

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

LORETA EIMONTAITĖ

KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMAS JAUNIMO POLITIKĄ ĮGYVENDINANČIOJE
INSTITUCIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KOMPETENCIJOMIS GRĮSTAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VALDYMAS JAUNIMO POLITIKĄ ĮGYVENDINANČIOJE
INSTITUCIJOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas

_____ prof. dr. Tadas Sudnickas
2019-

Recenzentas

2019-

Atliko

_____ stud. L. Eimontaitė
2019-04-

VILNIUS
2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
IVADAS	8
1. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Kompetencijos sąvoka.....	11
1.2. Kompetencijų modeliai ir jų kūrimas	13
1.3. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas	18
1.3.1. Žmogiškųjų išteklių atranka	20
1.3.2. Kompetencijų vertinimas ir ugdymas.....	23
1.3.3. Kompetencijomis grįstas apmokėjimas	26
2. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMAS	28
2.1. Kompetencijų modelio taikymas ES šalyse.....	28
2.2. Kompetencijų modelio taikymas Lietuvoje.....	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	35
3.2. Tyrimo metodologinis pagrindimas	36
4. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽI VALDYMO TAIKYMO JAUNIMO POLITIKĄ ĮGYVENDINANČIOJE INSTITUCIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	40
4.1. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.....	40
4.2. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.....	43
4.2.1. Žmogiškųjų išteklių atranka	44
4.2.2. Darbuotojų vertinimas ir ugdymas	49
4.2.3. Darbo apmokėjimas ir skatinimas	54
4.3. Projektų koordinatoriaus pareigybės atsakomybės, rezultatai ir kompetencijos.....	57
4.3.1. Projektų koordinatoriaus atsakomybės.....	58
4.3.2. Projektų koordinatoriaus sukuriami rezultatai.....	63
4.3.3. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingos kompetencijos.....	65

4.3.4. Projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis	73
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪROS SĄRAŠAS	83
SANTRAUKA	88
SUMMARY	89
PRIEDAI	90

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijų transformacija į veiklos rezultatus.....	15
2 pav. „Gali atlikti“ ir „Atliks“ veiksniai, priimant sprendimą atrankos metu	21
3 pav. Sprendimo ugdyti kompetencijas arba perkelti/atleisti darbuotoją ryšis su kompetencijų vertinimu	24
4 pav. Kompetencijų ugdymo procesas	24
5 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės	31
6 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų atrankos etape	48
7 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų vertinimo ir ugdymo etape.....	54
8 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbo apmokėjimo ir skatinimo etape.....	57
9 pav. Projektų koordinatoriaus kompetencijų reikalingumo vertinimo vidurkis (balais)	67
10 pav. Kompetencijų reikalingumo intensyvumas (vienetais).....	70
11 pav. Projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kompetencijos sąvokų ES šalyse palyginimas	12
2 lentelė. Kompetencijų tikrinimo etapai atrankos metu	22
3 lentelė. Kompetencijos sudėtinių dalių tobulinimo būdai.....	26
4 lentelė. Europos šalyse taikomų kompetencijų modelių palyginimas	28
5 lentelė. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingo išsilavinimo ir gebėjimų pagrindimas	70
6 lentelė. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingų kompetencijų vertinimas	72
7 lentelė. Projektų koordinatoriaus kompetencijų (isi)vertinimas	75
8 lentelė. Kompetencijomis grįstas projektų koordinatoriaus pareigybės aprašymas	78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu klausimynas vadovui.....	91
2 priedas. Ekspertų grupės diskusijos planas.....	95
3 priedas. Kompetencijų modelis (pirminis).....	97
4 priedas. Interviu klausimynas darbuotojams.....	103
5 priedas. Kompetencijų, reikalingų projektų koordinatoriaus pareigybei, vertinimas.....	105
6 priedas. Informantų teiginiai, pagrindžiantys projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas	111

