustatomos kompetencijos, nes parodoma ko iš jo tikimasi (Meyer-Sahling ir Nakrošis 2009).

Kompetencijų modelis gali būti naudojamas darbuotojų paieškai ir atrankai, žmogiškųjų išteklių ugdymui, veiklos vertinimui, kompensavimo už darbą sistemoms kurti bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti (Rekašienė ir Sudnickas 2014).

Užsienio šalių patirtis parodo, jog sukūrus ir įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai. Padidėjo darbuotojų valdymo sprendimų valstybės tarnyboje nuoseklumas ir objektyvumas: kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymų organizavimas, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas.

Anot Lepeškos (2014) svarbiausias kompetencijų modelio tikslas, norint padidinti įstaigos efektyvumą, yra valstybės tarnautojų pasirengimo didinimas, geras funkcijų, jų kompetencijų ir motyvacijos vykdymas.

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas ir valdymas plačiai nagrinėjama tema įvairiose pasaulio šalyse. Jose buvo siekta nuo tradicinio darbuotojų administravimo pereiti prie strateginio ir planingo darbuotojų valdymo, kuris padėtų užtikrinti būtinas darbuotojų žinias, norimą darbinį elgesį, gebėjimus ir taip siekti išskirtinės veiklos kokybės ir tvarių bei aukštų veiklos rezultatų. Ne viena institucija akcentuoja, jog būtent strategiškas, kompetencijomis pagrįstas darbuotojų valdymas šių dienų institucijose yra vienas iš svarbių veiksnių, kuris įgalina formuoti laiminčios institucijos kultūrą, kuris siekia konkurencinio pranašumo, kuris dažniausiai įvardijamas kaip institucijos gebėjimas

prisitaikantis prie greitai kintančios aplinkos, efektyviai veikia, yra tinkamas įgyvendinti pokyčius bei skatinti inovatyvumą (Navardauskienė 2014). Pasak Unland ir Kleiner (1996) kompetencijos turi būti visados lavinamos ir naudojamos, nes priešingu atveju kyla pavojus dėl žinių užmiršimo ar praradimo.

Tyrimo objektas - darbuotojų ugdymo pokyčiai perėjus prie kompetencijų modelio.

Problema - Kaip keičiasi darbuotojų ugdymas perėjus prie kompetencijų modelio?

Tyrimo tikslas - nustatyti dabartinę darbuotojų ugdymo situaciją bei pokyčius, kurie atsirado perėjus prie kompetencijų modelio.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų ugdymo situaciją X viešojo sektoriaus institucijose;
2. Atskleisti darbuotojų ugdymo pokyčius perėjus prie kompetencijų modelio.

Tyrimo metodai:

1. Mišrių metodų prieiga. Anketinė apklausa;
2. Statistinė duomenų analizė: aprašomoji statistika, Mann – Whitney ir Kruskal – Wallis testai, koreliacinė analizė (naudojant statistinių duomenų SPSS programų paketą);
3. Kokybinė turinio analizė (content analysis). Šis metodas leidžia daryti išvadas objektyviai ir sistemingai identifikuojant specifines pranešimų charakteristikas.

Tyrimo buvo taikoma tyrimo strategija – mišrių metodų prieiga, kuri leidžia analizuoti reiškinį ne iš vienos pozicijos. Socialiniuose tyrimuose vieno metodo taikymas yra vienpusis, ne viską apimantis. Tad, norint plačiau ir nuodugniau suvokti tiriamąjį reiškinį yra rekomenduojama taikyti kelis metodus. Šiame tyrime bus bandoma suderinti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Taikant kiekybinį metodą – anketinę apklausą bus siekiama išnagrinėti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas (Kardelis, 2016). Tokiu būdu yra geriausia apklausti didelį respondentų skaičių bei gauti konkrečią jų nuomonę į pateiktus klausimus. Tuo tarpu kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, kuri padės nustatyti tiriamoms institucijoms būdingus bruožus (Bitinas ir kt. 2008).

Kaip pagrindinis tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybiniai tyrimo metodai – „metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais“ (Tidikis 2003, 356). Apklausa tai „duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose“ (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 10). Anketinė apklausa yra vienas iš populiariausių kiekybinių tyrimo metodų. Anketa – apklausos instrumentas – klausimynas, kuris skirtas informacijai surinkti. Pasak Tidikio (2003) anketa turi taisykles, pagal kurias respondentas ją užpildo, naudojama nuspėti ir aprašyti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį (Šimanskienės 2009). Anketa populiari tuo, jog yra patikima, aiški ir nedviprasmiška (Kardelis 2016). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas, kadangi anketavimas yra vienas iš greičiausių,

patogiausių ir pasižymintis mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis duomenų rinkimo būdas. Anketoje buvo panaudota Likerto skalė. Likerto skalių struktūra buvo sudaryta iš teiginių, kuriuos tiriamieji vertino pasirinkdami sutikimą arba nesutikimą bei dažnumą. Atsakymai buvo vertinami balais nuo 1 iki 5 balų, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“ arba „niekada“, o 5 – „visiškai sutinku“ arba „labai dažnai“.

Anoniminė anketa sudaryta iš 3 dalių:

1. įvado, kuriame nurodytas tyrimo atlikėjas, tyrimo tikslas ir užtikrintas respondentų anonimiškumas;
2. demografinių klausimų (apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir pareigas);
3. klausimų, kuriais siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie kompetencijų ugdymą institucijoje.

Kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas kaip pagalbinis metodas, kuris padėjo išsiaiškinti respondentų pasiūlymus siekiant tobulinti personalo ugdymo sistemą. Kokybinuose tyrimuose individas nagrinėjamas „kaip unikali asmenybė, savaip suvokianti socialinę tikrovę, turinti savimonę ir per ją atspindinti tikrovę, suteikianti jai tam tikrą prasmę, išreiškiamą jo samprotavimais ir elgesiu“ (Tidikis, 2003, 358). Kokybiniai tyrimai naudojami, kai reikia aiškaus ir išsamaus aspekto problemos vaizdo.

Duomenų analizei buvo pasirinkta kokybinė turinio analizė. Pasak Bitino ir kt. (2008) kokybinė turinio analizė yra metodas, kuris gilinasi į objektą ir kontekstą, domisi panašumais bei skirtumais tarp kategorijų ar kodų. Tai taipogi yra metodas, kuris yra susijęs su skelbiamąja ar latentine teksto prasme. Skelbiamasis turinys yra tai, ką tekstas sako, kuris dažniausiai pristatomas kategorijomis, o temos yra latentinio turinio raiška, - apie ką tekstas kalba. Duomenų analizė atlikta remiantis šiais žingsniais:

1. Daugkartinis teksto skaitymas;
2. Kategorijų išskyrimas remiantis „raktiniais“ žodžiais;
3. Kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;
4. Turinio duomenų interpretavimas.

Tyrimo instrumentas. Labai svarbus aspektas yra tinkamai pasirinkti tyrimo instrumentą ir sudaryti tyrimo imtį, kadangi darant tyrimo išvadas, jų pagrįstumas siejamas su tyrimo imtimi ir tyrimo instrumentu (Rupšienė 2007). Remiantis teorinėje darbo dalyje analizuota mokslinė literatūra, buvo parengtas tyrimo instrumentas – anoniminė anketinė apklausa (1 priedas). Taip pat šio darbo autorė pateikia anoniminės anketos klausimų pagrindimą (7 lentelė).

KLAUSIMAS	PAGRINDIMAS
1-5	Demografiniai klausimai
1	Lytis
2	Amžius
3	Išsilavinimas
4	Darbo stažas
5	Užimamos pareigos
6	Analizuojant autorių Unland ir Kleiner (1996), Balvočiūtės ir Skunčikienės (2007) bei Dačiulytės (2012) straipsnius apie kompetencijų ugdymą buvo atskleista, kad kompetencijos turi būti visados lavinamos ir naudojamos, nes priešingu atveju kyla pavojus dėl žinių užmiršimo ar praradimo, todėl anketoje yra pateiktas klausimas, kuris padės išsiaiškinti priežastis dėl kurių žmogiškieji ištekliai tobulina savo kompetencijas.
7	Studijuojant autorės Vengrienės (2006) straipsnį, kuriame buvo pateiktos kompetencijos, kurios reikalingos darbuotojams atliekant tam tikras veiklas, buvo nustatyta, jog šios kompetencijos: profesinės (techninės), asmeninės, socialinės, kognityvinės, emocinės yra svarbios nagrinėjamai temai, todėl buvo įtrauktas klausimas į anketą, kuris atskleistų kokių kompetencijų vystymui darbuotojai skiria pirmenybę savo dirbamame darbe.
8	Nagrinėjant autorių Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011) bei Dačiulytės (2012) pateiktus kompetencijų ugdymo būdus: formalus, neformalus, informalus ir savarankiškas mokymasis, buvo nustatyta, jog tai yra labai svarbus aspektas, kuris padėtų atskleisti darbuotojų ugdymo pokyčius perėjus prie kompetencijų modelio, tad buvo įtrauktas į anketą klausimas: Kaip dažnai, Jūs dalyvavote, žemiau išvardintuose mokymuose 3 metų laikotarpyje?
9	Studijuojant autorių Rekašienės ir Sudnicko (2014) pateiktą kompetencijų modelį, buvo išsiaiškinta, kad jį sudaro trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos, vadybinės ir lyderystės bei specifinės ir profesinės kompetencijos. Buvo nustatyta, jog jos yra ugdomos organizacijoje, todėl anketoje yra pateiktas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai yra ugdomos šios kompetencijos.
10	Analizuojant autorės Redmond (2013) pateiktas kompetencijų kategorijas tokias kaip: komunikavimas, dėmesys į komandą, dėmesys klientui, darbuotojų valdymas, problemų sprendimas, orientacija į rezultatus bei organizavimas ir planavimas buvo nustatyta, kad jos yra ugdomos organizacijoje, todėl anketoje yra pateiktas klausimas, kuriuo yra siekiama išsiaiškinti kaip dažnai yra ugdomos šios kategorijos.
11	Nagrinėjant autorės Ovodienės (2011) pateiktas įžvalgas apie kvalifikaciją, buvo nustatyta, jog darbo rinkos poreikiai nuolat keičiasi, todėl vienas iš labai svarbių dalykų yra sudaryti sąlygas darbuotojų kompetencijų ugdymui bei nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui, todėl anketoje buvo pateiktas klausimas, kuris padės išsiaiškinti kvalifikacijos tobulinimo pokyčius perėjus prie kompetencijų modelio.

Sudaryta darbo autorės pagal Unland ir Kleiner (1996), Dačiulytės (2012), Vengrienės (2006), Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011), Rekašienės ir Sudnicko (2014), Redmond (2013), Ovodienės (2011) darbus.

Tyrimo atlikimo vieta ir laikas. Tyrimas atliktas 2017 metų kovo 16 – 27 dienomis. Prieš pradėdant tyrimą darbo autorė elektroniniu paštu susisieikė su institucijų darbuotojais ir nurodydama tyrimo tikslą, uždavinius bei įdėdama elektroninę anketos nuorodą paprašė užpildyti anoniminę anketą.

Tyrimo etika. Buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Anketos išsiųstos visiems institucijų, kuriose įdiegtas kompetencijų modelis darbuotojams į internetinėje erdvėje atvirai pateiktus jų kontaktinius paštus. Taip pat respondentams buvo parašyta, jog dalyvavimas apklausoje yra laisvanoriškas, kad visada yra galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime. Net pradėjus atsakinėti į anoniminės anketos klausimus, visada yra galimybė pasitraukti iš tyrimo.

Darbo autorė anoniminės anketos nuorodą išsiuntė dviems viešojo sektoriaus institucijoms, kuriose jau įdiegtas kompetencijų modelis, 600 darbuotojų, kiekvienam atskirai rašydama laišką su prašymu užpildyti anoniminę anketą

Tyrimo duomenų apdorojimas. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 versiją. Tyrimo duomenys buvo suvesti į programą bei paskaičiuotos procentinės išraiškos. Duomenų grafiniam atlikimui pasitelkta MS Excel programa. Dirbant su SPSS programa statistinių duomenų reikšmingumas buvo nagrinėjamas taikant Mann-Whitney ir Kruskal – Wallis kriterijus bei koreliacinę analizę. Pagal gautus rezultatus padarytos diagramos, lentelės ir pateiktos gautų rezultatų teorinės interpretacijos. Rodiklių skirtumai yra laikomi statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$. Atviro klausimo duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma.

3.2. Tyrimo atranka ir tiriamieji

Tyrimo atranka. Tiriamųjų imčiai sudaryti naudota netikimybinė atranka tikslinės atrankos metodas. Šiuo metodu sudarytos imtys laikomos reprezentatyviomis. Generalinė visuma nustatyta remiantis X institucijų pateikta informacija apie joje dirbančių darbuotojų skaičių.

Tyrimo imtis. Imtis – tai vienetų visuma, kuri atstovauja tiriamą populiaciją. Pasak Čekanavičiaus ir Murausko (2000, 10) imtis yra reprezentatyvi tada, „kada ji teisingai atspindi tiriamojo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas.“. Imties reprezentatyvumas labai glaudžiai siejasi su imties didumu. Tyrimo imčiai nustatyti buvo panaudota Paniotto formulė.

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N);$$

Paniotto formulės paaiškinimas:

n - reikiamų respondentų skaičius;

Δ - paklaida. Pasirinkta galima 5 proc. paklaida ($\Delta = 0,05$) kadangi, nagrinėjant metodologinę literatūrą, nustatyta, jog tai dažniausiai sociologiniams tyrimams taikoma tokio dydžio paklaida;
 N - tiriamos visumos (pasirinktos populiacijos) skaičius.

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/600) = 1/(0,0025 + 1/600) = 1/(0,0025 + 0,0017) = 1/0,0042 = 238;$$

Apskaičiavus tyrimo imtį, buvo nustatyta, kad imties reprezentatyvumui užtikrinti apklausti reikia ne mažiau nei 238 pasirinktos institucijos darbuotojus. Paruoštos anketos buvo išsiųstos visiems institucijų darbuotojams (600 institucijos darbuotojų). Anketų grįžtamumas 80%, todėl nepavyko surinkti reprezentatyvios imties.

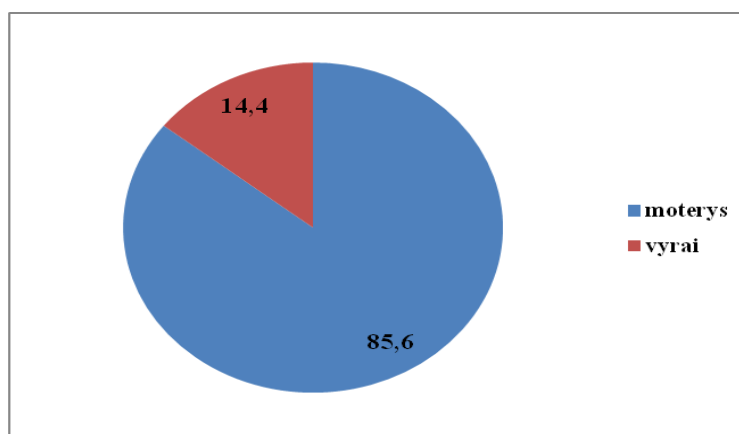
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

4.1.1. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

Šiame poskyryje aptariamos demografinės charakteristikos. Atskleidžiamos tiriamųjų demografinės charakteristikos pagal šiuos kriterijus: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas.

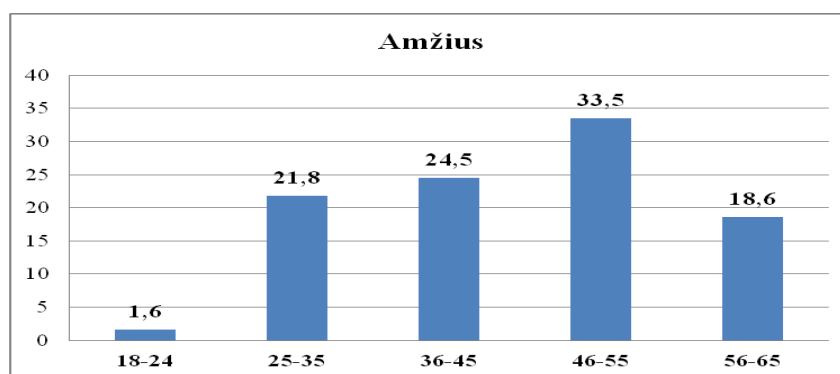
Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog tirtose institucijose vyrauja moteriškas kolektyvas. Daugumos darbuotojų amžius yra nuo 25 iki 55 metų. Lyties pasiskirstymą galima pamatyti 7 paveiksle (7 pav.).



7 pav. Moterų ir vyrų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

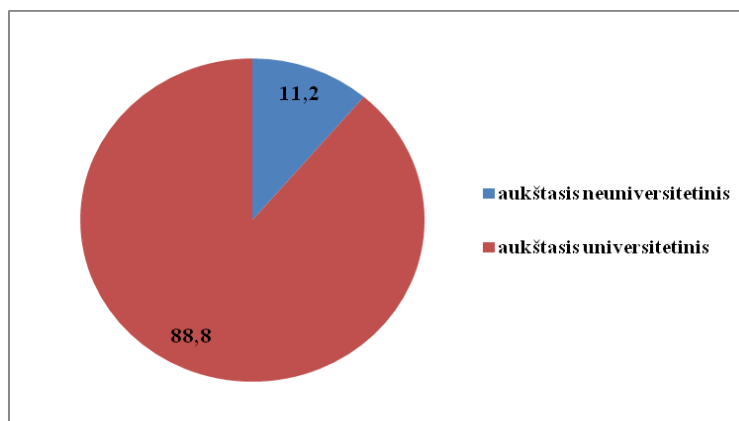
Tyrimo dalyvavo 161 (85,6%) moteris ir 27 (14,4%) vyrai, iš viso 188 tiriamieji.

Pagal amžių respondentai suskirstyti į 5 grupes 18-24, 25-35, 36-45, 46-55, 56-65. Matome, jog daugiausiai respondentų yra tarp 46-55 (33,5%) metų amžiaus. Taip pat nemažą dalį sudaro 25-35 (21,8%) ir 36-45 (24,5%) metų amžiaus respondentai (8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

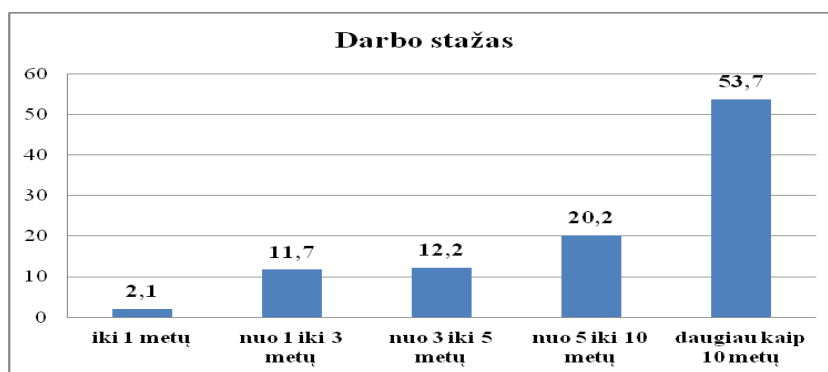
9 paveiksle matyti, kad yra tik 2 išsilavinimą nurodančios grupės, nors buvo išskirta net 5: pagrindinis, vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis ir aukštasis universitetinis (9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Matome, jog aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi net 88,8% respondentų, tuo tarpu, aukštąjį neuniversitetinį tik 11,2%. Renkant duomenis buvo išsiaiškinta, kad dauguma tiriamųjų turi magistro laipsnį.

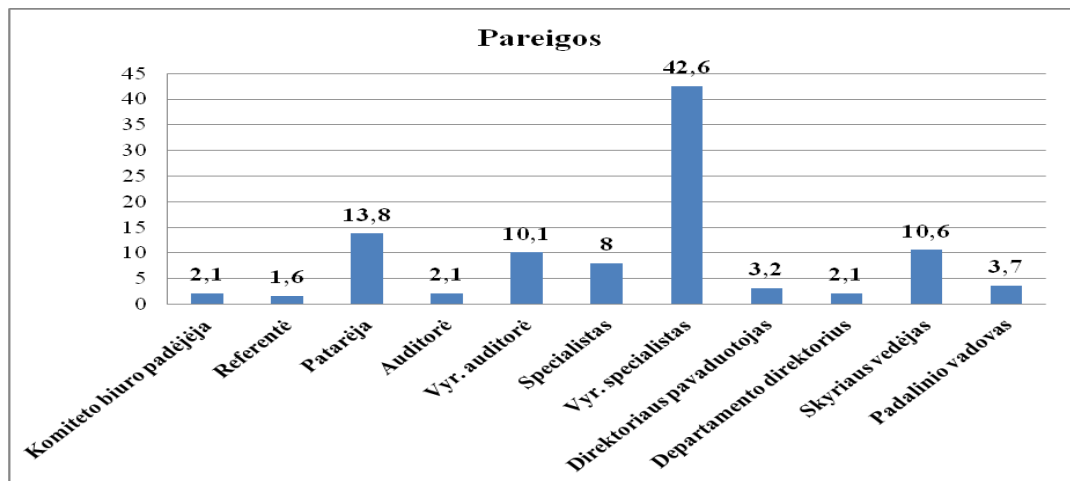
Tyrimo duomenys atskleidė (10 pav.), kad daugiau nei pusė respondentų 53,7% sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas yra daugiau nei 10 metų, o mažiausiai 2,1% iki 1 metų darbo stažo.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

Kadangi didžioji dalis respondentų institucijose dirba virš 10 metų, vadinasi, jog šiose organizacijose kolektyvai yra susiformavę, brandūs ir nėra didelės darbuotojų kaitos.

Analizuojant respondentų užimamas pareigas galima pastebėti, kad yra labai nemaža pareigybių įvairovė tirtose institucijose (11 pav.).



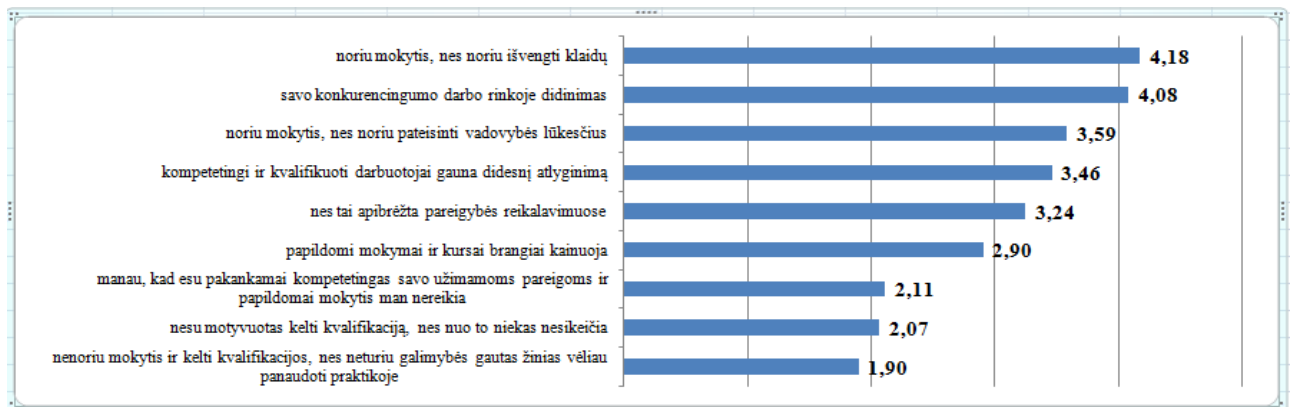
11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Matome, jog daugiausiai yra vyresniųjų specialistų 42,6%, taip pat nemažai patarėjų 13,8%, o mažiausiai referenčių 1,6%.

Reziumuojant demografinius respondentų duomenis, galima teigti, jog tyrime daugiausiai dalyvavo 25 – 55 metų, aukštąjį išsilavinimą ir daugiau nei 10 metų darbo stažą turintys respondentai.

4.1.2. Respondentų motyvai dėl kompetencijų tobulinimo

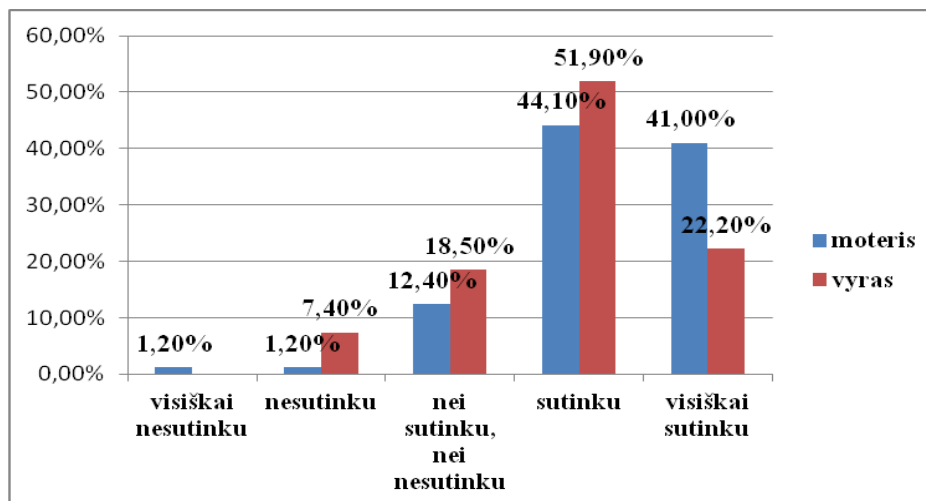
Išanalizavus duomenis, matome, jog į klausimą „Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?“ aukščiausias vidurkis yra prie teiginio „noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų“ (4,18), o žemiausias – „nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje“ (1,90) (12 pav.). Rinkdamiesi teiginį „noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų“ 45,2% respondentų rinkosi atsakymą „sutinku“. Tuo tarpu rinkdamiesi teiginį „nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje“ 49,5% respondentų rinkosi atsakymą „nesutinku“ (2 priedas).



12. pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?“ vidurkiai

Taip pat dar vienas iš gana aukštų vidurkių yra prie teiginio „savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas“ (4,08). Vadinasi daugumai tiriamųjų yra labai svarbu darbe išvengti klaidų ir didinti savo konkurencingumą.

Atlikus statistinę analizę taikant Mann – Whitney kriterijų ir palyginus atsakymus pagal lytį pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik teiginys „noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų“ ($p = 0,039$, $p < 0,05$) (3 priedas). Visi kiti teiginiai lyginant tarp lyčių statistiškai reikšmingai nesiskiria (13 pav.).

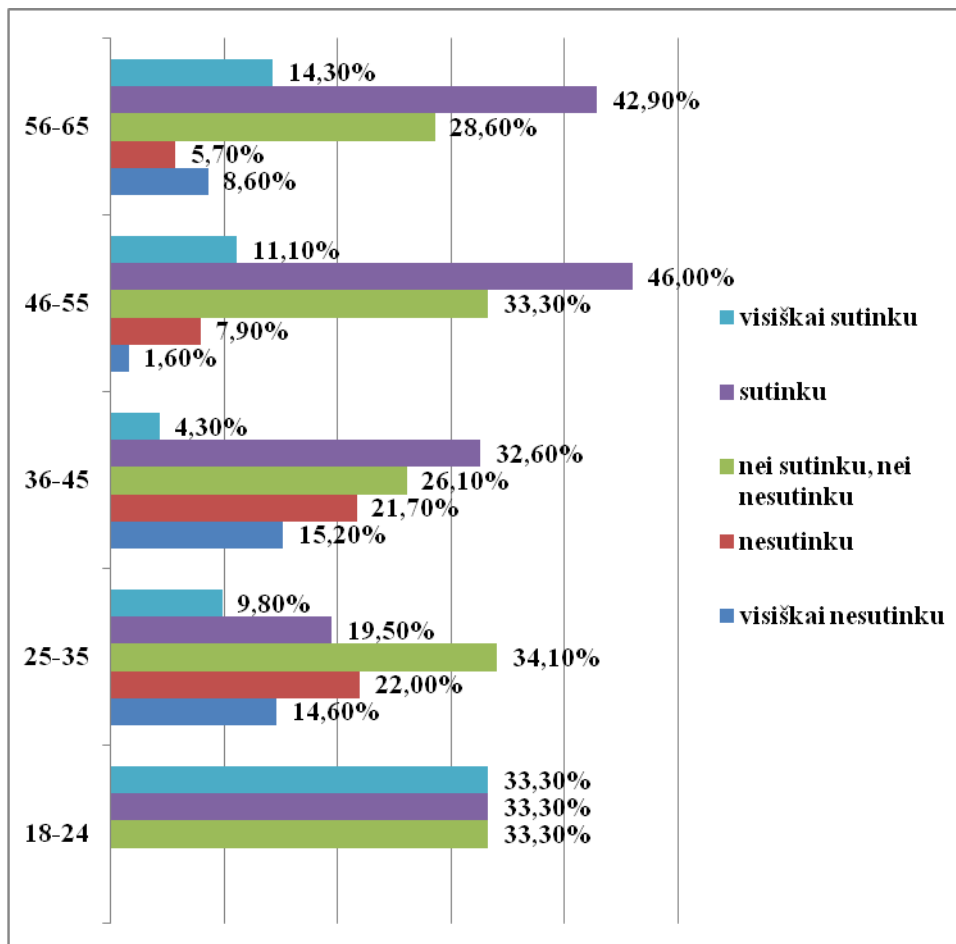


13 pav. Respondentų atsakymų „noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų“ lyginimas tarp lyčių

13 paveiksle pateiktuose duomenyse pastebima, jog didesnė dalis moterų visiškai sutinka su teiginiu, kad linkusios mokytis, nes nori išvengti klaidų (41,00%), nei vyrai (22,20%).

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso respondentų atsakymai į klausimą „Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?“ nuo amžiaus, išsiaiškinta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai: „nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$), „savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas“ ($p = 0,007$, $p < 0,05$), „nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje“ ($p = 0,038$, $p < 0,05$) ir „nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“ ($p = 0,009$, $p < 0,05$) (4 priedas).

14 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad didesnė dalis vyresnio amžiaus (36-45, 46-55 ir 56-65 metų), respondentų visiškai sutinka ir sutinka su teiginiu, kad reikia tobulinti kompetencijas – „nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose“, tuo tarpu didesnė dalis jaunesnių nei 35 metai rinkosi abejojimo ar nesutikimo variantus (14 pav.).



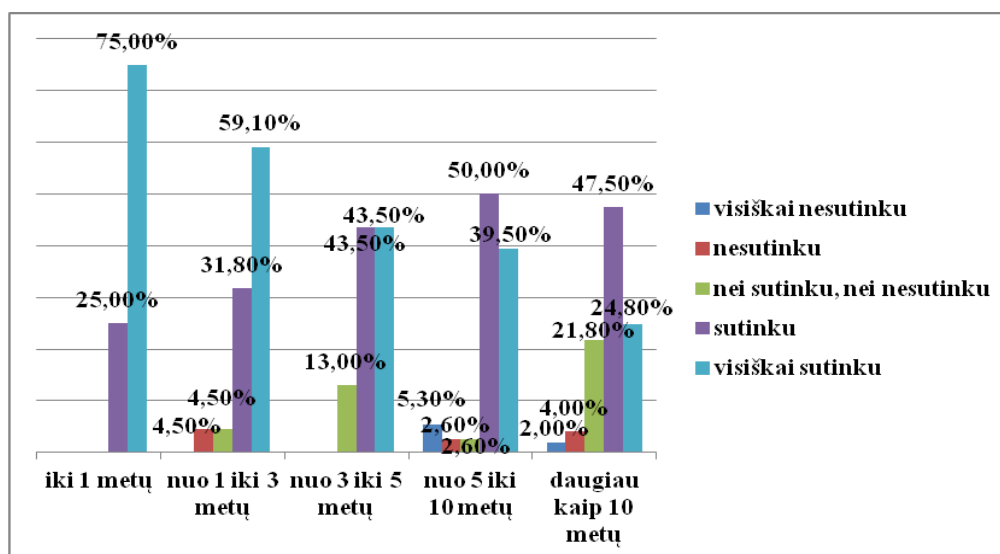
14 pav. Respondentų atsakymų „nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose“ lyginimas tarp amžiaus grupių

Analizuojant duomenis taikant Mann – Whitney kriterijų ir palyginus atsakymus apie kompetencijų tobulinimo priežastis nuo išsilavinimo nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi teiginių vertinimas „nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose“ ($p = 0,039$, $p < 0,05$) bei „papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja“ ($p = 0,046$, $p < 0,05$). Respondentai, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą vertina teigiamiau, jog reikia tobulinti savo kompetencijas negu tie respondentai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (5 priedas).

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai apie priežastis kompetencijai tobulinti nuo darbo stažo. Išsiaiškinta, jog nuo darbo stažo priklauso atsakymų variantai: „savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$), „nenoras mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes nėra galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$) ir tai, kad „nėra motyvuoti kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“ ($p = 0,002$, $p < 0,05$) (15 pav.) (6 priedas).

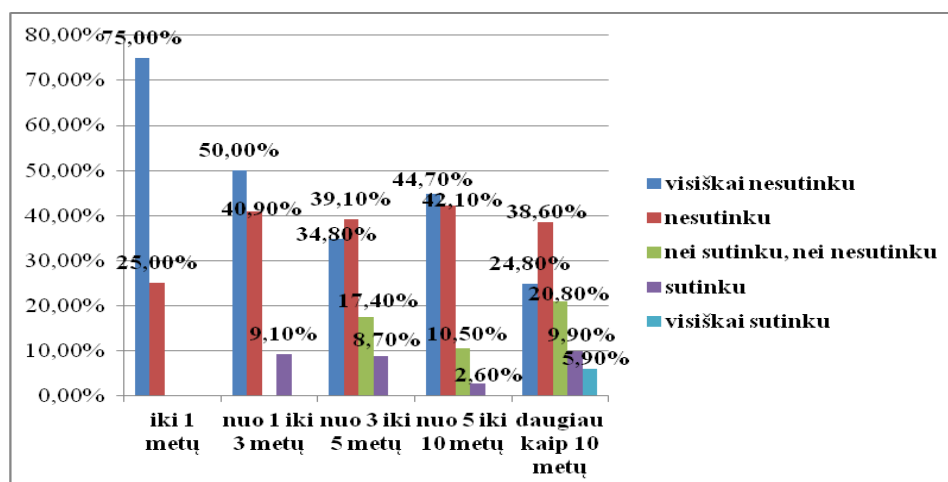
Remiantis duomenimis pateiktais 15 paveiksle, galima pamatyti, kad tiriamieji, kurių darbo stažas iki 1 metų pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“ (75,00%), jog tobulina kompetencijas, nes

siekia gerinti savo konkurencingumą. O didesnė dalis respondentų, kurių darbo stažas daugiau nei 10 metų pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“ (21,80%), kad tobulinant kompetencijas yra siekiama gerinti savo konkurencingumą (15 pav.).



15 pav. Respondentų atsakymų „savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas“ lyginimas pagal darbo stažą

Nagrinėjant kompetencijų tobulinimosi priežastis pagal respondentų darbo stažą galima pastebėti, jog, tiriamieji, kurių darbo stažas iki 1 metų pasirinko teiginį „visiškai nesutinku“ (75,00%) kad „nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“. Tuo tarpu didesnė dalis tiriamųjų, kurių darbo stažas daugiau kaip 10 metų, pasirinko teiginį „nei sutinku, nei nesutinku“ (20,80%), kad „nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“ (16 pav.).