IVADAS

Siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančių ekonominių ir rinkos sąlygų, demografinių pokyčių (ypač visuomenės senėjimo, darbo judumo), diegiant skaitmeninius ir technologinius pokyčius, privataus ir viešojo sektoriaus organizacijos pripažįsta, kad svarbu strategiškai valdyti organizacijai svarbias kompetencijas, pereinant prie kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo. Dauguma sėkmingų organizacijų, suprasdamos, kad darbuotojas, turintis pareigybei reikalingas kompetencijas ir nuolat jas tobulinantis, yra pagrindinis veiksnys ne tik sukuriantis pridėtinę vertę klientui ir visuomenei, bet ir lemiantis, kaip sklandžiai ir lengvai institucija galės prisitaikyti prie kintančių sąlygų, įgyvendinti reikalingus pokyčius institucijos viduje. Dauguma pažangių organizacijų, suprasdamos, kad veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų kompetencijų, savo veikloje diegia kompetencijų modelius ir integruoja juos į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Temos aktualumas. Kintanti ekonominė situacija, rinkos sąlygos, darbuotojų judumas, visuomenės senėjimas, technologiniai pokyčiai sąlygoja tai, kad privačioms ir viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu ne tik užtikrinti reikalingas kompetencijas turinčių darbuotojų atranką ir išlaikymą, tačiau ir reguliarių darbuotojų turimų kompetencijų vertinimą ir ugdymą, organizacijai šiuo metu ir ateityje svarbių kompetencijų ugdymo skatinimą. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, taikant kompetencijų modelį, yra laikomas šiuolaikiniu, moderniu žmogiškųjų išteklių valdymu. Bortnikas (2017, 344) teigia, kad nuolat kintančiame šiuolaikiniame pasaulyje darbuotojų kompetencijų didinimas yra viena iš esminių žmogiškųjų išteklių modernizavimo krypčių ir priemonių. Siekiant modernizuoti viešąjį valdymą Lietuvoje, kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra įtrauktas į 2014 - 2020 metų Nacionalinės pažangos programą, Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programą, LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planą ir kitus dokumentus. Valstybės tarnybos departamentas parengė Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį ir jo taikymo metodiką, kompetencijų modelis yra taikomas nacionalinėse ir savivaldybių institucijose, joms priklausančiose įstaigose. Tačiau institucijų požiūris ir taikymas skiriasi. Vienos jų pasitelkia kompetencijų modelį, kaip efektyvų įrankį žmogiškųjų išteklių valdymui – darbuotojų atrankai, vertinimui, mokymams, karjeros planavimui. Kitos – naudoja tik tam tikruose etapuose (pvz. darbuotojų atrankai ir vertinimui) ar tik dėl to, kad yra toks reikalavimas. Kitose viešojo sektoriaus subjektuose (pvz. valstybės funkcijas įgyvendinančiose viešosiose įstaigose) kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas dar nėra plačiai taikomas ar yra taikomas iš dalies.

Temos ištirtumas ir naujumas. Darbuotojų pareigybei reikalingas kompetencijas, kompetencijų modelių kūrimą ir taikymą, kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą tyrė ir moksliniuose šaltiniuose nagrinėjo užsienio šalių autoriai: McClelland (1973), Spencer ir Spencer (1993), Analoui (2007), Sanghi (2007), Bratton ir Gold (2007), Dubois (2004), Dessler (2006), Stewart

ir Brown (2009), Boyatzis (2009), Snell ir Bohlander 2010, Klett (2010) ir kiti. Ši tema yra aktuali, dažnai nagrinėjama ir Lietuvos autorių: Stačinskaitė, Petrauskienė (2018), Rekašienė ir Sudnickas (2014), Lepeška (2014), Rekašienė (2014), Gražulis ir Markuckienė (2013), Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir Sudnickas (2012), Sudnickas ir Kratavičiūtė (2011), Smalskys (2011), Jucevičius ir Ilonienė (2009), Lobanova (2009), Leonienė (2008), Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), Juralevičienė (2003) ir kiti. Išstudijavus mokslinę literatūrą, nepavyko rasti lietuvių mokslininkų tyrinėjimų apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą jaunimo politiką įgyvendinančiose institucijose ir kokios kompetencijos yra reikalingos jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos darbuotojams, kad galėtų efektyviai vykdyti veiklą.

Magistrinio darbo tema – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.

Tyrimo objektas – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas pasirinktoje jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje).

Probleminiai tyrimo klausimai:

1. Kokie yra šiuo metu jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje taikomo kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai ir tobulinimo galimybės?
2. Kokios kompetencijos yra reikalingos projektų koordinatoriaus pareigybei? T.y. kokios yra esminės (kritinės) projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijos, darančios didžiausią įtaką sukuriamiems veiklos rezultatams.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, sukurti kompetencijų modelį projektų koordinatoriaus pareigybei ir parengti rekomendacijas dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, remiantis moksline literatūra.
2. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatas jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.
3. Išanalizuoti ir įvertinti, kokia apimtimi kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra taikomas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.
4. Sukurti kompetencijų modelį jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijos projektų koordinatoriaus pareigybei.
5. Parengti rekomendacijas jaunimo politiką įgyvendinančiai institucijai dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo.

Tyrimo strategija

Siekiant sustiprinti kompetenciją bei atskleisti mokslininkų pagrindines išvalgas kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, taip pat kokybiškai atlikti tyrimą ir parengti rekomendacijas jaunimo politiką įgyvendinančiai institucijai, buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.

Siekiant išanalizuoti ir įvertinti, kokia apimtimi kompetencijomis grįstas valdymas yra taikomas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, sukurti kompetencijų modelį ir rekomendacijas, Kokybinis tyrimas atliktas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje, kuri pagal Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatymą yra jaunimo politiką įgyvendinanti institucija.

Siekiant užtikrinti kokybinio tyrimo validumą, buvo taikomas trianguliacijos principas – duomenys tyrimui buvo renkami iš skirtingų šaltinių (vadovo, darbuotojų, dokumentų) ir taikant skirtingus metodus (kokybinė dokumentų turinio analizė, ekspertų grupės diskusija, pusiau struktūruotas giluminis interviu, stebėjimas).