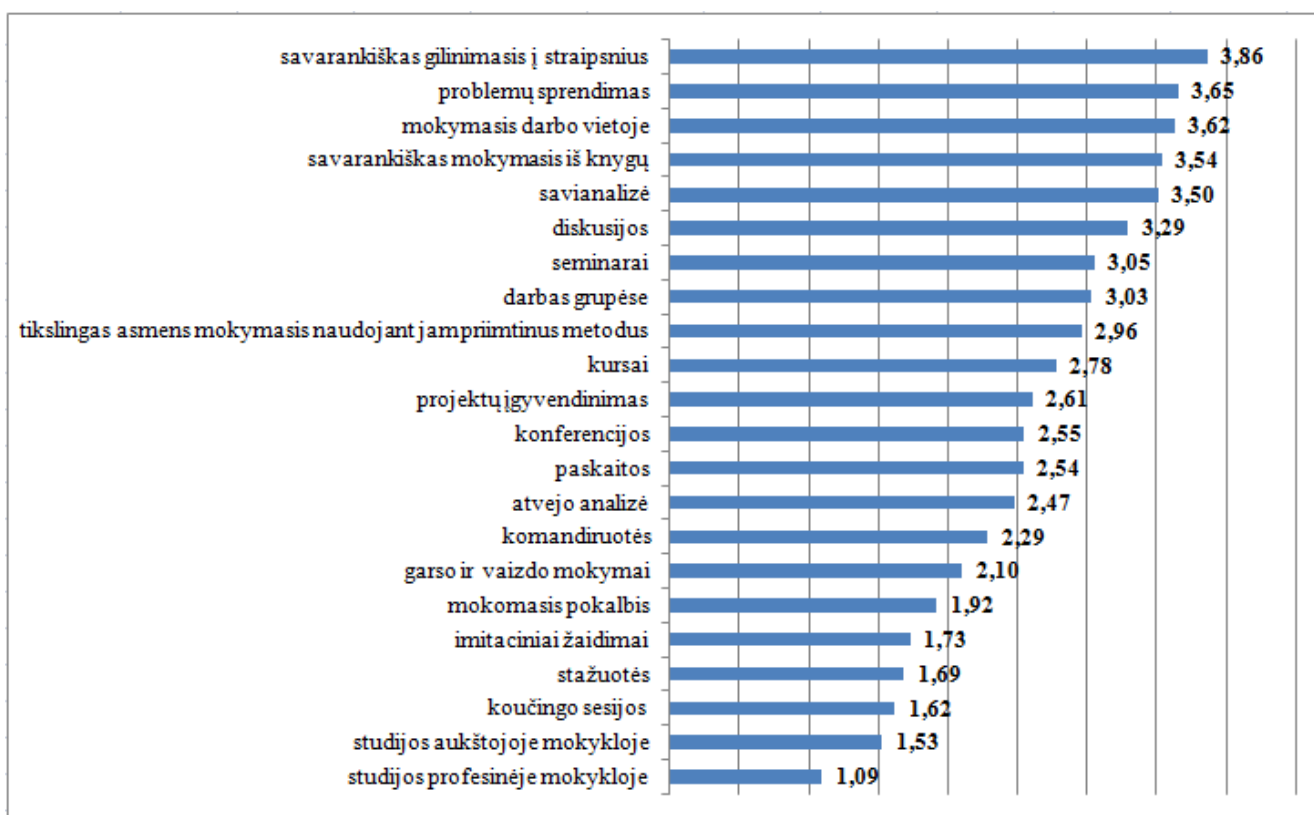
16 pav. Respondentų atsakymų „nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia“ lyginimas pagal darbo stažą

Apibendrinant galima teigti, kad moterys dažniau linkusios mokytis, nes nori išvengti klaidų darbe. Kuo jaunesnio amžiaus ir kuo mažesnę darbo stažą turi respondentai, tuo jie labiau linkę teigiamai vertinti kompetencijų tobulinimo naudą. Vyresnio amžiaus ir su didesniu darbo stažu respondentai yra linkę abejoti kompetencijų tobulinimo efektyvumu.

4.1.3. Tiriamųjų kvalifikacijos tobulinimo būdai pastarųjų 3 metų laikotarpyje

Nagrinėjant tiriamųjų kvalifikacijos tobulinimo formas galima išskirti ugdymo būdus ir pateikti jų grupavimą: formalus, neformalus, informalus ir savarankiškas mokymasis. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai bus analizuojami pagal šias grupes.

Išnagrinėjus duomenis, pastebime, kad į klausimą „**Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?**“ aukščiausias vidurkis yra prie teiginio „savarankiškas gilinimasis į straipsnius“ (3,86), o žemiausias – „studijos profesinėje mokykloje“ (1,09) (17 pav.). Rinkdamiesi teiginį „savarankiškas gilinimasis į straipsnius“ 45,7% tiriamųjų rinkosi atsakymą „dažnai“. O rinkdamiesi teiginį „studijos profesinėje mokykloje“ 96,3% tiriamųjų rinkosi atsakymą „niekada“ (7 priedas).

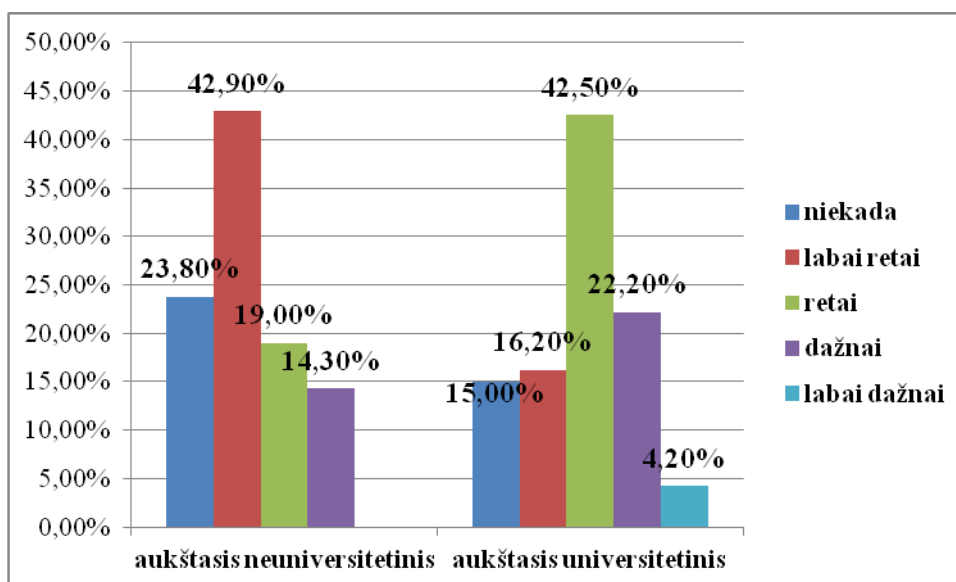


17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?“ vidurkiai

Taip pat dar vienas iš gana aukštų vidurkių yra prie teiginio „problemų sprendimas“ (3,65), „mokymasis darbo vietoje“ (3,62) ir „savarankiškas mokymasis iš knygų“ (3,54). Vadinasi dideliai daliai respondentų yra labai svarbus savaiminis (informalus) ugdymasis.

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal dalyvavimą mokymuose nuo amžiaus pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi šie teiginiai „studijos aukštojoje mokykloje“ ($p = 0,000$, $p < 0,05$), „paskaitos“ ($p = 0,036$, $p < 0,05$) ir „savianalizė“ ($p = 0,037$, $p < 0,05$) (8 priedas).

Atlikus statistinę analizę taikant Mann – Whitney kriterijų siekta išsiaiškinti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?“ nuo tiriamųjų išsilavinimo, nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai esantys toje pačioje mokymų grupėje – neformalus mokymasis. 18 paveiksle galime pamatyti teiginio „kursai“ ($p = 0,011$, $p < 0,05$) analizę (18 pav.).



18 pav. Respondentų atsakymų ar dalyvavo kursuose lyginimas pagal išsilavinimą

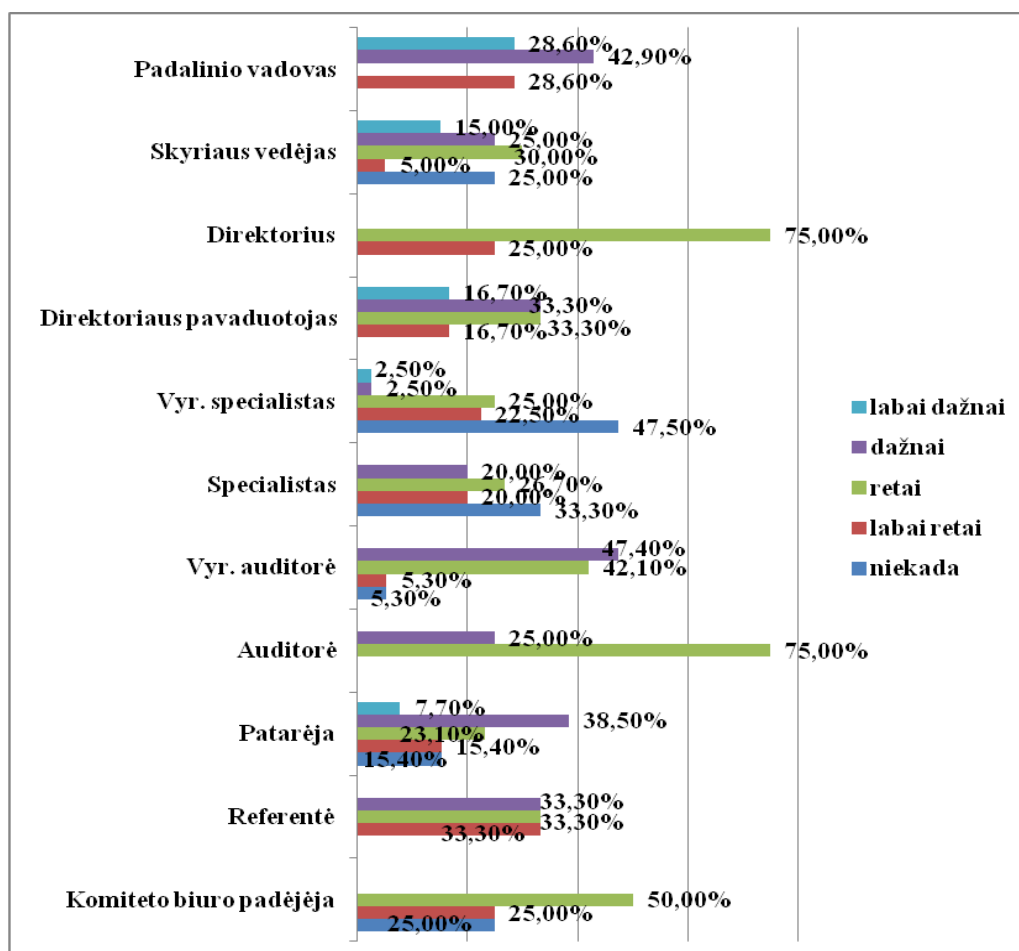
Respondentai, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą teigė, kad per paskutinius 3 metus labai retai (42,90%) lankėsi mokymuose, kur buvo vedami kursai pagal tam tikrą kategoriją. O tarp respondentų, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą buvo tokių, kurie teigė, jog labai dažnai (4,20%) pastarųjų 3 metų laikotarpyje dalyvavo kursuose. Tačiau dauguma turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą visgi sakė, kad retai (42,50%) dalyvavo kursuose.

Toliau analizuojant neformalaus ugdymosi būdų sąsają su tiriamųjų išsilavinimu galima teigti, jog statistiškai reikšmingai skiriasi dar keli teiginiai, tokie kaip: „konferencijos“ ($p = 0,004$, $p < 0,05$), „koučingo sesijos“ ($p = 0,039$, $p < 0,05$) ir „seminarai“ ($p = 0,047$, $p < 0,05$) (9 priedas).

Nagrinėjant duomenis taikant Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal darbo stažą pastebima, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienas teiginys „studijos aukštojoje mokykloje“ ($p = 0,019$, $p < 0,05$) (19 pav.). Visi kiti teiginiai lyginant pagal darbo stažą ir kitus formalus ugdymosi būdus statistiškai reikšmingai nesiskiria (10 priedas).

Remiantis atlikta analize taikant Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso respondentų atsakymai apie dalyvavimą mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje nuo tiriamųjų užimamų pareigų. Buvo išsiaiškinta, jog mokymai, kurie priklauso neformaliajam ugdymui siejasi su tiriamųjų užimamomis pareigomis ir statistiškai reikšmingai skiriasi šie teiginiai: „kursai“ ($p = 0,037$, $p < 0,05$), „koučingo sesijos“ ($p = 0,000$, $p < ,05$), „seminarai“ ($p = 0,005$, $p < 0,05$), „komandiruotės“ ($p = 0,050$, $p < 0,05$) ir „konferencijos“ ($p = 0,000$, $p < 0,05$) (11 priedas).

19 paveiksle matome, kad auditoriai ir direktoriai retai (75,00%) 3 pastarųjų metų laikotarpyje dalyvavo konferencijose. Tuo tarpu vyriausiosios auditorės ir padalinio vadovai pasirinko atsakymo variantą „dažnai“ (47,40% ir 42,90%), kuris leidžia interpretuoti, jog šias pareigas užimantys respondentai 3 paskutinių metų laikotarpyje dažnai ugdė savo žinias konferencijose (19 pav.).

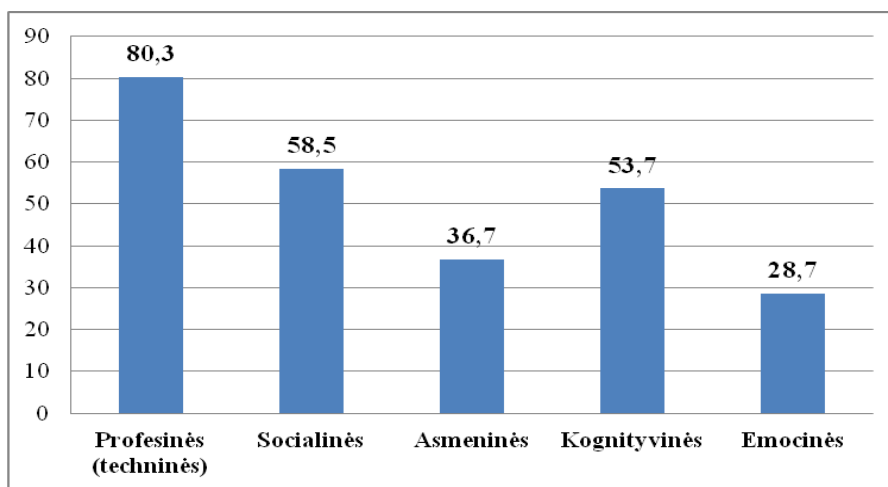


19 pav. Respondentų atsakymų kaip dažnai dalyvavo konferencijose lyginimas pagal užimamas pareigas

Reziumuojant galima teigti, jog dideliai daliai respondentų yra labai svarbus savaiminis (informalus) ugdymasis. Taipogi nemaža dalis respondentų ugdomosi per neformalųjį ugdymąsi. Tačiau tiek aukštąjį neuniversitetinį, tiek aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai teigė, kad retai per paskutinius 3 metus dalyvavo kursuose. Taip pat tiriamieji, kurių darbo stažas nuo 3 metų ir didesnis beveik niekada per pastaruosius 3 metus nestudijavo aukštojoje mokykloje, todėl galima daryti išvadą, kad formalusis mokymas per pastaruosius 3 metus šiose institucijose buvo ugdomas labai mažai.

4.1.4. Kompetencijų tobulinimas viešojo sektoriaus institucijose

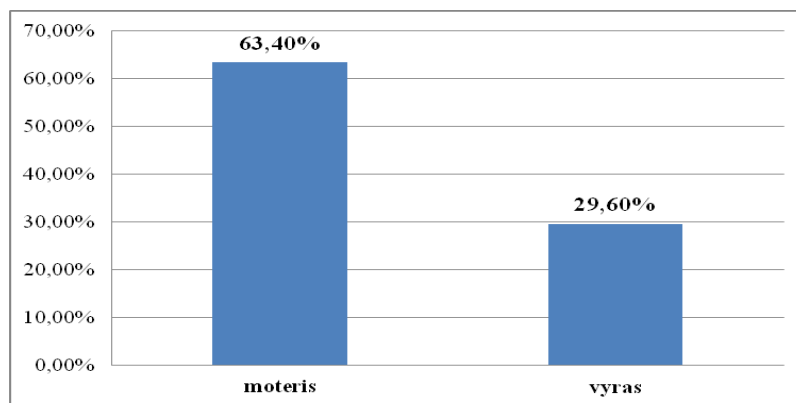
Remiantis autore Vengriene (2006) darbuotojų kompetencija sąlygoja sėkmingą įmonės veiklą. Žmogiškiesiems ištekliams atliekant tam tikras veiklas reikalingos tiek profesinės (techninės), tiek asmeninės, tiek socialinės, tiek kognityvinės, tiek emocinės kompetencijos. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kurių kompetencijų vystymui respondentai skiria daugiausiai dėmesio (20 pav.).



20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokių kompetencijų vystymui Jūs asmeniškai teikiate/teiktumėte pirmenybę? pasiskirstymas (proc.)

20 paveiksle matome, jog daugiausiai respondentų pirmenybę teikia profesinėms (techninėms) 80,3% (iš 100%) kompetencijoms tobulinti. Taip pat respondentai siekia vystyti socialines (58,5%) ir kognityvines (53,7%) kompetencijas.

21 paveiksle galime pamatyti kaip skirtingai moterys ir vyrai vertina socialinę kompetenciją. Matome, kad net 63,4% moterų teikia pirmenybę socialinės kompetencijos vystymui ir tik 29,6% vyrų teikia pirmenybę socialinės kompetencijos tobulinimui (21 pav.).

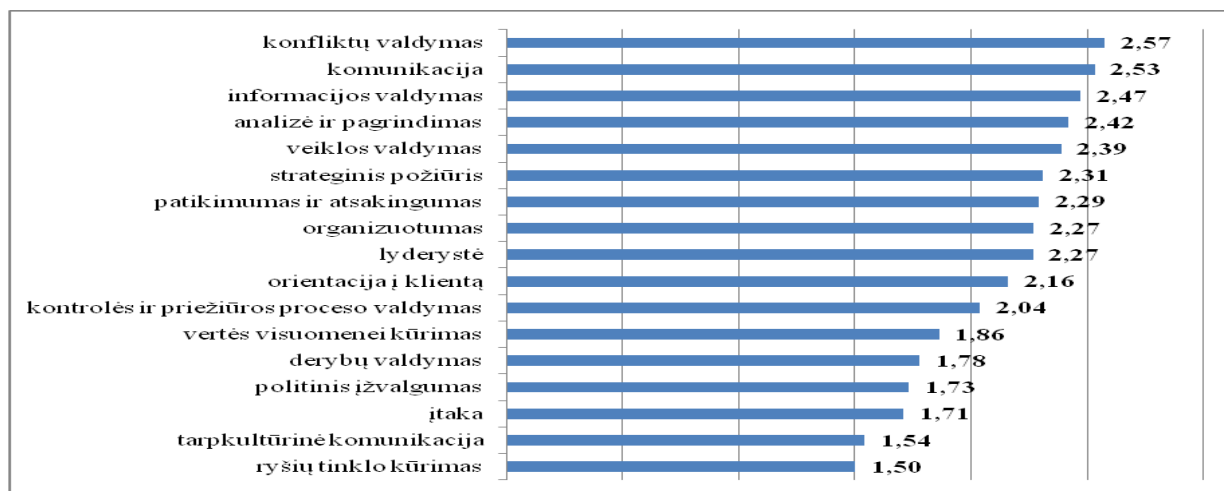


21 pav. Socialinių kompetencijų vystymo pasiskirstymas tarp lyčių

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymas plačiai nagrinėjama tema įvairiose pasaulio šalyse. Jose buvo siekta nuo tradicinio darbuotojų administravimo pereiti prie strateginio ir planingo darbuotojų valdymo, kuris padėtų užtikrinti būtinas darbuotojų žinias, norimą darbinį elgesį, gebėjimus ir taip siekti išskirtinės veiklos kokybės ir tvarių bei aukštų veiklos rezultatų (Navardauskienė 2014).

Kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos, kurios reikalingos bet kokioje veiklos srityje; vadybinės ir lyderystės, kurios reikalingos vadovaujant padalinio ar įstaigos veiklai bei specifinės ir profesinės kompetencijos, kurios reikalingos norint vykdyti profesinės veiklos funkcijas. Toks kompetencijų grupių paskirstymas yra pagrindžiamas kriterijais. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai bus analizuojami pagal šias kompetencijų grupes.

Išanalizavus duomenis, galima pamatyti, jog į klausimą „**Kaip dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?**“ aukščiausias vidurkis yra prie teiginio „konfliktų valdymas“ (2,57), o žemiausias – prie teiginio „ryšių tinklo kūrimas“ (1,50) (22 pav.). Rinkdamiesi teiginį ryšių tinklo kūrimas“ 71,8% respondentų rinkosi atsakymą „niekada“ (12 priedas).

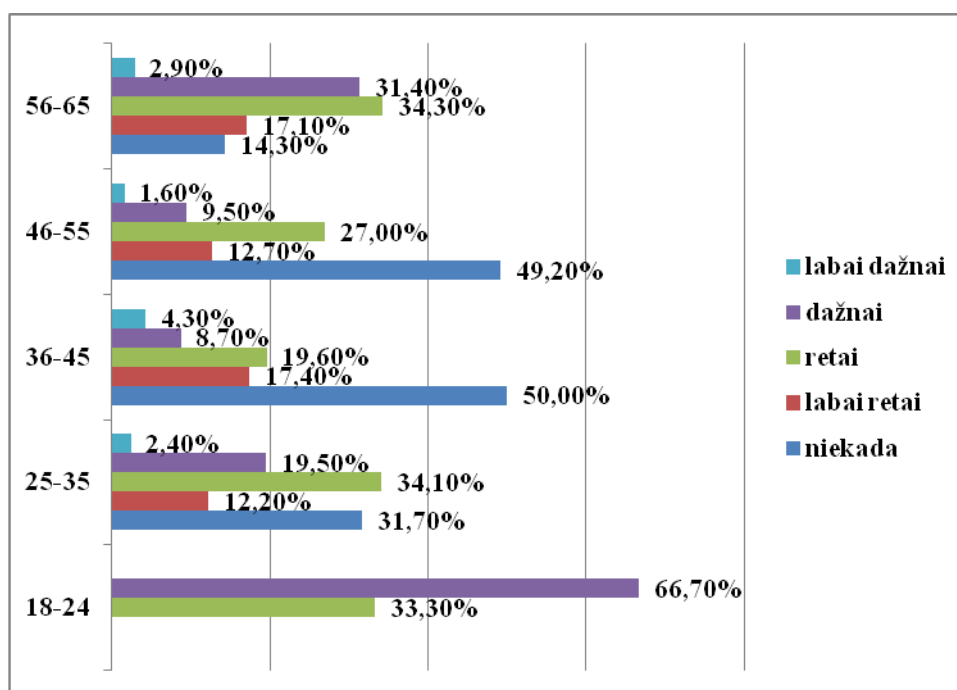


22 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?“ vidurkiai

Taip pat dar vienas iš gana aukštų vidurkių yra prie teiginio „komunikacija“ (4,08). Galima daryti išvadą, jog nemažas kiekis respondentų teigiamai vertina mokymus, kuriuose yra ugdomos tokios kompetencijos kaip konfliktų valdymas ir komunikacija.

Analizuojant duomenis taikant Mann – Whitney kriterijų ir palyginus atsakymus apie mokymus per paskutinius 3 metus, kuriuose buvo ugdomos kompetencijos pagal lytį nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginys „konfliktų valdymas“ ($p = 0,021$, $p < 0,05$), kuris yra priskirtas prie specifinių ir profesinių kompetencijų grupės. Visi kiti teiginiai lyginant tarp lyčių statistiškai reikšmingai nesiskiria (13 priedas).

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai apie mokymus per paskutinius 3 metus, kuriuose buvo ugdomos kompetencijos pagal amžių. Statistiškai reikšmingai nustatyta, kad nuo amžiaus priklauso šių teiginių vertinimas „strateginis požiūris“ ($p = 0,000$, $p < 0,05$), „veiklos valdymas“ ($p = 0,000$, $p < 0,05$) ir „lyderystė“ ($p = 0,018$, $p < 0,05$). Visos šios kompetencijos yra priskiriamos vienai grupei, kuri vadinasi – vadybinės ir lyderystės kompetencijos (6 lentelė). 23 paveiksle apžvelgsime kokios įtakos respondentų amžius turi strateginio požiūrio kompetencijos ugdymui per pastaruosius 3 metus (23 pav.).



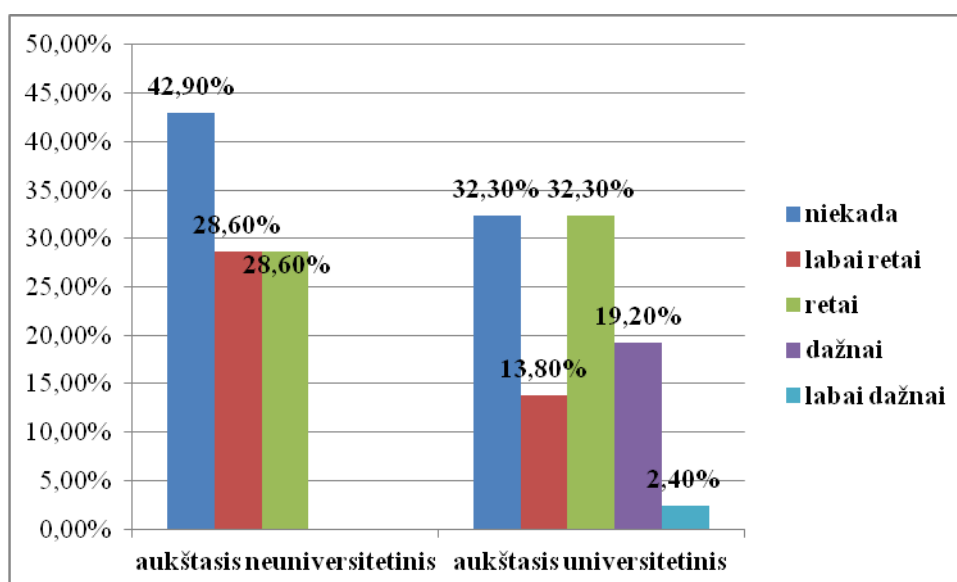
23 pav. Respondentų atsakymų apie strateginio požiūrio ugdymą lyginimas pagal amžių

Matome, kad didesnė dalis 18-24 metų amžiaus tiriamųjų pasirinko atsakymą „dažnai“ (66,70%), kuris leidžia manyti, jog per paskutinius 3 metus šie tiriamieji dažnai dalyvavo mokymuose, kur buvo ugdoma strateginio požiūrio kompetencija. Tuo tarpu net apie pusė 36-45 ir 46-55 metų

amžiaus respondentų pasirinko atsakymo variantą „niekada“ (49,20%), kuriuo teigė, jog per paskutinius 3 metus niekada nedalyvavo tokiuose mokymuose (14 priedas).

Remiantis atlikta analize taikant Mann – Whitney kriterijų siekta išanalizuoti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?“ nuo tiriamųjų išsilavinimo. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienas teiginys: „veiklos valdymas“ ($p = 0,029$, $p < 0,05$), kuris yra priskirtas prie vadybinių ir lyderystės kompetencijų grupės. Daugiau nei vienas teiginys lyginant su išsilavinimu statistiškai reikšmingai nesiskiria.

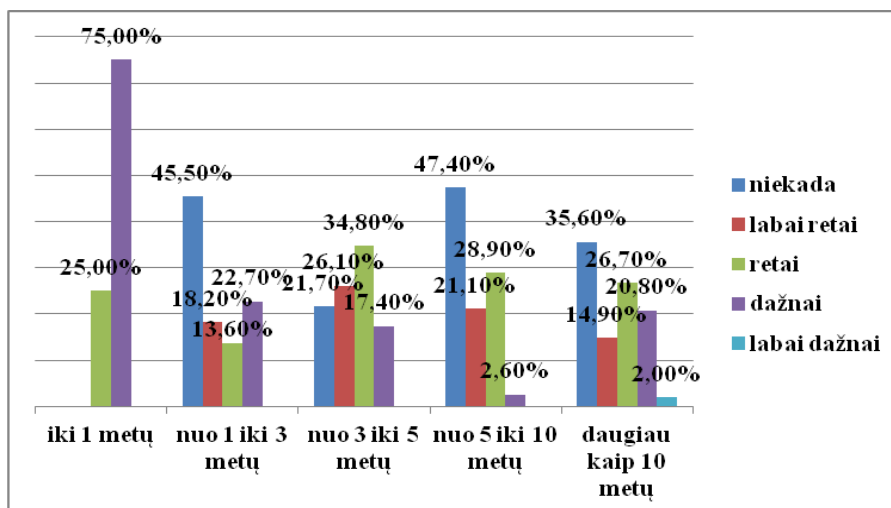
Diagramoje galime pastebėti, kad tiriamieji, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą teigia, jog niekada (42,90%) per pastarųjų 3 metų laikotarpį nedalyvavo mokymuose, kuriuose būtų ugdoma veiklos valdymo kompetencija (24 pav.).



24 pav. Respondentų atsakymų apie veiklos valdymą lyginimas pagal išsilavinimą

Tuo tarpu respondentai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą net 19,20% teigė, jog dažnai per paskutinius 3 metus dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo ugdoma veiklos valdymo kompetencija (15 priedas).

Atlikus statistinę analizę taikant Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai apie mokymus per paskutinius 3 metus, kuriuose buvo ugdomos kompetencijos nuo darbo stažo, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai „vertės visuomenei kūrimas“ ($p = 0,009$, $p < 0,05$), „komunikacija“ ($p = 0,007$, $p < 0,05$), „strateginis požiūris“ ($p = 0,039$, $p < 0,05$), „kontrolės ir priežiūros proceso valdymas“ ($p = 0,007$, $p < 0,05$) bei „patikimumas ir atsakingumas“ ($p = 0,014$, $p < 0,05$). Pastarąją išanalizuosime detaliau (25 pav.).



25 pav. Respondentų atsakymų apie patikimumo ir atsakingumo ugdymą lyginimas pagal darbo stažą

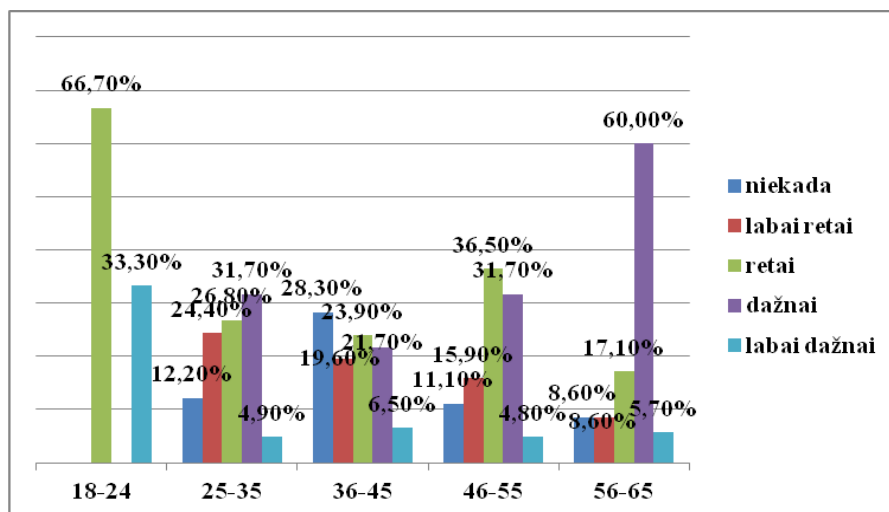
25 paveiksle matome, jog tiriamieji, kurie turi mažiau nei 1 metų darbo stažą teigia, kad dažnai (75,00%) per pastaruosius 3 metus dalyvavo mokymuose, kuriuose buvo ugdoma patikimumo ir atsakingumo kompetencija. Tuo tarpu tiriamieji, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų sako, jog niekada (47,40%) per paskutiniuosius 3 metus nėra dalyvavę mokymuose, kuriuose buvo ugdoma patikimumo ir atsakingumo kompetencija (16 priedas).

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus apie mokymus per paskutinius 3 metus, kuriuose buvo ugdomos kompetencijos nuo užimamų pareigų nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai „analizė ir pagrindimas“ ($p = 0,011$, $p < 0,05$), „komunikacija“ ($p = 0,016$, $p < 0,05$), „strateginis požiūris“ ($p = 0,027$, $p < 0,05$), „veiklos valdymas“ ($p = 0,027$, $p < 0,05$), „lyderystė“ ($p = 0,000$, $p < 0,05$), „derybų valdymas“ ($p = 0,007$, $p < 0,024$) (17 priedas).

Analizuojant komunikavimo, orientacijos į komandą, dėmesio klientui, darbuotojų valdymo, problemų sprendimo, orientacijos į rezultatus bei organizavimo ir planavimo kategorijas pastebima bendra tendencija, kad labai skiriasi jaunų darbuotojų nuomonė nuo vyresnių darbuotojų.

Remiantis atlikta analize taikant Mann – Whitney kriterijų siekta išanalizuoti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?“ nuo lyties. Statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienas teiginys „dėmesys klientui“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$) (18 priedas).

Nagrinėjant duomenis taikant Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus pagal amžių pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi visi teiginiai „komunikavimas“ ($p = 0,005$, $p < 0,05$), „orientacija į komandą“ ($p = 0,015$, $p < 0,05$), „dėmesys klientui“ ($p = 0,019$, $p < 0,05$), „darbuotojų valdymas“ ($p = 0,013$, $p < 0,05$), „problemų sprendimas“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$), „orientacija į rezultatus“ ($p = 0,003$, $p < 0,05$), „organizavimas ir planavimas“ ($p = 0,018$, $p < 0,05$) (26 pav.).

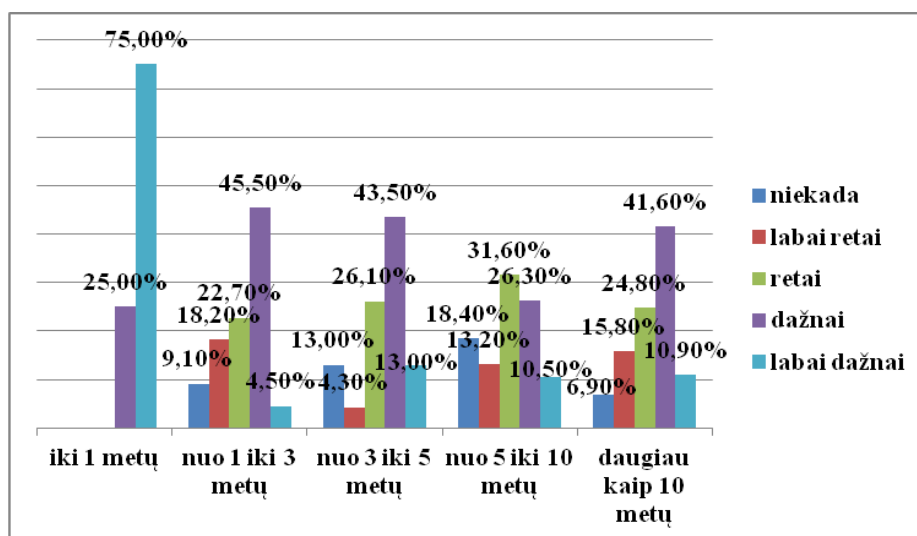


26 pav. Respondentų atsakymų apie darbuotojų valdymą pasiskirstymas pagal amžių

26 paveiksle matome, kad daugiau nei pusė 18-24 metų respondentų yra įsitikinę, jog jų organizacijoje yra retai (66,70%) ugdomas darbuotojų valdymas. O 56-65 metų amžiaus respondentai atvirkščiai, kaip tik teigia, kad dažnai (60,00%) yra ugdomas darbuotojų valdymas (19 priedas). Galima daryti išvadą, kad vyresni darbuotojai užima aukštesnes pareigas ir turi sau pavaldžių darbuotojų, todėl jie ir teigė, jog dažnai yra ugdomas darbuotojų valdymas.