Kokybinis taikomasis tyrimas inicijuotas atsižvelgiant į didelę Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros darbuotojų kaitą (per paskutinius metus pasikeitė apie 50 proc. darbuotojų), taip pat į darbuotojų siūlymus įgyvendinti pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Autorė, atlikdama tyrimą, siekė ištirti ir įvertinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, parengti kompetencijų modelį vienai iš pagrindines veiklas įgyvendinančių pareigybių, kuris atitiktų konkrečios institucijos tikslus, poreikius ir organizacinę kultūrą, bei parengti rekomendacijas dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro 4 skyriai. Pirmame skyriuje apžvelgiama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija. Antrame skyriuje apžvelgiamas kompetencijų modelio taikymas ES šalyse ir Lietuvoje. Trečiame skyriuje pristatomas kokybinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija. Ketvirtame skyriuje pateikiama atlikto tyrimo rezultatų analizė ir išvalgos: kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatos institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas tiriamoje institucijoje, projektų koordinatoriaus atsakomybės, sukuriami rezultatai ir pareigybei reikalingos kompetencijos. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos institucijai dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo.

Darbą sudaro 128 puslapiai, 6 priedai, 11 paveikslų ir 8 lentelės.

1. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kompetencijos sąvoka

Darbuotojų kompetencijų problematika pradėta domėtis dar aštuntojo dešimtmečio viduryje. McClelland (1973) straipsnyje „Tikrinama kompetencija – ne žinios“ atskleidė, kad pagal testų rezultatus, akademinis pasiekimas galima spręsti apie asmens turimas žinias ir techninius, profesinius gebėjimus, tačiau negalima įvertinti jo darbinės elgsenos. McClelland siūlo vertinti kompetenciją - ne tik asmens žinias ir turimus gebėjimus, bet ir kitas asmenines savybes, kurios leidžia nuspėti asmens elgseną svarbiose situacijose.

Pasak Gražulio ir Markuckienės (2013, 142), darbuotojų kompetencijų valdymą nagrinėja daugelio šalių mokslo atstovai ir praktikai. Darbuotojų kompetencijų valdymas nagrinėjamas užsienio autorių: McClelland (1973), Spencer ir Spencer (1993), Sanghi (2007), Boyatzis (2009), Dubois (2004), Klett (2010) ir kiti. Ši tema yra aktuali, dažnai nagrinėjama ir Lietuvos autorių: Stačinskaitė, Petrauskienė (2018), Rekašienė, Sudnickas (2014), Lepeška (2014), Rekašienė (2014), Gražulis, Markuckienė (2013), Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir Sudnickas (2012), Sudnickas, Kratavičiūtė (2011), Smalskys (2011), Jucevičius, Ilonienė (2009), Leonienė (2008) ir kiti.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių kompetencijų sąvokų, siekiant apibrėžti asmens charakteristikas, kurios atspindi asmens turimas žinias, gebėjimus, motyvaciją ir elgseną.

Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003, 67-68) teigia, kad Vakaruose labiausiai yra paplitę du požiūriai į kompetenciją: (1) funkcinis analitinis (Jungtinės Karalystės požiūris) (2) asmeninių charakteristikų (JAV požiūris). Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencijos nusako atitikimą nustatytam darbo standartui, t.y. orientuotas į gebėjimą sukurti rezultatą. JAV autorių požiūriu, kompetencijos apibrėžia darbuotojo savybes, kurios priežastiniais ryšiais yra susijusios su rezultatyviu darbo atlikimu.

Juralevičienė (2003, 87-88), išanalizavusi įvairių autorių pasisakymus, teigia, kad norint sėkmingai veikti šiuolaikiniame, greitai kintančiame pasaulyje, įgytos kvalifikacijos nepakanka, reikia nuolat tobulinti turimas ir įgyti naujas kompetencijas.

„Kompetencijos - pagrindinės asmens charakteristikos, sukuriančios kompetentingus ar veiksmingus rezultatus, atsižvelgiant į užduočių pobūdį ir organizacijos kontekstą“ (Bratton ir Gold 2007, 580). Stewart ir Brown (2009, 21, 134) papildo šį teiginį, teigdami, kad kompetencija – tai žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir kiti asmeniniai požymiai, būtini sėkmingam darbo pareigų vykdymui.

Analoui (2007, 52) papildė aukščiau minėtus autorius, kad žmogiškųjų išteklių kompetencijos – tai organizacijos resursas, kuris sukuria konkurencinį pranašumą.

Rekašienė ir Sudnickas (2014, 591) kompetencijas sieja su ilgalaikėmis asmens savybėmis, leidžiančiomis numatyti asmens elgesį ateityje. Autoriai išskiria šiuos kompetencijų tipus: žinios ir įgūdžiai, individualios savybės ir bruožai, asmens motyvai, asmeninės nuostatos ir savęs suvokimas.

Valstybės tarnybos departamento portale pateikiama panaši kompetencijų sąvoka: „kompetencijos - tai asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės, požiūriai, visuma, pasireiškianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais. Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą.“

Dubois (2004) teigimu, kompetencijos apibrėžiamos individo charakteristikomis, kurias jis turi ir naudoja tinkamai bei nuosekliai, norint pasiekti norimą našumą. Šios charakteristikos apima žinias, įgūdžius, turimą savo įvaizdį, socialinius motyvus, bruožus, mąstymo modelius, mąstyseną bei mąstymo, jausmų ir veikimo būdus.

Dessler (2006, 68-70) teigimu, kompetencijas galime apibrėžti kaip demonstruojamas asmens charakteristikos, leidžiančias atlikti atitinkamą veiklą. Autorius kompetencijas sieja su darbe pastebima ir išmatuojama elgsena.

Kompetencijos gali būti identifikuojamos pasitelkiant tikslines grupes, apklausas ar interviu metodus ir gali įtraukti įvairias charakteristikas, pavyzdžiui, tarpasmeninius komunikacijos įgūdžius, sprendimų priėmimo gebėjimus, konfliktų sprendimų gebėjimus, lankstumą ar asmeninę motyvaciją. (Snell ir Bohlander 2010, 158)

1 lentelė. Kompetencijos sąvokų ES šalyse palyginimas

Valstybė	Kompetencijos sąvoka
Airija	Žinios, įgūdžiai, nuostatos ir elgsenos, būtinos tam tikram vaidmeniui organizacijoje atlikti.
Belgija	Įgūdžiai, nuostatos ir žinios demonstruojamos elgesiu, kuris leidžia numatyti atliekamos funkcijos ar vaidmens efektyvumą.
Didžioji Britanija	Darbinės ar profesinės veiklos standartas, pasiekiamas taikant turimas žinias, praktinius ir mąstymo įgūdžius, supratimą.
Olandija	Žiniomis, įgūdžiais, nuostatomis ir kitomis asmeninėmis savybėmis pagrįsta elgsena.
Švedija	Nėra vieningos sąvokos.

Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2011, 2-12).

Campion ir kt. (2011) kompetenciją sieja su žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų charakteristikų rinkiniu, kurios yra būtinas norint efektyviai vykdyti veiklą.

Kompetencijos sąvokų skirtingose šalyse palyginimas, parengtas pagal Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos „Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaitą“ (2011), pateikiamas 1 lentelėje „Kompetencijos sąvokų ES šalyse palyginimas“.

Apibendrinus aukščiau aprašytas sąvokas, galima teigti, kad kompetencijų sąvoka apima žinių, gebėjimų, vertybinių nuostatų, kitų asmeninių savybių ir elgsenos visumą, turinčią tiesioginę įtaką asmens vykdomos veiklos rezultatams.

1.2. Kompetencijų modeliai ir jų kūrimas

Kompetencijų modelis – tradicinio darbo aprašymo alternatyva, kuri dėmesį sutelkia į platesnę apimtį savybių, kurias turi turėti darbuotojas, kad efektyviai vykdytų darbinės pareigas. Kaip teigia Lepeška (2014, 8-11), kompetencijų modelis padeda nustatyti, kokios kompetencijos yra svarbiausios įstaigos veiklai, į ką reikėtų atkreipti dėmesį atrenkant darbuotojus ir juos vertinant, investuojant į darbuotojų mokymus, skatinant darbuotojus ir pan.

Rekašienė ir Sudnickas (2014, 591) teigia, kad „kompetencijų modelį galima apibrėžti kaip konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai.“

Kompetencijų modelis apima žinias, įgūdžius, gebėjimus, taip pat motyvaciją, domėjimosi sritis ir vertybes, darbinės veiklas su organizacijos strategija (Stewart ir Brown 2009, 134).

Pagal Dubois (2004), kompetencijų modelis – tai kompetencijų, reikalingų sėkmingam ar pavyzdingam našumui pasiekti atitinkamoje darbo kategorijoje, darbo komandoje, skyriuje, padalinyje ar organizacijoje, aprašas.

Rekašienė (2014, 3) pabrėžia kompetencijų modelio svarbą, valdant žmogiškuosius išteklius. Autorės nuomone, modelis padeda: (1) nustatyti kompetencijas, reikalingas pavedamų funkcijų atlikimui ir organizacijos tikslų pasiekimui; (2) planuojant žmogiškuosius išteklius; (3) vykdant darbuotojų atranką; (4) darbuotojų mokymo procese; (5) vertinant darbuotojų veiklą; (6) planuojant karjerą; (7) motyvuojant darbuotojus.

Lietuvos autoriai išskiria kompetencijų grupes, kurios turėtų būti įvertintos ir numatytos pareigybės (ar artimų pareigybių) kompetencijų modeliuose.

Leonienė (2008, 71 – 85) atkreipia dėmesį, kad be profesinių kompetencijų, kurios būtinos norint atlikti darbuotojui pavestas tiesiogines funkcijas, svarbios ir neprofesinės kompetencijos. Komunikacijos, santykių palaikymo, kūrybingumo, nuomonės ir pokyčių toleravimo kompetencijos yra reikalingos, siekiant sukurti rezultatyvią kompetencijų naudojimo aplinką ir formuoti kolektyvinę – organizacijos kompetenciją.