Kategorijų ugdomas organizacijoje lyginant pagal išsilavinimą statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$) (20 priedas).

Remiantis duomenis išanalizuotais taikant Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti ar priklauso tiriamųjų atsakymai apie kategorijų ugdomą organizacijoje nuo darbo stažo. Nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi teiginiai „komunikavimas” ($p = 0,042$, $p < 0,05$) ir „problemų sprendimas” ($p = 0,031$, $p < 0,05$) (21 priedas). Kategoriją problemų sprendimo (27 pav.).



27 pav. Respondentų atsakymų apie problemų sprendimą pasiskirstymas pagal darbo stažą

27 paveiksle pateikti duomenys parodo, kad respondentai, kurių darbo stažas iki 1 metų teigė, jog labai dažnai (75%) jų organizacijoje yra ugdoma kategorija problemų sprendimas. Tuo tarpu respondentai, kurių darbo stažas yra virš 10 metų labai dažnai atsakymą pasirinko tik 10,90% tiriamųjų, tačiau, kad institucijoje yra ugdoma kategorija problemų sprendimas rodo tiriamųjų pasirinktas atsakymas dažnai (41,60%).

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus atsakymus apie kategorijų ugdymą organizacijoje nuo užimamų pareigų nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienas teiginys „orientacija į komandą“ ($p = 0,031$, $p < 0,05$). Visi kiti teiginiai lyginant pagal užimamas pareigas statistiškai reikšmingai nesiskiria (22 priedas).

Nagrinėjant bendrąją kompetenciją organizuotumas nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp šios kompetencijos ugdymo per pastaruosius 3 metus ir šių kategorijų, kurios yra ugdomos organizacijoje – komunikavimas, orientacija į komandą, dėmesys klientui, darbuotojų valdymas, problemų sprendimas, orientacija į rezultatus bei organizavimas ir planavimas (8 lentelė.)

8 lentelė. Respondentų organizuotumo kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas	
Organizuotumas	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,521	0,000	0,588	0,000	0,330	0,000	0,492

8 lentelė. Tęsinys

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas	
Organizuotumas	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,443	0,000	0,388	0,000	0,481

Analizuojant vadybinę ir lyderystės kompetenciją strateginis požiūris nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp šios kompetencijos ugdymo per pastaruosius 3 metus ir šių kategorijų kurios yra ugdomos organizacijoje – komunikavimas, orientacija į komandą, dėmesys klientui bei darbuotojų valdymas (9 lentelė.)

9 lentelė. Tiriamųjų strateginio požiūrio kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas	
Strateginis požiūris	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,551	0,000	0,587	0,000	0,201	0,000	0,476

9 lentelė. Tęsinys

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas	
Strateginis požiūris	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,551	0,000	0,587	0,000	0,476

Nagrinėjant specifinę ir profesinę kompetenciją informacijos valdymas nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp šios kompetencijos ugdymo per pastaruosius 3 metus ir šių kategorijų kurios yra ugdomos organizacijoje – komunikavimas, orientacija į komandą, dėmesys klientui bei darbuotojų valdymas (10 lentelė.)

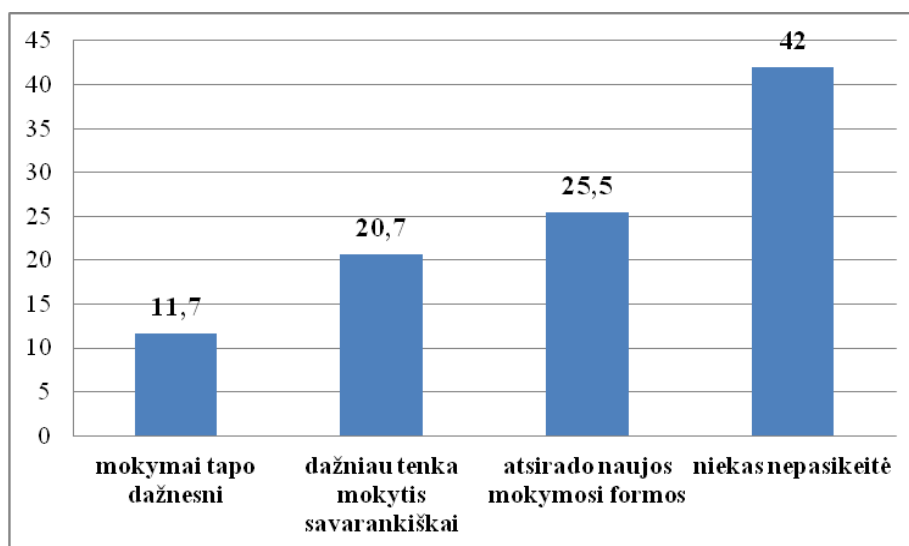
10 lentelė. Respondentų informacijos valdymo kompetencijos ugdymo sąsajos su organizacijoje ugdomomis kategorijomis

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas	
Informacijos valdymas	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,465	0,000	0,511	0,000	0,333	0,000	0,450

10 lentelė. Tęsinys

	Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus		Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas	
Informacijos valdymas	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
		0,428	0,000	0,356	0,000	0,450

Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo pasikeitimus perėjus prie kompetencijų modelio, 28 paveiksle matome, jog apie pusė tirtų respondentų atsakė, kad niekas nepasikeitė (42%) institucijoje įvedus kompetencijų modelį. Tačiau didesnė dalis respondentų paminėjo atsiradusius pasikeitimus tokius kaip: naujos mokymo formos (25,5%), dažniau tenka mokytis savarankiškai (20,7%), mokymai tapo dažnesni (11,7%). Galima daryti išvadą, kad perėjus prie kompetencijų modelio darbuotojai pastebi pokyčius ir kvalifikacijos tobulinime (28 pav.).



28 pav. Kvalifikacijos tobulinimo pasikeitimai perėjus prie kompetencijų modelio (proc.)

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad profesines (technines) kompetencijas respondentai tobulina dažniausiai, tuo tarpu modelyje išryškintos bendrosios kompetencijos tobulintos ženkliai rečiau.

Nagrinėjant tyrimo rezultatus buvo išsiaiškinta, jog vyresnio amžiaus respondentai teigia, kad retai dalyvavo kursuose, kuriuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje buvo ugdomos šios kompetencijos: strateginis požiūris bei patikimumas ir atsakingumas. Tuo tarpu jaunesnio amžiaus respondentai atvirkščiai, teigia, kad dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, dalyvavo mokymuose, kur buvo ugdomos šios kompetencijos. Taipogi analizuojant kompetencijų kategorijas pastebima bendra tendencija, kad labai skiriasi jaunų darbuotojų nuomonė nuo vyresnių darbuotojų.

Reziumuojant kvalifikacijos tobulinimo pasikeitimus perėjus prie kompetencijų modelio išsiaiškinta, jog darbuotojai pastebi pokyčius ir kvalifikacijos tobulinime.

4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Anketinėje apklausoje buvo vienas atviras klausimas, kuris toliau nagrinėjamas kaip kokybinio tyrimo klausimas. Klausimas yra: „**Kokie būtų Jūsų pasiūlymai įstaigai, kurioje dirbate, siekiant tobulinti personalo ugdymo sistemą?**“. Buvo siekta išsiaiškinti kokius pasiūlymus savo institucijai gali pateikti tiriamieji, jog būtų efektyvesnė personalo ugdymo sistema. Iš viso tyrime dalyvavo 188 tiriamieji, į klausimą atsakė ir pasiūlymus pateikė 114 respondentų, neatsakė 74 respondentai.

Autorė klausimą išskyrė į 4 kategorijas, atsakymus į 12 subkategorijų ir pateikė įrodančius teiginius. Buvo išskirtos tokios kategorijos: pasiūlymai dėl mokymo tikslų; pasiūlymai pasirengimui mokymams; pasiūlymai dėl mokymo resursų ir asmenys, kurie ugdymo sistemą vertina teigiamai. 8 lentelėje aptariama pirma kategorija, 4 subkategorijos ir visi jas įrodantys teiginiai (11 lentelė).

11 lentelė. Respondentų pasiūlymai dėl mokymo tikslų

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pasiūlymai dėl mokymo tikslų	Dažniau organizuoti tikslingus mokymus	<p>„Mokymai turėtų būti akademiškesni.“</p> <p>„<...> rengti aktualias mokymo programas <...>.“</p> <p>„Išsiaiškinti problemines sritis ir rengti atitinkamus mokymus.“</p> <p>„<...> dažnesni mokymai ir užsienio kalbų tobulinimas.“</p> <p>„Mokymai turėtų būti organizuojami prieš pradėdant projektą, kad įgauti ekspertinių žinių.“</p> <p>„Daugiau personalo mokymų įvairiais kvalifikacijos tobulinimo klausimais.“</p> <p>„<...> praktinių užduočių sprendimas <...>.“</p> <p>„Rengti mokymus, seminarus, stažuotes kompetencijų ugdymo klausimais.“</p> <p>„Daugiau mokymų pagal darbuotojų kompetencijas.“</p> <p>„<...> užsienio kalbų mokymas <...>.“</p> <p>„Daugiau tikslinių mokymų.“</p> <p>„<...> profesinių įgūdžių ir kvalifikacijos kėlimas.“</p> <p>„<...> reikia tobulinti analitinius gebėjimus <...>.“</p> <p>„Kuo dažnesni profesiniai mokymai.“</p> <p>„Organizuoti kuo daugiau tikslingų ir su darbu susijusių seminarų.“</p> <p>„Tikslinių grupių sudarymas mokymams.“</p> <p>„Dažniau organizuoti seminarus, kurie liestų tiesioginį darbą <...>.“</p> <p>„<...> papildomi mokymai, kursai, seminarai <...>.“</p> <p>„Kursai darbo vietoje.“</p> <p>„<...> organizuoti tikslingus mokymus, nes nuotoliniai mokymai turi mažai naudos <...>.“</p>

	Organizuoti mokymus pasikeitus įstatymams	<p>„Daugiau praktinių mokymų, taikant naujai priimtus teisės aktus.“</p> <p>„Pasikeitus įstatymams laiku rengti mokymus.“</p> <p>„Organizuoti kursus, mokymus pasikeitusių įstatymų įgyvendinimui.“</p> <p>„Naujos sistemos mokymai.“</p>
	Didesnis bendradarbiavimas sprendžiant darbe iškilusias problemas	<p>„Stiprinti komandinį darbą, daugiau pasitikėti darbuotojais <...>.“</p> <p>„<...> kad būtų galimybė lengviau suderinti darbą su mokymais.“</p> <p>„Mažiau biurokratijos.“</p> <p>„Norėtųsi bent kaip nors ugdyti kompetenciją <...>.“</p> <p>„Daugiau dėmesio darbuotojų darbo organizavimui, problemų sprendimui, tarpusavio komunikacijai.“</p> <p>„Didesnis bendradarbiavimas.“</p> <p>„<...> klaidų, problemų aptarimas <...>.“</p> <p>„Dažniau susirinkti ir aptarti iškilusias problemas.“</p> <p>„Mikroklimato gerinimas.“</p> <p>„Daugiau darbo analizės ir informacijos žodžiu.“</p> <p>„<...> bendravimo ir bendradarbiavimo.“</p> <p>„Daugiau žodinės informacijos.“</p> <p>„<...> analizuoti organizacijos patirtį sprendžiant iškilusias problemas <...>.“</p> <p>„Daugiau bendradarbiavimo.“</p> <p>„<...> dialogas tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų.“</p> <p>„<...> mokytis bendrauti, diskutuoti gyvai.“</p> <p>„<...> bendradarbiaujant atrinkti mokymus organizuojančias įstaigas.“</p>
	Profesinių kompetencijų ugdymas ir praktinis pritaikymas darbe	<p>„<...> sudaryti sąlygas ugdyti profesines kompetencijas.“</p> <p>„<...> darbuotojų kvalifikacijos vertinimo sistemos tobulinimas.“</p> <p>„<...> daugiau dėmesio skirti įgytų žinių praktiniam panaudojimui.“</p> <p>„Organizuotumo ugdymas.“</p> <p>„Sudaryti sąlygas ugdyti kompetenciją <...>.“</p> <p>„<...> skirti darbo laiką saviugdai pagal reikalingas profesines kompetencijas ir asmenines savybes <...>.“</p>

Lentelėje pateiktuose duomenyse galima pastebėti, jog didžiausias respondentų dėmesys buvo pasiūlymams dėl mokymo tikslų. Nemaža dalis respondentų teigė, kad reiktų dažnesnių ir tikslingesnių mokymų, seminarų, kursų bei užsienio kalbos tobulinimo mokymų. Taip pat respondentai minėjo, kad reikia dažniau organizuoti mokymus pasikeitus įstatymams, jog būtų didesnės galimybės įgyvendinti pasikeitusius įstatymus. Tiriamieji siūlė daugiau dėmesio skirti darbuotojų darbo organizavimui, problemų sprendimui, tarpusavio komunikacijai bei profesinių kompetencijų ugdymui ir praktiniam

pritaikymui darbe. 9 lentelėje aptariama antra kategorija, 4 subkategorijos ir visi jas įrodantys teiginiai (12 lentelė).

12 lentelė. Respondentų pasiūlymai ugdymo pasirengimui

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pasiūlymai pasirengimui mokymams	Daugiau dėmesio individualiems darbuotojų poreikiams	<p>„Daugiau dėmesio konkrečiam darbuotojui, jo kompetencijų ugdymui.“</p> <p>„<...> stiprinti kompetencijas.“</p> <p>„Skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją“</p> <p>„<...> atsižvelgti į kiekvieno skyriaus darbuotojų žinių ir įgūdžių ugdymo poreikius.“</p> <p>„Ugdymo sistema galėtų būti labiau personalizuota <...>.“</p> <p>„Atsižvelgti labiau į darbuotojus individualiai <...>.“</p> <p>„<...> atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo gebėjimus.“</p> <p>„Organizuoti daugiau asmens ugdymo mokymų.“</p> <p>„<...> atsižvelgti į darbuotojų poreikius <...>.“</p> <p>„Orientacija į darbuotoją <...>.“</p>
	Identifikuoti darbuotojų poreikius	<p>„Gerinti mokymosi poreikių analizę, mokymus planuoti atsižvelgiant į analizės duomenis <...>.“</p> <p>„<...> išsiaiškinti reikiamų profesinių grupių atstovų ugdymo(si) poreikius <...>.“</p> <p>„<...> organizacija visiškai nesigilina į darbuotojų poreikius. <...>“</p> <p>„Išanalizuoti darbuotojų poreikius <...>.“</p> <p>„<...> atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir darbo pobūdį.“</p> <p>„<...> atsižvelgti į darbuotojų poreikius dėl kvalifikacijos kėlimo.“</p>
	Ieškoti modernesnių mokymų pateikimo būdų	<p>„Siekti gerinti mokymų kokybę, ieškant naujesnių mokymų būdų.“</p> <p>„Pasiūlyti įvairesnių mokymo formų.“</p> <p>„Taikyti naujus mokymo metodus.“</p> <p>„Atsisakyti nuotolinių mokymų arba juos reikėtų patobulinti <...>.“</p> <p>„Nediegiami nauji mokymų organizavimo būdai.“</p> <p>„Mokymus daryti įvairesnėmis temomis, nes vis dar labai laikomasi šabloninio mokymo <...>.“</p> <p>„Peržiūrėti naudojamus mokymo metodus.“</p> <p>„Įvairiapusiškesni mokymai.“</p> <p>„<...> naudoti daugiau vaizdinės medžiagos ir imitacinių situacijų.“</p>
	Mokymuose skatinti dalyvauti įvairių sričių specialistus	<p>„<...> rengti daugiau mokymų ne tik vadovams, bet ir kitoms darbuotojų grupėms.“</p> <p>„<...> mokymai skirti tik vienai grupei <...>.“</p> <p>„Mokymuose skatinti dalyvauti įvairių sričių specialistus.“</p>

		<p><...>”</p> <p>„Tobulinti visus darbuotojus tolygiai <...>.”</p> <p>„<...> dažniau būtų organizuojami mokymai, kursai, seminarai ne tik aukštesnės kategorijos darbuotojams, bet ir žemesnės <...>.”</p> <p>„Mokymus daryti įvairių sričių specialistams. <...>”</p> <p>„Ugdyti ne tik aukštesnes pareigas užimančių valstybės tarnautojų įgūdžius.”</p>
--	--	--

Tiriamieji atsakydami į klausimą kokių turi pasiūlymų institucijos ugdymo sistemos tobulinimui teigė, jog yra per mažas dėmesys individualiam darbuotojui ir jo kompetencijų tobulinimui. Siūlė organizuoti daugiau asmens ugdymo mokymų, atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Taip pat buvo minima, kad mokymai dažnai būna skirti tik vadovams ir aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams. Respondentai pateikė siūlymą tobulinti visus darbuotojus tolygiai. Taipogi ieškoti modernesnių mokymų pateikimo būdų, pavyzdžiui naudoti daugiau vaizdinės medžiagos ir imitacinių situacijų. 10 lentelėje aptariama trečia kategorija, 4 subkategorijos ir visi jas įrodantys teiginiai (13 lentelė).