Jucevičiaus ir Ilonienės (2009, 788-793) sukurtame integruotame žinių organizacijos kompetencijų modelyje išskiriamos 9 sinergijos principu viena kitą veikiančios kompetencijos (inteligentiškumo, komunikacijos, veiklos efektyvumo, antrepreneriškumo, tobulėjimo ir tobulinimo, prisitaikymo ir transformacijos, informacijos ir žinių valdymo, lyderystės, multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetencijos), svarbios ne tik esamai įmonės veiklai, bet ir būtinos norint prisitaikyti prie vykstančių ekonominių, technologinių, socialinių ir politinių pokyčių.

Domeikienė (2015, 8 - 9) teigia, kad pagal Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, siekiant, kad valstybė būtų konkurencinga moderniaame pasaulyje, ji turi būti greitai besikeičianti, galinti įveikti nuolat kylančius iššūkius. Tuo tikslu būtina ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas, įdiegti kompetencijų valdymo modelį bei strategiškai valdyti veiklai būtinas kompetencijas.

Pagal Dubois ir Rothwell (2000, 292), kompetencijų modeliuose nurodomas:

- pareigybės pavadinimas;
- užduotys ir atsakomybės, sukuriama rezultatai;
- kompetencijos su elgesio indikatoriais.

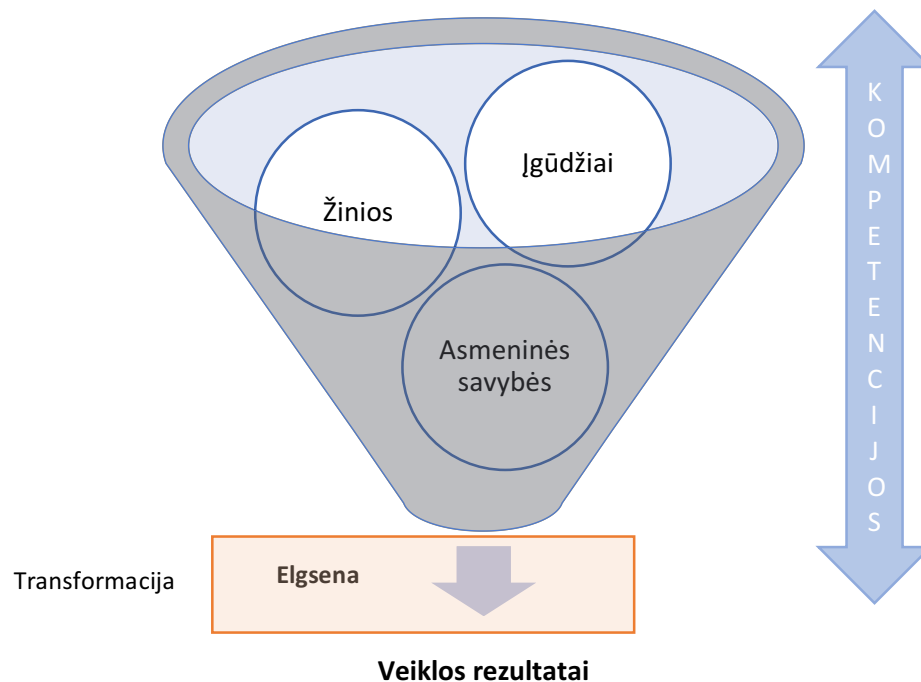
Sanghi (2007, 23-24) išskiria, kad kompetencijų modeliuose reikia nurodyti pareigybei (ar artimoms pareigybėms reikalingus:

- talentus ir asmenines savybes (įgimtos, sunkiai keičiamos);
- įgūdžius ir žinias (įgyjami mokymosi metu, mokantis iš patirties);
- elgseną (sąlygojama įgimtų savybių ir įgytų gebėjimų).

Pagal Sanghi (2007), Spencer ir Spencer (1993), kompetencijų modelis turi atitikti organizacijos poreikius, atskleidžiant kokie darbuotojo įgūdžiai, žinios, asmeninės savybės ir elgsena daro tiesioginį poveikį veiklos rezultatams.

Vadinasi, kompetencijų modelyje turi būti atspindėtas kompetencijų rinkinys, reikalingas ir pakankamas sėkmingai transformacijai į organizacijai svarbius veiklos rezultatus. Darbuotojas veikdamas darbinėje aplinkoje, taiko tam tikras turimas žinias, įgūdžius ir asmenines savybes. Veiklos rezultatai sukuriama darbuotojo veiksmų, t.y. tam tikros elgsenos, dėka. Taigi, esminis transformacijos į veiklos rezultatus etapas ir yra darbuotojo elgsenys. Jo metu turimos žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės transformuojamos į veiklos rezultatus (1 pav.).

Kuriant kompetencijų modelį, svarbu atliepti esamus organizacijos poreikius ir aplinkos veiksnius. Jiems kintant, turi būti peržiūrėtas ir pagal poreikius adaptuotas kompetencijų modelis.



1 pav. Kompetencijų transformacija į veiklos rezultatus

Sudaryta darbo autorės pagal Sanghi (2007), Spencer ir Spencer (1993)

Pagal Sanghi (2007, 37-40), norint sukurti kompetencijų modelį konkrečios organizacijos pareigybei, kompetencijų modelis pradedamas kurti nuo nulio. Tokiu atveju duomenys surenkami iš vidaus - pareigas einančių darbuotojų ir susijusių atstovų, taikant interviu su elgesio klausimais, tikslinių gupių diskusijų ir darbo stebėjimo metodus. Analizuojant duomenis, identifikuojamos kompetencijos tiesiogiai darančios įtaką sukuriamiems veiklos rezultatams. Tokiu būdu kuriamas kompetencijų modelis atliepia organizacijai ir konkrečiai pareigybei svarbias kompetencijas, tačiau reikalauja didelių laiko resursų.

Kitas būdas, kai pasitelkiamas jau patvirtintas kompetencijų modelis, sutaupo tam skiriamą laiką, tačiau toks bendrinis modelis negali atliepti konkrečios organizacijos ir darbinės pareigybės poreikių. Toks būdas labiau tinka vadovams ir lyderiams Sanghi (2007, 37-40).

Spencer ir Spencer (1993, 91-155) išskiria tris kompetencijų modelio kūrimo alternatyvas:

1. klasikinis metodas, interviu su elgesio klausimais metodu apklausiant pavyzdinius ir vidutinius rezultatus pasiekiančius darbuotojus;
2. kompetencijų modelio kūrimas pasitelkus ekspertų grupes;
3. metodai naudojami kuriant modelius vienietinėms ir būsimoms pareigybėms.

Kuriant kompetencijų modelius būsimoms pareigybėms ar vienetinėms pareigybėms, pasitelkiamos ekspertų grupės, analogiškų darbų analizė; taip pat atskirų šiuo metu žinomų funkcijų ir atsakomybių, kurie galėtų sudaryti būsimos pareigybės dalį, identifikavimą ir joms reikalingų kompetencijų nustatymą; duomenų iš susijusių asmenų surinkimą.

Tiek kuriant kompetencijų modelius, tiek ir vertinant kompetencijas, daugelis užsienio ir Lietuvos autorių išskiria interviu su elgesio klausimais (behaviour event interview) metodą, kuris buvo sukurtas McClelland ir Dailey (1973), remiantis McClelland ilgamečių tyrimų apie motyvaciją duomenimis. Naudojant interviu su elgesio klausimais metodą, kompetencijų modeliui reikalingi duomenys surenkami iš sėkmingų ir pavyzdinių darbuotojų, prašant papasakoti ne hipotetines, o realiai įvykusias sėkmingas ir nesėkmingas situacijas darbe. Interviu metu atskleidžiamos darbuotojo mintys ir jausmai, atlikti veiksmai situacijos metu ir kokie buvo pasiekti rezultatai. Išanalizavus interviu metu gautus duomenis, išskiriamos kompetencijos, būdingos sėkmingiems ir pavyzdiniams rezultatus pasiekiantiems darbuotojams.

Pagal Spencer ir Spencer (1993, 119-134), siekiant sukurti kompetencijų modelį, interviu su elgesio klausimais metu reiktų prisistatyti save ir interviu tikslą, užduoti klausimus apie informanto karjeros kelią (klausimas apie išsilavinimą, patirtį yra papildomas, neprivalomas), šiuo metu vykdomų pareigų darbinės užduoties ir atsakomybės, paprašyti papasakoti 2-3 sėkmingas ir 2-3 nesėkmingas situacijas darbe (kritinės, realios darbinės situacijos, atskleidžiančios darbuotojo elgesį); kokias jo nuomone savybes turi turėti darbuotojas, kad galėtų atlikti jo darbą; padėkoti už interviu ir apibendrinti pagrindines įžvalgas gautas interviu metu.

Kitas dažnai pasitelkiamas metodas kuriant kompetencijų modelius – tai adaptuotas DACUM metodas („Developing A CurricuLUM“) pagal Dubois ir Rothwell (2000, 2-87 – 2-89). Taikant šį metodą, pasitelkiami atitinkamą darbą gerai išmanantys atstovai. Pvz., pavyzdiniai pareigybės darbuotojai, vadovai, lyderiai. Jų prašoma peržiūrėti ir įvertinti esamą pareigybės aprašymą (jei yra); apibrėžti darbuotojo atliekamas veiklas, sukuriamus rezultatus, užduotis, reikalingas šiems rezultatams sukurti; nustatyti seką „veikla – rezultatas“ arba „rezultatas - užduotis“, kuri apibrėžtų, kokia seka dabartinis darbuotojas atlieka veiklas ar užduotis, kad pasiektų rezultatą. Diskusijos metu sukurtus rezultatus peržiūri vadovybė ir jei reikia, atlieka patikslinimus. Atlikus kokybinę surinktų duomenų analizę, identifikuojamos pareigybei reikalingos kompetencijos.