13 lentelė. Respondentų pasiūlymai dėl mokymo resursų

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pasiūlymai dėl mokymo resursų	Keitimasis ugdymo patirtimi su kitomis institucijomis	<p>„<...> trūksta dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose, komandiruočių į užsienio šalių institucijas ar renginius <...>.”</p> <p>„Būtina dėmesio skirti mokymams už organizacijos ribų <...>.”</p> <p>„Dalyvavimas kitų valstybių institucijų darbuotojų mokymuose, keitimasis patirtimi.”</p> <p>„Darbas komandoje su kitų institucijų darbuotojais.”</p> <p>„<...> dažniau organizuoti mokymus su kitomis valstybinėmis institucijomis siekiant pasidalinti gerosiomis praktikomis.”</p> <p>„<...> daugiau komandiruočių.”</p> <p>„Keistis darbo patirtimi <...>.”</p>
	Naudoti vidinius žmogiškuosius resursus personalui ugdyti	<p>„<...> būtina koncentruotis į žmogiškųjų išteklių gebėjimus, jų siekių ir tikslų panaudojimą <...>.”</p> <p>„Istaiga turi skatinti motyvaciją <...>.”</p> <p>„<...> svariau prisidėti prie darbuotojų motyvacijos skatinimo.”</p> <p>„Išnaudoti vidinius resursus, kurie gali apmokyti kolegas ir pasidalinti patirtimi.”</p> <p>„<...> motyvuoti darbuotojus <...>.”</p> <p>„tobulinti profesinius įgūdžius darbo vietoje <...>.”</p> <p>„Skatinti konkurencingumą.”</p> <p>„Darbuotojų didesnė motyvacija.”</p>
	Didinti	„<...> numatyti lėšų mokymams.”

	finansavimą	<p>„<...> trūksta lėšų mokymams <...>.”</p> <p>„<...> lėšų stygius naujai techniniai įrangai įsigyti.”</p>
	Didinti mokymų skaičių	<p>„Daugiau mokymų <...>.”</p> <p>„Rūpintis darbuotojų mokymu, kvalifikacijos kėlimu <...>.”</p> <p>„<...> dažniau organizuoti mokymus.”</p> <p>„Seminarų, kvalifikacinių kursų organizavimas.”</p> <p>„Dažniau rengti mokymus.”</p> <p>„Daugiau seminarų.”</p> <p>„Rengti daugiau mokymų.”</p> <p>„Dažniau siųsti į mokymus.”</p> <p>„Rengti daugiau mokymų ir kursų kvalifikacijai kelti <...>.”</p> <p>„Daugiau profesinių mokymų.”</p> <p>„Dažniau organizuoti įvairius darbuotojų mokymus.”</p> <p>„Dažniau rengti reikalingus mokymus.”</p> <p>„Mokymus daryti dar dažniau <...>.”</p> <p>„Organizuoti mokymus.”</p> <p>„Dažniau rengti seminarus, kursus.”</p> <p>„Daugiau kvalifikacijos kėlimo kursų <...>.”</p> <p>„Organizuoti daugiau mokymų.”</p>

Respondentai pateikė pasiūlymų kaip pagerinti mokymų resursus. Jie teigė, kad reikia naudoti vidinius žmogiškuosius resursus personalui ugdyti; būtina koncentruotis į žmogiškųjų išteklių gebėjimus, jų siekių ir tikslų panaudojimą; išnaudoti vidinius resursus, kurie gali apmokyti kolegas ir pasidalinti patirtimi; taip pat, jog įstaiga svariau prisidėtų prie darbuotojų motyvacijos skatinimo. Dar vienas iš siūlymų buvo, kad būtų dažniau organizuojami mokymai su kitomis valstybinėmis institucijomis siekiant pasidalinti gerosiomis praktikomis, taip pat siūlė, jog būtų vykdoma daugiau komandiruočių. Galutinis pasiūlymas buvo lėšų skyrimas personalo ugdymui tobulinti bei naujai techniniai įrangai įsigyti.

Dešimt tiriamųjų personalo ugdymo sistemą vertina teigiamai ir siūlymų kaip tobulinti nepateikė. Jie savo atsakymuose teigė, kad jų institucijoje viskas gerai; kad reiktų tęsti pasirinktą kryptį mokymuose; organizacija tikslingai tobulina personalo ugdymo sistemą; personalo ugdymo sistema mūsų įstaigoje pakankamai gera; personalo ugdymas mūsų institucijoje yra tinkamai išstobulintas; gera personalo vykdoma politika; viskas gerai vyksta; lyginant su kitomis valstybinėmis įstaigomis, sistema yra pažangi; viskas vyksta teisingai; reikia išlaikyti tai, kas sukurta.

Reziumuojant respondentų atsakymus galima daryti išvadą, kad respondentai pasigenda tikslingų mokymų, bendradarbiavimo sprendžiant darbe iškilusias problemas, darbuotojų poreikių identifikavimo, keitimosi ugdymo patirtimi su kitomis institucijomis, modernesnių mokymų pateikimo būdų bei daugiau mokymų ir lėšų personalo ugdymui.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

1. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų darbus paaiškėjo, jog skirtingi autoriai žmogiškųjų išteklių sampratą apibūdina panašiai – jie žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip patį svarbiausią institucijos šaltinį. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į institucijos darbuotojų ugdymą bei valdymą, kai visi šio požiūrio aspektai yra pilnai integruojami į bendrą įmonės valdymą. Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių organizacijos turtų, kadangi nuo jų priklauso organizacijos veiklos konkurencingumas, sėkmė bei ateities perspektyvos.
2. Išanalizavus darbuotojų ugdymo naudą įmonei, paaiškėjo, kad ji yra neabejotina. Ugdymas padeda siekti kokybės, padeda teigiamai paveikti žmogiškuosius išteklius, užkerta kelią klaidoms, didina darbuotojų motyvaciją, įgūdžių ir žinių bagažą, skatina bendradarbiavimą, daro įmonę atsparesnę iškilus kritiniams klausimams, gerina darbo rezultatus. Žmogiškųjų išteklių ugdymas apima du pagrindinius ugdymo aspektus: ugdymąsi, kai darbuotojas mokosi dėl savo paties noro įgyti naujų žinių ir darbuotojų ugdymą, kai darbuotojas yra skatinamas įgyti įgūdžių dėl įmonės užsibrėžtų tikslų.
3. Nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad kompetencijos sąvokos apibrėžimas kito bėgant laikui. Šios sampratos vystymosi raida, termino tyrimai Lietuvoje bei užsienyje atliekami jau daugiau kaip 50 metų. Kompetencija yra žinių, įgūdžių ir elgsenos visuma, naudojama individo kasdieniame darbe, sprendžiant problemas bei veikiant specifinėse situacijose. Galima teigti, jog kompetencijos turi būti visados lavinamos ir naudojamos, nes priešingu atveju kyla pavojus dėl žinių užmiršimo ar praradimo.
4. Išanalizavus kompetencijų valdymą organizacijoje pastebėta, kad kompetencijų modelis leidžia pritraukti žmogiškuosius išteklius, kurių potencialas geriausiai atitinka institucijos plėtros poreikius. Išnagrinėjus įvairių mokslininkų darbus paaiškėjo, jog kompetencijų modelis – yra detalus tam tikrų požymių ir įgūdžių aprašymas, kuris reikalingas efektyviai atlikti darbą. Lietuvoje viešajame sektoriuje kompetencijų modelis buvo pradėtas įgyvendinti 2009 metais, o įdiegtas 2013 metais. Kompetencijų modelio tikslas – identifikuoti kompetencijas, kurios būtinos puikiam darbo atlikimui. Studijuojant kompetencijų modelio naudingumą Lietuvos valstybės tarnyboje galima pasakyti, jog kompetencijų modelis yra reikalingas, kadangi kryptingai formuoja žmogiškuosius išteklius, suteikia galimybę kelti nuoseklius reikalavimus, kryptingai ugdo ir numato jų karjeros planus bei sudaro sąsajas tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir kompetencijos.

Empirinės dalies išvados:

1. Išanalizavus demografinius respondentų duomenis, galima teigti, jog tyrime daugiausiai dalyvavo 25 – 55 metų, aukštąjį išsilavinimą ir daugiau nei 10 metų darbo stažą turintys respondentai.
2. Tyrimo duomenys parodė, jog kuo jaunesnio amžiaus ir kuo mažesnę darbo stažą turi respondentai, tuo jie labiau linkę teigiamai vertinti kompetencijų tobulinimo naudą. Vyresnio amžiaus ir su didesniu darbo stažu respondentai yra linkę abejoti kompetencijų tobulinimo efektyvumu.
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, kad dideliai daliai respondentų dažnai teko savarankiškai tobulinti kompetencijas, savaiminio (informalaus) ugdymosi būdu. Taipogi nemaža dalis respondentų dalyvavo neformaliuose mokymuose. Formaliame ugdyme per pastaruosius 3 metus dalyvavo tik labai maža tiriamųjų dalis.
4. Tyrimo duomenys parodė, jog respondentai pirmenybę teikia profesinių (techninių) (80,3%) kompetencijų tobulinimui. Taip pat jiems yra svarbu tobulinti socialines (58,5%) ir kognityvines (53,7%) kompetencijas. Mažiau svarbus yra asmeninių (36,7%) ir emocinių (28,7%) kompetencijų vystymas.
5. Išnagrinėjus rezultatus pagal kompetencijų modelio grupes pastebėta, kad didesnė dalis respondentų dažniau dalyvavo mokymuose, susijusiuose su konfliktų valdymu, komunikacija, informacijos valdymu, analize ir pagrindimu, veiklos valdymu ir strateginio požiūrio formavimu. Tuo tarpu ryšių tinklo kūrimas, tarpkultūrinė komunikacija, įtaka, politinis įžvalgumas, derybų valdymas, vertės visuomenei kūrimas įvertintos kaip labai retai ugdytos kompetencijos. Išanalizavus kompetencijų kategorijas pastebima bendra tendencija, kad statistiškai patikimai skiriasi jaunų darbuotojų nuomonė nuo vyresnių darbuotojų.
6. Išnagrinėjus respondentų atsakymus galima pastebėti, jog didelė dalis respondentų paminėjo atsiradusius pasikeitimus perėjus prie kompetencijų modelio: naujos mokymo formos (25,5%), dažniau tenka mokytis savarankiškai (20,7%), mokymai tapo dažnesni (11,7%). Režiumuojant kvalifikacijos tobulinimo pasikeitimus perėjus prie kompetencijų modelio išsiaiškinta, jog darbuotojai pastebi pokyčius ir kvalifikacijos tobulinime.
7. Išanalizavus tyrimo rezultatus galime pastebėti, kad respondentai pasigenda tikslingų mokymų, bendradarbiavimo sprendžiant darbe iškilusias problemas, darbuotojų poreikių identifikavimo, keitimosi ugdymo patirtimi su kitomis institucijomis, modernesnių mokymų pateikimo būdų bei daugiau mokymų ir lėšų personalo ugdymui.

PASIŪLYMAI

Atlikus teorinės medžiagos analizę bei įvertinus tyrimo rezultatus, pateikiami praktiniai pasiūlymai tirtų viešojo sektoriaus X institucijų darbuotojams į kuriuos darbuotojų kompetencijų ugdymo metodus reiktų atkreipti didesnę dėmesį siekiant pagerinti tirtų viešojo sektoriaus X institucijų ugdymo sistemą:

- Pirma – tirti darbuotojų mokymosi poreikius ir dažniau organizuoti tikslingus mokymus. Reiktų stiprinti mokymus, kuriuose ugdomos specifinės ir profesinės kompetencijos: ryšių tinklo kūrimas, tarpkultūrinė komunikacija, įtaka, politinis įžvalgumas, derybų valdymas. Kadangi respondentai teigė, jog būtent šios grupės kompetencijos yra ugdomos mažiausiai.
- Antra – stiprinti asmeninių ir emocinių kompetencijų tobulinimą. Kadangi asmeninės kompetencijos leidžia pasitikėti savimi ir drąsiai vykdyti pavestas užduotis. Tuo tarpu emocinės kompetencijos padeda valdyti emocijas, įtemptose situacijose visada ieškoti kompromisų.
- Trečia – skatinti darbuotojus dalyvauti formaliame ugdyme: studijuoti aukštojoje ar profesinėje mokykloje, lankyti paskaitas (kaip laisviems klausytojams).

Pasiūlymai tolimesniems darbams:

- Atliktą tyrimą galima traktuoti kaip pilotinį (bandomąjį), kadangi buvo tirtos tik dvi viešojo sektoriaus institucijos. Būtų tikslinga tyrimus vykdyti ir toliau, apimant platesnę institucijų ratą, siekiant tiksliau įvertinti darbuotojų ugdymo pokyčius, kurie atsirado perėjus prie kompetencijų modelio.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adamonienė, Rūta. *Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės*. Kaunas: VDU, 2009.
2. Antinienė, Dalia, ir Lekavičienė, Rosita. „Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas“. *Psichologija* 45 (2012): 89-102. <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/1535/91>
3. Armstrong, Michael. *Human resource management practice*. Great Britain: Cambridge University Press, 2014. http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
4. Asmens įgytų kompetencijų vertinimo tvarkos aprašas, Lietuva, 2015 V-15.
5. Bakanauskienė, Irena, Balvočiūtė, Rasa, ir Balčiūnas, Sigitas. „Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje.“ *Organizacijų vadyba* 2, 6 (2005): 5-11.
6. Bakanauskas, Arvydas, ir kt. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU, 2011.
7. Baležentis, Alvydas. „Vadybos gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė.“ *Personalo vadyba* 1, 1 (2006): 9 – 17.
8. Balvočiūtė, Rasa, ir Skunčikienė, Solveiga. „Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu.“ *Organizacijų vadyba* 42 (2007): 23-37.
9. Bass, Bernard, M. „The future of leadership in learning organizations.“ *Journal of Leadership Studies* 7, 3 (2000): 18-40.
10. Beržinskas, Gediminas. *Moralinis ir etinis asmenybės ugdymas: vadovėlis*. Vilnius: KTU, 2004.
11. Bissessar, Ann, Marie. „Challenges of Competency Testing in a Dividend Society“. *Public Personal Management* 39, 2 (2010): 97-115.
12. Bitinas, Bronislovas, Liudmila, Rupšienė, ir Vilma, Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
13. Boyatzis, Richard. „Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence.“ *Journal of Management Development* 28, 9 (2009): 749-770. <https://www.scribd.com/doc/143630093/Competencies-as-a-behavioral-approach-to-emotional-intelligence#scrib>
14. Bratton, John, and Jeff, Gold. *Human Resource Management. Theory and Practise*. Great Britain: Palgrave macmillan, 2012.

15. Byham, William, C., Audrey, B, Smith, and Matthew, J, Paese. *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.
16. Butautienė, Laimutė. „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, spalio 2009.
17. Campion, Michael, A., et al. „Doing Competencies Well: Best Practises in Competency Modeling.“ *Personnel Psychology* 64, 1 (2011): 225-262.
<https://www.scribd.com/document/273417243/Doing-Competencies-Well-Best-Practices-in-Competency-Modelling>
18. Chlivickas, Eugenijus. *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose*. Vilnius: LIVADIS, 2007
19. Chlivickas, Eugenijus, ir Papšienė, Palmira. „Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis.“ *Viešasis administravimas* 3,4 (2009): 23-24.
20. Cole, Gerald, A. *Personnel Management: Theory and Practice*. Cengage Learning EMEA, 1997.
21. Čekanavičius, Vydas, ir Gediminas, Murauskas. *Statistika ir jos taikymai: vadovėlis*. Vilnius: TEV, 2000.
22. Čiarnienė, Ramunė, ir kt. „Strategic Personnel Management in Public Sector: the Case Study of Kaunas Municipality“. *Energineering Economics* 47, 2 (2006): 1392-2785.
23. Dessler, Gary. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
24. Drucker, Peter, F. *The Practice of Management*. USA: Harper Business, 2006.
25. Dubois, David, D., and William, J, Rothwell. *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary*. California: Davies-Black Publishing, 2010.
26. Erickson, Scott, G, and Rothberg, Helen, N. „Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines for Policy.“ *Competitiveness Review* 10, 2 (2000): 192-198.
27. Gangani, Noordeen, McLean, Gary, N., and Braden Richard, A. „A Competency-Based Human Resource Development strategy“. *Performance Improvement Quarterly* 19, 1 (2006): 127-139.
28. Garalis, Algirdas, „Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas.“ *Mokytojų ugdymas* 3 (2004): 18-28.
29. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė, Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2014.

30. Gražulis, Vladimiras, Andrius, Valickas, Rūta, Dačiulytė, ir Tadas, Sudnickas. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
31. Gudaitytė, Dalija. „Aukštojo mokslo tapimo masiniu tyrimo metodologiniai aspektai.“ *Socialiniai mokslai* 2, 28 (2001): 28 – 37. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367186354522/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
32. Gylys, Povilas. *Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas*. Vilnius: Socialinių ekonominių tyrimų institutas, 2005.
33. Hodgetts, Richard, M. *Modern human relations at work*. New York: The Dryden press, 1999.
34. Horton, Sylvia, Annie, Hondeghem, and David, Farnham. *Competency Management in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press, 2002. https://books.google.lt/books?id=zRWcRAApWL8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
35. Iles, Paul, A. „Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence based Management and Organization Development.“ *Journal Personnel Review* 22, 6 (1993): 63-80. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00483486&volume=22&issue=6&articleid=879068&show=html>
36. Išoraitė, Margarita. „Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją“. *Socialinių mokslų studijos* 3(1), (2011): 31-58.
37. Jančiauskas, Eduardas, E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba, III knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011.
38. Juralevičienė, Jolanta. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai.“ *Viešoji politika ir administravimas* 5 (2003): 84-90. https://www.mruni.eu/upload/iblock/452/10_j.juraleviciene.pdf
39. Jewell, Bruce, R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press, 2002.
40. Jovaiša, Leonas. *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, 2007.
41. Jucevičienė, Palmira. *Besimokantis miestas*. Kaunas, 2007.
42. Kalargyrou, Valentini, and Woods, Robert, H. „Wanted: training competencies for the 21st century.“ *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23, 3 (2011): 1-30. <http://organized-change-consultancy.wikispaces.com/file/view/Wanted+Training.pdf>
43. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2016.
44. Kasiulis, Juozas, ir Violeta, Barvydienė. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2005.

45. Kazlauskaitė, Rūta, ir Bučiūnienė, Ilona. (2008). „Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą.“ *Inžinerinė Ekonomika* 5 (2008): 78–84.
46. Klimecki, Rudiger, and Gmur, Markus. *Personal management*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2001.
47. Korsakienė, Renata, Liudmila, Lobanova, ir Asta, Stankevičienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011.
48. Kumpikaitė, Vilmantė. *Human resource development in the knowledge society*. Kaunas: KTU, 2007. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/kumpikaite.pdf
49. Laužackas, Rimantas, Margarita, Teresevičienė, ir Eglė, Stasiūnaitienė. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas: VDU, 2005.
50. Lekavičienė, Rosita. „Socialinės kompetencijos kriterijų problema: studentų socialinių įgūdžių ir socialinio prioriteto santykio tyrimas.“ *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas* 1, 51 (2004): 30–36.
51. Lepeška, Virginijus. „Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje.“ Pranešimas konferencijoje Tarptautinė konferencija. Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams, Vilnius, 2011 gegužės 12-13 d.
52. Lepeška, Virginijus. „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, spalio, 2014. [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
53. Lipinskienė, Diana. *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2012. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
54. Lobanova, Liudmila, ir Chlivickas, Eugenijus. „Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje.“ *Viešasis administravimas* 21, 1 (2009): 63-72.
55. Longworth, Nicholas. *Mokymosi visą gyvenimą praktika: švietimo kaita XXI amžiuje: studija*. Kėdainiai: Suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras, 2007.
56. LR švietimo ir mokslo ministerijos studijų ir mokymo programų registras. <http://www.itc.smm.lt/registrai-pagrindinis-puslapis/studiju-ir-mokymo-programu-registras/>
57. LR švietimo įstatymas, 2017. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774
58. LR vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo.
59. LR viešojo administravimo įstatymas, Lietuva, 2017-01-18, 77-2975.
60. LR Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritutinės priemonės.
61. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“.

62. Lustrì, Denise, Miura, Irene, and Takahashi, Sergio. „Knowledge management model: practical application for competency development.“ *The Learning Organization* 14, 2 (2007): 186-202 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09696474&volume=14&issue=2&articleid=1597946&show=html>
63. Mansfield, Richard, S. *Practical Questions in Building Competency Models*. Workitect, 2005. <https://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>
64. Martinkus, Bronislovas, Algirdas, Sakalas, ir Asta, Savanevičienė. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003.
65. Masiulis, Kęstutis, ir Algis, Krupavičius. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Praction, 2007.
66. Meyer-Sahling, Hinrik, J., ir Nakrošis, Vitalis. „Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo perspektyvos.“ *Viešoji politika ir administravimas* 27 (2009): 7-15. https://www.mruni.eu/upload/iblock/28c/1_v.nakrosis%20ir%20kt.pdf
67. Minkevičius, Aleksandras, ir Vainius, Smalskys. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius: MRU, 2008.
68. Mykolo Romerio universitetas. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
69. Naquin, Sharon, S., and Holton Elwood, F. „Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model“. *Advances in Developing Human Resources Journal Impact Factor & Information* 8, 2 (2006): 144-165.
70. Navardauskienė, Rūta. „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas versle ir viešajame sektoriuje.“ *ELTA*, birželio 12, 2014. http://pranesimai.elta.lt/news/public_view/79590
71. Ovodienė, Gintarė. „Darbuotojų kompetencijų vystymas organizacijoje X“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2011. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110705_125629-21238/DS.005.0.01.ETD
72. Paloniemi, Susanna. „Experience, competence and workplace learning.“ *Journal of Workplace Learning* 18, 7 (2006): 439-450. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13665626&volume=18&issue=7/8&articleid=1576233&show=html>
73. Papšienė, Palmira ir Černiauskienė, Aldona. „Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos.“ *Mokslo darbai*. 4, 19 (2009): 1-9. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169687104/DS.002.0.01.ARTIC>
74. Parkin, Michael. *Economics (8th Edition)*. New York, 2007.

75. Redmond, Elizabeth. „Competency models at work: the value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes.“ *Human Resource Management*. 52, 5 (2013): 771-792. <http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ed4cd2f1-fcd0-432c-8a97-7920fb22be5d%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4109>
76. Rekašienė, Reda, ir Sudnickas, Tadas. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas*. 13, 4 (2014): 590-600. <http://www.mruni.eu/upload/iblock/84e/VPA-14-13-4-04.pdf>
77. Ručinskis, Augustas. „Kompetencijų modelį taiko jau 12 metų. Valstybės kontrolės patirtis.“ *Valstybės tarnybos aktualijos*, spalio, 2014. [http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/media/public/file/Naujienos/VTA_rudeninis%20(1).pdf)
78. Rupeikienė, Loreta, ir kt. (2010). „Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle.“ *Vadyba* 1, 7 (2010).
79. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007.
80. Sakalas, Algimantas. *Personalo ugdymo sistemos formavimo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija, 2005.
81. Schwier, Richard, A. „Focusing Educational Technology Research on Informal Learning Environments.“ *Contemporary Educational Technology* 1, 1 (2010) 90-92. <http://www.cedtech.net/articles/11/118.pdf>
82. Stanišauskienė, Vilija. *Rengimosi karjerai socioeducaciniai pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2004.
83. Stankevičienė, Asta, Liučvaitienė, Aušra, ir Volungevičienė, Diana. „Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis.“ *Verslas: teorija ir praktika* 9, 3 (2008): 199-209. <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/65/pdf>
84. Stankevičienė, Asta, ir Staškevičius, Juozapas, Audvydas. „Į ugdymą orientuota personalo politika: jos situacija ir perspektyvos Lietuvoje.“ *Socialiniai mokslai* (1999): 67-74.
85. Statt, David, A. *Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills*. London: Routledge, 2000. [https://books.google.lt/books?id=xLiEAgAAQBAJ&pg=PP5&lpg=PP5&dq=\)+Using+Psychology+in+Management+Training&source=bl&ots=8xyjG7RhNm&sig=tzRHj7yoWz-nZ3g0Ij-Q_FtV4sk&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwjBr83vr7fNAhVBGiwKHcflACIQ6AEIHZA#v=onepage&q=\)%20Using%20Psychology%20in%20Management%20Training&f=false](https://books.google.lt/books?id=xLiEAgAAQBAJ&pg=PP5&lpg=PP5&dq=)+Using+Psychology+in+Management+Training&source=bl&ots=8xyjG7RhNm&sig=tzRHj7yoWz-nZ3g0Ij-Q_FtV4sk&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwjBr83vr7fNAhVBGiwKHcflACIQ6AEIHZA#v=onepage&q=)%20Using%20Psychology%20in%20Management%20Training&f=false)
86. Stoner, James, A., F., Edward, R., Freeman, and Daniel, R., Gilbert. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

87. Sveiby Karl, E. *What is knowledge Management?* UK: Knowledge Associates, 1999.
88. Sudnickas, Tadas. „Changes in Social and Business Environment.“ Pranešimas konferencijoje The third international conference, Lithuania, November 17-18, 2009.
89. Šimanskienė, Ligita, ir Antanas, Seilius. *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009.
90. Thom, Norbert, and Adrian, Ritz. *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija*. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
91. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija>
92. Tollison, Robert, D., and Anderson, Gary. „Congressional influence and new deal spending, 1933-1939.” *Journal of Law and Economics*, 34, 1 (1991): 161 – 175. https://www.jstor.org/stable/725417?seq=1#page_scan_tab_contents
93. Trakšėlys, Kęstutis. „Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris.“ *Pedagogika* (2011): 99-102.
94. Tuning project. Europos švietimo struktūrų suderinimas: universitetų indėlis į Bolonijos procesą: įvadas. 2006. http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian_version.pdf
95. Unland, Mark, and Kleiner, Brian, H. „New developments in organizing around core competences.“ *Work Study* (1996): 45, 2, 5-9. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00438022&volume=45&issue=2&articleid=851212&show=html>
96. Vainienė, Rūta. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba, 2008.
97. „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas.“ Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. 2017. <http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai/valstybes-tarnyboje-butinu-kompetenciju-analize-ir-valstybes-tarnautoju-pareigybiu-aprasymu-katalogas-kodas-nr-vp1-4-1-vrm-01-v-01-001>
98. Vaitekūnas, Stasys, ir Stefanenkova, Evelina. „Lietuvos žmogiškųjų išteklių geoeconomine struktūra.“ *Tiltai* 1, 54 (2011): 11-25.
99. Vasiljevas, Aleksandras, ir Pučėtaitė, Raminta. „Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis.“ *Organizacijų vadyba* 36 (2005): 193-212.

100. Vazirani, Nitin. „Competencies and Competency Model – A Brief Overview of Its Development and Application.“ *SIES Journal of Management* 1, 7 (2010): 121-131.
101. Vengrienė, Birutė. *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: VU, 2006.
102. White, Robert, W. „Motivation Reconsidered: The Concept of Competence.“ *Psychological Review* 5, 66 (1959): 297-333.
103. Žydžiūnaitė, Vilma. „Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas.“ Daktaro disertacijos santrauka, Kauno Technologijos universitetas, 2003. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:E.02~2003~1367157408819/DC>

ANOTACIJA

Česnulevičiūtė J. Darbuotojų ugdymas viešojo sektoriaus institucijoje: pokyčiai perėjus prie kompetencijų modelio / viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017 – 82 p.

Magistro darbe nagrinėjami darbuotojų ugdymo pokyčiai, viešojo sektoriaus institucijose, perėjus prie kompetencijų modelio. Pirmoje darbo dalyje analizuojama žmogiškųjų išteklių teorinė samprata bei darbuotojų ugdymo samprata, pateikiami įvairūs mokslininkų požiūriai į žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, pateikiami autorių analizuoti darbuotojų ugdymo būdai. Antroje darbo dalyje nagrinėjamos kompetencijų ir kompetencijų modelio sampratos, autoriai pateikia skirtingus kompetencijų ugdymo būdus bei kompetencijų modelio naudingumą Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. Trečioje darbo dalyje aptariama darbe naudota tyrimo metodika. Analitinėje baigiamojo darbo dalyje taikant anketinės apklausos ir statistinės duomenų analizės metodus pateikiami ir nagrinėjami tyrimo rezultatai, kurie atskleidė viešojo sektoriaus X institucijos darbuotojų ugdymo pokyčius perėjus prie kompetencijų modelio. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai tirtiems viešojo sektoriaus X institucijų darbuotojams.

ANNOTATION

Česnulevičiūtė J. Employees training in public sector organizations: changes in the transition to a competency model / public administration master's thesis. Coordinator doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017 – 82 p.

Changes in public institutions employees training process while transitioning to competence model is analyzed in this master thesis. In the first part of this study, theoretical conception of human resources and employees training conception is being analyzed. Various scientists approach to human resources management specifics and employees training ways, which were analyzed by various authors, are also presented in this section. In the second part of this master thesis, competence and competence model conceptions are being analyzed. Authors present different competence training ways and benefit, that competence model brings to Lithuanias public sector organizations. In the third part of this master thesis, work methodology that was used in this final paper work is being presented. The analytical part of the thesis presents and examines survey results which have been obtained by using questionnaire survey and statistical data analysis methods. The results revealed employees training changes after the transition to competence model in public sector institution X. At the end of this master thesis, conclusions and proposals to employees who work in public sector X are presented.

SANTRAUKA

Česnulevičiūtė J. Darbuotojų ugdymas viešojo sektoriaus institucijoje: pokyčiai perėjus prie kompetencijų modelio / viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017 – 82 p.

Kompetencijų modelis laikomas jungtimi tarp organizacijos bendrosios strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo, susiedamas asmens kompetenciją su reikiamomis įmonei kompetencijomis per kompetencijų modelį. Kompetencijų modeliai patampa žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindu ir gali laipsniškai pakeisti tradicinius pareiginius aprašymus. (Sudnickas 2009). Anot Lepeškos (2014) svarbiausias kompetencijų modelio tikslas, norint padidinti įstaigos efektyvumą, yra valstybės tarnautojų pasirengimo didinimas, geras funkcijų, jų kompetencijų ir motyvacijos vykdymas.

Sukūrus ir įdiegus kompetencijų modelį tapo aiškesni valstybės tarnautojų veiklos standartai. Padidėjo darbuotojų valdymo sprendimų valstybės tarnyboje nuoseklumas ir objektyvumas: kokybiškesnė tapo valstybės tarnautojų atranka, efektyvesnis tapo valstybės tarnautojų mokymų organizavimas, buvo užtikrintas didesnis valstybės tarnautojų karjeros valdymo lankstumas.

Problema – kaip keičiasi darbuotojų ugdymas viešajame sektoriuje perėjus prie kompetencijų modelio?

Tyrimo tikslas – nustatyti dabartinę darbuotojų ugdymo situaciją bei pokyčius, kurie atsirado perėjus prie kompetencijų modelio.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių teorinę sampratą;
2. Išnagrinėti darbuotojų ugdymo sampratą ir metodus;
3. Išnagrinėti kompetencijos sampratą ir ugdymo būdus;
4. Išanalizuoti kompetencijų modelio valdymą viešojo sektoriaus institucijose;
5. Išnagrinėti darbuotojų ugdymo kaitą viešojo sektoriaus institucijose perėjus prie kompetencijų modelio.

Tyrimo metodai. Nagrinėjant teorinius darbuotojų ugdymo, kompetencijų tobulinimo bei kompetencijų modelio valdymo aspektus institucijoje naudoti teoriniai metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, sintezės metodas, apibendrinimo metodas. Atliekant tyrimą naudoti empiriniai metodai: mišrių metodų prieiga, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė, kokybinė turinio analizė.

Atlikus viešojo sektoriaus X institucijose tyrimą, kuris padėjo išsiaiškinti darbuotojų ugdymo pokyčius perėjus prie kompetencijų modelio nustatyta, kad dideliai daliai respondentų dažnai teko savarankiškai tobulinti kompetencijas, savaiminio (informalaus) ugdymosi būdu. Taipogi nemaža dalis respondentų dalyvavo neformaliuose mokymuose. Formaliame ugdyme per pastaruosius 3 metus dalyvavo tik labai maža tiriamųjų dalis. Tyrimo duomenys parodė, jog respondentai pirmenybę teikia profesinių (techninių) kompetencijų tobulinimui. Taip pat jiems yra svarbu tobulinti socialines ir kognityvines kompetencijas. Išnagrinėjus rezultatus galima pastebėti bendrą tendenciją, kad skiriasi jaunų darbuotojų nuomonė nuo vyresnių darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodė, kad kuo jaunesnio amžiaus ir kuo mažesnį darbo stažą turi respondentai, tuo jie labiau linkę teigiamai vertinti kompetencijų tobulinimo naudą. Vyresnio amžiaus ir su didesniu darbo stažu respondentai yra linkę abejoti kompetencijų tobulinimo efektyvumu. Tačiau galima daryti išvadą, kad perėjus prie kompetencijų modelio darbuotojai pastebi pokyčius ir kvalifikacijos tobulinime.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: turinys, įvadas, 4 skyriai, 9 poskyriai, 6 skyreliai, išvados, pasiūlymai, bibliografiniai šaltiniai (darbe panaudoti 103 bibliografiniai šaltiniai), dvi santraukos ir dvi anotacijos (lietuvių ir anglų kalbomis), 22 priedai, 13 lentelių, 28 paveikslai. Darbo apimtis 82 lapai.

Raktiniai žodžiai: kompetencija, kompetencijų modelis, ugdymas, pokyčiai, viešasis sektorius, žmogiškieji ištekliai.

SUMMARY

Česnulevičiūtė J. Employees training in public sector organizations: changes in the transition to a competency model / public administration master's thesis. Coordinator doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017 – 82 p.

Personal competence is linked with competences that company need through competence model. Because of this reason, competence model is considered as link between organization common strategy and human resources management. Competence models are becoming the main tool of human resources management and can gradually replace traditional job descriptions (Sudnickas 2009). According to Lėpeška (2014), when it is wanted to increase office efficiency, the most important goal of competence model is to increase civil servants readiness, their good functions, competence and motivation realization.

When competence model was created, civil servants operating standarts became more clear. Civil servants management solutions became more consistant and objective: quality of civil servants selection became higher, civil servants training organizing became more effective, flexibility of civil servants career became greater.

Problem – how employees training shifted in public sector after transitioning to competence model?

Purpose of the research – to determine current employees training situation and its changes, which appeared after the transition to competence model.

Tasks of the thesis:

1. To examine the theoretical concept of human resources;
2. To examine employees training concept and methods;
3. To examine competence concept and training methods;
4. To examine competence model management in public sector institutions;
5. To examine employees training changes in public sector institutions after transition to competence model.

Research methods. For theoretical employees training, competence improvement and competence model management aspects in organizations, theoretical methods were used: it includes Lithuanian and foreign scientific literature analysis, synthesis method and summation method. During the research, empirical methods were used: mixed methods access, questionnaire, statistical analysis and qualitative content analysis.

After research execution of public sector X organization, which helped to find out how employees training changed after the transition to competence model, it was find out that significant part of the respondents had to improve their competences by puting their own effort and using informal training way. A significant proportion of respondents also participated in informal training. Only very small proportion of respondents during past three years participated in formal training. Survey showed that respondents prefer professional competence development. For respondents it is also important to improve social and cognitive competencies. Survey shows trend that young and older employees has different opinion. Results of the research showed that younger and more inexperienced employees are more likely to positively evaluate competency development benefits. Older and more experienced employees about competence development effectiveness think more sceptical. To conclude, after the transition to competence model employees notice changes in qualification development.

The Master's thesis consists of: content, introduction, 4 chapters, 9 sections, conclusion, proposals, references (in this Master thesis 103 references were used), 22 appendix, 13 tables, 28 pictures. Thesis consists of 82 pages.