Spencer ir Spencer (1993, 91-113) išskiriamas kitas dažnai naudojamas metodas – ekspertų grupės diskusija. Pasitelkus pareigybės, kuriai kuriamas kompetencijų modelis ekspertus (pvz. pavyzdinius darbuotojus, žmoniškųjų išteklių specialistus, vadovus), diskusijos metu diskutuojama apie pareigybės užduotis ir atsakomybes, sukuriamus veiklos rezultatus ir jų vertinimo kriterijus, leidžiančius atskirti sėkmingus darbuotojus nuo pavyzdinius rezultatus sukuriančių, kokios kompetencijos yra

reikalingos, kad darbuotojas galėtų sukurti šiuos rezultatus. Jei įmanoma, duomenų patikslinimo ir patvirtinimo tikslu yra atliekami keli pavyzdinių darbuotojų interviu su elgesio klausimais.

Sudnickas ir Kratavičiūtė-Ališauskienė (2011, 524) teigia, kad vyrauja du pagrindiniai požiūriai, kuriant kompetencijų modelius: (1) kuriamas konkrečiai darbo vietai ar artimoms pareigybėms tinkantis kompetencijų modelis; (2) kuriamas kompetencijų modelis tinkantis visiems („One-size-fits-all“). Nors reikia pažymėti, kad antrasis modelis dažniausiai tinka tik vadovaujamas pareigas užimantiems darbuotojams. Praktikoje dažnai yra naudojamas abiejų požiūrių mišinys – sukuriamas vienai pareigybei tinkantis kompetencijų modelis, pritaikant jau sukurtą modelį pagal organizacijos poreikius. Kompetencijų modelio kūrimas pradedamas darbo aprašo ir kitų susijusių dokumentų analize. Priklausomai nuo projekto (laiko, biudžeto, tikslų) pasirenkamas sekantis žingsnis iš trijų galimų variantų: (1) tikslinės grupės diskusijos; (2) interviu su elgesio klausimais (kritinių įvykių interviu) ar (3) dirbama su bendruoju kompetencijų žodynu, kuriame yra pateiktos dažniausiai naudojamos kompetencijos ir elgesio indikatoriai. Gali būti taikomi ir visi trys nurodyti metodai. Surinkus duomenis, jie yra analizuojami, kuriamas kompetencijų modelis ir jis patvirtinamas (validuojamas).

Dubois ir Rothwell (2000, 2-37 – 2-47), Dubois (2004), Spencer ir Spencer (1993, 91-104) taip pat mini ir kitus metodus, kurie naudojami siekiant surinkti reikalingą informaciją kompetencijų identifikavimui. Pvz., kompetencijų identifikavimui gali būti naudojamos kompetencijų kortelės, kurios tikslinės grupės diskusijos metu yra atrūšiuojamos, t.y. išrenkamos pareigybei svarbios kompetencijos. Darbo stebėjimas taip pat leidžia identifikuoti darbuotojo elgseną esminių užduočių metu, taip identifikuoti reikalingas kompetencijas, tačiau tai yra laikui imlus, tad ir brangus procesas. Tačiau šis metodas yra efektyvus stebint mažiau apibrėžtus darbus, taip pat patvirtinant kompetencijas, kurios buvo identifikuotos taikant kitus metodus (pvz. apklausos metu, pritaikius kitos kompanijos patvirtintą kompetencijų modelį). Patvirtinto kompetencijų modelio pritaikymas taip pat gali būti naudojamas. Tačiau, nors toks metodas leidžia pasitvirtinti veiklos sričiai būdingą kompetencijų modelį su mažesniais resursais ir gana greitai, bet toks modelis gali neatliepti tikrųjų organizacijos poreikių ir konkrečiai pareigybei svarbių kompetencijų.

Kuriant kompetencijų modelius, gali būti pasitelkiami įvairūs duomenų gavimo metodai (interviu su elgesio klausimais; ekspertų grupės diskusijos, apklausos, darbo stebėsena, dokumentų analizė ir pan.) ir įvairūs duomenų šaltiniai (dokumentai, pagal tam tikrus kriterijus atrinkti darbuotojai, vadovai, gerai susipažinę su teikiamomis paslaugomis klientai, kiti susiję asmenys). Svarbu surinkus ir išanalizavus duomenis, įsitikinti, kad buvo pakankama duomenų imtis (duomenų persisotinimas) ir parengus kompetencijų modelį, jį patvirtinti, t.y. validuoti. Kompetencijų modelis yra patvirtinamas (validuojamas), jei pagal sukurtą kompetencijų modelį įvertinus vidutinius ir pavyzdinius rezultatus pasiekiančius darbuotojus, iš tiesų pavyzdiniai darbuotojai įvertinami geriau nei vidutiniai. Sudnickas ir

Kratavičiūtė - Ališauskienė (2011, 525) išskiria šiuos naudojamus kompetencijų modelio patvirtinimo (validavimo) metodus: 360 laipsnių grįžtamojo ryšio klausimynas, apklausiant pagrindinius susijusius organizacijos darbuotojus; kompetencijų modelio pritaikymas veiklos vertinimo sistemoje; elgesiu pagrįstas vertinimas.