Key words: competence, competence model, training, changes, public sector, human resources.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Mykolo Romerio Universiteto studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas - nustatyti dabartinę darbuotojų ugdymo situaciją bei pokyčius, kurie atsirado perėjus prie kompetencijų modelio. *Kompetencijų rinkinys, apibūdinantis grupę susijusių darbų ar konkrečią darbo vietą, vadinamas kompetencijos modeliu.* Maloniai kviečiame Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl tikiuosi nuoširdžių atsakymų.

Ši anketa yra anoniminė. Mus domina apibendrinti tyrimo rezultatai, taigi kiekvieno tyrime dalyvavusio asmens atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami individualiai. Jums tinkantį atsakymo variantą prašau pažymėti užbraukiant kryžiuoku (x) reikiamą langelį arba apvesti skaičių. Dėkoju už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

<p>1. Lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> moteris</p> <p><input type="checkbox"/> vyras</p>	<p>3. Jūsų išsilavinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> pagrindinis</p> <p><input type="checkbox"/> vidurinis</p> <p><input type="checkbox"/> profesinis</p> <p><input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis</p> <p><input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis</p>
<p>2. Jūsų amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> 18-24</p> <p><input type="checkbox"/> 25-35</p> <p><input type="checkbox"/> 36-45</p> <p><input type="checkbox"/> 46-55</p> <p><input type="checkbox"/> 56-65</p> <p><input type="checkbox"/> 66 ir daugiau</p>	<p>4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 1 metų</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 1 iki 3 metų</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 3 iki 5 metų</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 5 iki 10 metų</p> <p><input type="checkbox"/> daugiau kaip 10 metų</p>

5. Jūsų pareigos:

.....

KOMPETENCIJŲ UGDYMAS INSTITUCIJOJE

6. Dėl kokių priešasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų? (apveskite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje).

PRIEŽASTYS		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose	1	2	3	4	5
2	Noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius	1	2	3	4	5
3	Savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas	1	2	3	4	5
4	Kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnę atlyginimą	1	2	3	4	5
5	Noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų darbe	1	2	3	4	5
6	Manau, kad esu pakankamai kompetentingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia	1	2	3	4	5
7	Nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje	1	2	3	4	5
8	Nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia	1	2	3	4	5
9	Papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja	1	2	3	4	5

7. Kokių kompetencijų vystymui Jūs asmeniškai teikiate/teiktumėte pirmenybę? (pažymėkite ne daugiau kaip 3 variantus).

- profesinių (techninių)
- socialinių (bendradarbiavimas, bendravimas, komandinis darbas)
- asmeninių (pasitikėjimas, patikimumas)
- kognityvinių (įvairios žinios, intelektualiniai įgūdžiai)
- emocinių (pažiūros, vertybės, motyvacijos)
- kita (įrašykite).....

8. Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje? (apveskite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje).

MOKYMAI		Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1	Studijos aukštojoje mokykloje	1	2	3	4	5
2	Studijos profesinėje mokykloje	1	2	3	4	5
3	Paskaitos	1	2	3	4	5
4	Mokymasis darbo vietoje	1	2	3	4	5
5	Kursai	1	2	3	4	5
6	Konferencija	1	2	3	4	5
7	Mokomasis pokalbis	1	2	3	4	5

8	Atvejo analizė	1	2	3	4	5
9	Diskusijos	1	2	3	4	5
10	Darbas grupėse	1	2	3	4	5
11	Koučingo sesijos	1	2	3	4	5
12	Imitaciniai žaidimai	1	2	3	4	5
13	Stazuotės	1	2	3	4	5
14	Garso ir vaizdo mokymai	1	2	3	4	5
15	Seminarai	1	2	3	4	5
16	Savarankiškas mokymasis iš knygų	1	2	3	4	5
17	Savarankiškas gilinimasis į straipsnius	1	2	3	4	5
18	Savianalizė	1	2	3	4	5
19	Problemų sprendimas	1	2	3	4	5
20	Projektų įgyvendinimas	1	2	3	4	5
21	Komandiruotės	1	2	3	4	5
22	Tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus	1	2	3	4	5

9. Kaip dažnai, pastarųjų 3 metų laikotarpyje, Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos? (apveskite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje).

KOMPETENCIJOS		Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1	Vertės visuomenei kūrimas	1	2	3	4	5
2	Organizuotumas	1	2	3	4	5
3	Patikimumas ir atsakingumas	1	2	3	4	5
4	Analizė ir pagrindimas	1	2	3	4	5
5	Komunikacija	1	2	3	4	5
6	Strateginis požiūris	1	2	3	4	5
7	Veiklos valdymas	1	2	3	4	5
8	Lyderystė	1	2	3	4	5
9	Politinis įžvalgumas	1	2	3	4	5
10	Informacijos valdymas	1	2	3	4	5
11	Orientacija į klientą	1	2	3	4	5
12	Ryšių tinklo kūrimas	1	2	3	4	5
13	Derybų valdymas	1	2	3	4	5
14	Tarpkultūrinė komunikacija	1	2	3	4	5
15	Konfliktų valdymas	1	2	3	4	5
16	Kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	1	2	3	4	5
17	Įtaka	1	2	3	4	5

10. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai? (apveskite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje).

KATEGORIJOS		Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1	Komunikavimas	1	2	3	4	5
2	Orientacija į komandą	1	2	3	4	5
3	Dėmesys klientui	1	2	3	4	5
4	Darbuotojų valdymas	1	2	3	4	5
5	Problemų sprendimas	1	2	3	4	5
6	Orientacija į rezultatus	1	2	3	4	5
7	Organizavimas ir planavimas	1	2	3	4	5

11. Kaip pasikeitė kvalifikacijos tobulinimas perėjus prie kompetencijų modelio? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą).

- mokymai tapo dažnesni
- dažniau tenka mokytis savarankiškai
- atsirado naujos mokymosi formos
- niekas nepasikeitė

12. Kokie būtų Jūsų pasiūlymai įstaigai, kurioje dirbate, siekiant tobulinti personalo ugdymo sistemą?

.....

.....

.....

.....

Priežastys dėl kurių respondentai tobulina ar netobulina savo kompetencijų

	visiškai nesutinku	nesutinku	nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	visiškai sutinku
	%	%	%	%	%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose	9,0%	13,8%	30,9%	36,2%	10,1%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius	4,3%	8,5%	30,3%	38,3%	18,6%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas	2,1%	3,2%	14,4%	45,2%	35,1%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą	6,9%	13,8%	23,9%	36,7%	18,6%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų	1,1%	2,1%	13,3%	45,2%	38,3%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: manau, kad esu pakankamai kompetetingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia	26,6%	45,7%	19,1%	6,9%	1,6%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje	33,0%	49,5%	13,3%	3,2%	1,1%

Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia	34,0%	39,4%	15,4%	8,0%	3,2%
Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja	13,8%	21,8%	31,9%	25,0%	7,4%

Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos tobulinimo prielastys ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,175	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,161	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,498	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,652	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,039	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: manau, kad esu pakankamai kompetetingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,916	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,665	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,501	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,629	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir amžius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,278	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,220	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,561	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: manau, kad esu pakankamai kompetetingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,244	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,039	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,895	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,437	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,261	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,279	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: manau, kad esu pakankamai kompetetingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,268	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,669	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,343	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,046	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos tobulinimo priežastys ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,470	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu pateisinti vadovybės lūkesčius is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,236	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: savo konkurencingumo darbo rinkoje didinimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: kompetetingi ir kvalifikuoti darbuotojai gauna didesnį atlyginimą is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,104	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: noriu mokytis, nes noriu išvengti klaidų is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,977	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: manau, kad esu pakankamai kompetetingas savo užimamoms pareigoms ir papildomai mokytis man nereikia is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,765	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nenoriu mokytis ir kelti kvalifikacijos, nes neturiu galimybės gautas žinias vėliau panaudoti praktikoje is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: nesu motyvuotas kelti kvalifikaciją, nes nuo to niekas nesikeičia is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate ar netobulinate savo kompetencijų?: papildomi mokymai ir kursai brangiai kainuoja is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,218	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Respondentų dalyvavimas mokymuose pastaruosius 3 metus

	niekada	labai retai	retai	dažnai	labai dažnai
	%	%	%	%	%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos aukštojoje mokykloje	79,8%	2,7%	5,9%	8,5%	3,2%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos profesinėje mokykloje	96,3%	,5%	2,1%		1,1%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: paskaitos	30,3%	13,3%	31,4%	21,8%	3,2%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokymasis darbo vietoje	3,2%	8,0%	29,8%	41,5%	17,6%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: kursai	16,0%	19,1%	39,9%	21,3%	3,7%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: konferencijos	28,7%	17,6%	29,3%	19,1%	5,3%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokomasis pokalbis	52,7%	13,8%	23,4%	9,0%	1,1%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: atvejo analizė	36,7%	14,9%	18,1%	25,0%	5,3%

Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: diskusijos	13,8%	11,2%	21,8%	38,3%	14,9%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: darbas grupėse	17,6%	16,5%	24,5%	28,2%	13,3%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: koučingo sesijos	64,9%	14,9%	14,9%	4,3%	1,1%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: imitaciniai žaidimai	55,9%	18,1%	23,4%	2,7%	
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: stažuotės	58,0%	19,7%	18,1%	4,3%	
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: garso ir vaizdo mokymai	39,9%	20,2%	30,3%	9,0%	,5%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: seminarai	9,6%	13,8%	41,0%	33,0%	2,7%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas mokymasis iš knygų	9,0%	9,6%	22,3%	36,7%	22,3%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas gilinimasis į straipsnius	5,3%	4,3%	17,0%	45,7%	27,7%

Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savianalizė	9,0%	9,6%	22,3%	40,4%	18,6%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: problemų sprendimas	7,4%	8,5%	17,0%	45,2%	21,8%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: projektų įgyvendinimas	27,7%	17,0%	30,9%	16,0%	8,5%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: komandiruotės	31,4%	26,6%	28,2%	9,6%	4,3%
Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus	22,3%	13,8%	21,8%	29,8%	12,2%

Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir amžius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos aukštojoje mokykloje is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos profesinėje mokykloje is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: paskaitos is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokymasis darbo vietoje is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,948	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: kursai is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,770	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: konferencijos is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,270	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokomasis pokalbis is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,062	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: atvejo analizė is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,117	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: diskusijos is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,556	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: darbas grupėse is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,612	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: koučingo sesijos is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,515	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: imitaciniai žaidimai the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,051	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: stažuotės is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,151	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: garso ir vaizdo mokymai is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,748	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: seminarai is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,881	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas mokymasis iš knygų is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,265	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas gilinimasis į straipsnius is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,861	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savianalizė is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: problemų sprendimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,124	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: projektų įgyvendinimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,819	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: komandiruotės is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,852	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,861	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Mann – Whitney testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos aukštojoje mokykloje is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,973	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos profesinėje mokykloje is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,820	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: paskaitos is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,616	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokymasis darbo vietoje is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,160	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: kursai is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,011	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: konferencijos is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,004	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokomasis pokalbis is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,186	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: atvejo analizė is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,411	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: diskusijos is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,590	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: darbas grupėse is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,379	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: koučingo sesijos is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,039	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: imitaciniai žaidimai is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,219	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: stažuotės is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,399	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: garso ir vaizdo mokymai is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,987	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: seminarai is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,047	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas mokymasis iš knygų is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,742	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas gilinimasis į straipsnius is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,448	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savianalizė is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,481	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: problemų sprendimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,914	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: projektų įgyvendinimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,089	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: komandiruotės is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,027	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,188	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos aukštojoje mokykloje is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos profesinėje mokykloje is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,088	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: paskaitos is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,183	Retain the null hypothesis.

Kruskal – Wallis testo rezultatai dalyvavimas mokymuose ir užimamos pareigos

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos aukštojoje mokykloje is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,897	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: studijos profesinėje mokykloje is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,197	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: paskaitos is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,735	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokymasis darbo vietoje is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,725	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: kursai is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,037	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: konferencijos is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: mokomasis pokalbis is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,740	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: atvejo analizė is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,280	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: diskusijos is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,124	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: darbas grupėse is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,070	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: koučingo sesijos is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: imitaciniai žaidimai is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,083	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: stažuotės is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,198	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: garso ir vaizdo mokymai is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,605	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: seminarai is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas mokymasis iš knygų is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,416	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savarankiškas gilinimasis į straipsnius is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,099	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: savianalizė is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,610	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: problemų sprendimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,559	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: projektų įgyvendinimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,358	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: komandiruotės is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Kaip dažnai Jūs dalyvavote žemiau išvardintuose mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje?: tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinius metodus is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,905	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

**Respondentų dalyvavimas mokymuose pastarųjų 3 metų laikotarpyje, kur buvo ugdomos
kompetencijos**

	niekada	labai retai	retai	dažnai	labai dažnai
	%	%	%	%	%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: vertės visuomenei kūrimas	53,7%	16,5%	20,7%	8,0%	1,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: organizuotumas	36,2%	17,6%	30,3%	14,9%	1,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: patikimumas ir atsakingumas	36,7%	17,6%	26,6%	18,1%	1,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: analizė ir pagrindimas	33,5%	15,4%	29,3%	19,1%	2,7%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: komunikacija	28,7%	17,6%	29,3%	20,7%	3,7%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: strateginis požiūris	38,3%	14,4%	28,2%	16,5%	2,7%

Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: veiklos valdymas	33,5%	15,4%	31,9%	17,0%	2,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: lyderystė	38,3%	15,4%	28,7%	16,5%	1,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: politinis įžvalgumas	63,3%	10,6%	17,6%	6,4%	2,1%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: informacijos valdymas	29,8%	15,4%	35,1%	17,0%	2,7%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: orientacija į klientą	43,6%	17,6%	22,9%	11,2%	4,8%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: ryšių tinklo kūrimas	71,8%	10,6%	13,8%	3,2%	,5%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: derybų valdymas	59,0%	13,3%	19,1%	8,0%	,5%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: tarpkultūrinė komunikacija	72,3%	6,9%	15,4%	4,8%	,5%

Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: konfliktų valdymas	25,0%	21,8%	28,2%	20,7%	4,3%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: kontrolės ir priežiūros proceso valdymas	50,0%	14,4%	20,2%	12,8%	2,7%
Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: įtaka	60,1%	16,5%	16,0%	7,4%	

Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir lytis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; vertės visuomenei kūrimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,761	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; organizuotumas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,519	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; patikimumas ir atsakingumas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,240	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; analize ir pagrindimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,675	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; komunikacija is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,574	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; strateginis požiūris is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,737	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; veiklos valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,569	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; lyderystė is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,447	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; politinis įsivalgumas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,670	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; informacijos valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,297	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; orientacija į klientą is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,087	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; ryšių tinklo kūrimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,730	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; derybų valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,931	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; tarpkultūrinė komunikacija is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,917	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; konfliktų valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,021	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; kontrolės ir priežiūros proceso valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,734	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?; įtaka is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,960	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir amžius

6	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: strateginis požiūris is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: veiklos valdymas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: lyderystė is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.

Mann – Whitney testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: vertės visuomenei kūrimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,700	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: organizuotumas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,496	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: patikimumas ir atsakingumas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,327	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: analize ir pagrindimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,097	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: komunikacija is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,148	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: strateginis požiūris is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,448	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: veiklos valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,029	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: lyderystė is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,153	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: politinis įžvalgumas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,696	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: informacijos valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,755	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: orientacija į klientą is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,359	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: ryšių tinklo kūrimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,321	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: derybų valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,173	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: tarpkultūrinė komunikacija is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,476	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: konfliktų valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,806	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: kontrolės ir priežiūros proceso valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,321	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: itaka is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,751	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, vertės visuomeninei kūrimas, is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, organizuotumas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,162	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, patikimumas ir atsakingumas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, analizė ir pagrindimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,080	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, komunikacija is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, strateginis požiūris is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,039	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, veiklos valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,270	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, lyderystė is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,088	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, politinis įžvalgumas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,382	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, informacijos valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,244	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, orientacija į klientą is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,151	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, ryšių tinklo kūrimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,449	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, derybų valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,226	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, tarpkultūrinė komunikacija is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,649	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, konfliktų valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, kontrolės ir priežiūros proceso valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?, įtaka is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,099	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kompetencijos ugdymas ir užimamos pareigos

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: vertės visuomenei kūrimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,261	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: organizuotumas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,425	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: patikimumas ir atsakingumas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,329	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: analizė ir pagrindimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: komunikacija is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,016	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: strateginis požiūris is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: vėlavimų valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: lyderystė is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: politinis įžvalgumas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,181	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: informacijos valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,186	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: orientacija į klientą is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,748	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: ryšių tinklo kūrimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,208	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: derybų valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.
14	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: tarpkultūrinė komunikacija is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,102	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: konfliktų valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,499	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: kontrolės ir priežiūros proceso valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,376	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kaip dažnai pastarųjų 3 metų laikotarpyje Jūs dalyvavote mokymuose, kur buvo ugdomos žemiau išvardintos kompetencijos?: itaka is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,547	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Mann – Whitney testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir lytis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,427	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,324	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,257	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,196	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,073	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas is the same across categories of Lytis.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,185	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir amžius

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,013	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas is the same across categories of Amžius.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Mann – Whitney testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir išsilavinimas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,685	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,302	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,968	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,719	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,910	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,364	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas is the same across categories of Jūsų išsilavinimas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,557	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir darbo stažas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,042	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,230	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,134	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,389	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,109	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas is the same across categories of Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,289	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Kruskal – Wallis testo rezultatai kategorijų ugdymas organizacijoje ir užimamos pareigos

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: komunikavimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,108	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į komandą is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: dėmesys klientui is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,118	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: darbuotojų valdymas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,648	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: problemų sprendimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,835	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: orientacija į rezultatus is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,739	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra ugdomi žemiau išvardinti aspektai?: organizavimas ir planavimas is the same across categories of Jūsų pareigos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,504	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017 - 04 - 07
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Politikos ir vadybos fakulteto, vadybos instituto, viešojo administravimo programos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Jurgita Česnulevičiūtė

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Darbuotojų ugdymas viešojo sektoriaus institucijose: pokyčiai perėjus prie kompetencijų modelio“:

-
1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
 2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
 3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)