Organizacijos naudoja skirtingus kompetencijų modelius, atspindinčius jų verslo ar veiklos poreikius, vertybes ir tikslus. Kompetencijų modeliuose apibrėžiamos kompetencijos ir jų lygis, kurį turi atitikti visi darbuotojai, kad sėkmingai atliktų jiems pavestas funkcijas ir pasiektų iškeltus tikslus. Taip pat apibrėžtos kompetencijos, leidžiančia identifikuoti pavyzdinius darbuotojus, pasiekiančius išskirtinius rezultatus.

Kuriant kompetencijų modelius, pasirinkus tam tikrus metodus (pvz., interviu su elgesio klausimais, ekspertų grupės diskusijas), siekiama surinkti duomenis, kurie atskleistų pareigybei svarbią elgseną. Darbuotojo elgesys realių darbinių situacijų metu leidžia identifikuoti darbuotojo ne tik turimas, bet ir taikomas žinias bei įgūdžius, talentus ir asmenines savybes, kurios padeda sukurti veiklos rezultatus. Pavyzdinių ir vidutinių darbuotojų įvertinimas, naudojant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio klausimyną, stebėsenos ar interviu su elgesio klausimais metodus, padeda validuoti sukurtus kompetencijų modelius, patvirtinant, kad modelyje apibrėžta elgsena apibūdina, kaip darbą atlieka pavyzdinius ir vidutinius rezultatus pasiekiantys darbuotojai.

1.3. Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškųjų išteklių valdymas - tai strateginis ir nuoseklus požiūris į organizacijos didžiausių vertybių – žmonių, kurie individualiai ir kolektyviai prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo – valdymą. Pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad organizacija pasieks sėkmę per joje dirbančius žmones (Armstrong, 2007).

Žmogiškųjų išteklių valdymas - tai įgyvendinama praktika ir politika, susijusi su personalo valdymu, konkrečiai su darbuotojų įdarbinimu, mokymu, vertinimu, apdovanojimu ir saugios, etiškos ir sąžiningos aplinkos užtikrinimu kompanijos darbuotojams (Dessler 2006, 2).

Snell ir Bohlander (2010, 4) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai žmonių talentų valdymo procesas, siekiant organizacijos tikslų. Dubois (2004) pritaria ir papildo šį teiginį, teigdamas, kad žmogiškųjų išteklių vadovas turi įvertinti asmens talentus, kurie gali būti panaudoti organizacijos tikslams pasiekti ir sukurti konkurencinį pranašumą. Žmogiškųjų išteklių specialistai turi išmanyti, kaip surasti geriausius srities specialistus, sužinoti, kuo jie skiriasi nuo sėkmingiausiai toje srityje veikiančių

atstovų, ir didžiausią dėmesį žmogiškų išteklių valdyme skirti tokių išskirtinių žmonių verbavimui, atrankai, mokymui, tobulinimui, apdovanojimui, vertinimui ir kitokiam valdymui.

Pagal Dubois (2004), taikant kompetencijomis grįstą žmogiškų išteklių valdymą, didžiausias dėmesys skiriamas žmonėms, kurie atlieka darbą, o ne darbui, kurį atlieka darbuotojai. Žmogiškųjų išteklių funkcija – identifikuoti darbuotojo bruožus, kurie padėtų pasiekti sėkmingus ir pavyzdinius rezultatus, orientuoti žmogiškųjų išteklių veiksmus šių charakteristikų vystymui.

Sanghi (2007), Dubois (2004), Spencer ir Spencer (1993) išskiria šias pagrindines organizacijai sukuriamas pridėdamos vertes, taikant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą:

- atrenkami ir išlaikomi tinkami darbuotojai;
- pagerinamas darbuotojų produktyvumas ir organizacijos finansiniai rodikliai;
- pagerinama produktų ir paslaugų kokybė;
- didinamas konkurencinis pranašumas;
- lengvesnis prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų ir organizacinių pokyčių;
- darbuotojų savalaikis ir poreikius atitinkantis mokymas;
- aiškesnė ir skaidresnė darbuotojų atrankos, vertinimo ir skatinimo sistema;
- žmogiškųjų išteklių valdymo praktika susiejama su organizacijos misija, vizija, vertybėmis, strategija ar tikslais.

Daugelis autorių pažymi, kad kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas naudingas ne tik privačiam, bet ir viešajam sektoriui. Rekašienė (2014, 3-5) teigia, kad kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas valstybės tarnyboje, prisidėtų prie: (1) propaguojamų vertybių suvokimo, priėmimo ir taikymo; (2) kultūrinių pokyčių įstaigose, kurios didintų asmeninę atsakomybę, norą prisidėti prie įstaigos bendrųjų tikslų įgyvendinimo, didesnės vertės visuomenei sukūrimo; (3) įstaigų stiprinimo, nustatant reikalingas kompetencijas vadovams ir pavaldiems darbuotojams; (4) skaidrios ir šiuolaikiškos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos taikymo viešajame sektoriuje; (5) valstybės tarnautojų kompetencijos didinimo.

Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojasi į atliekamo darbo analizę ir aprašymą. Pagal darbo aprašymą vykdoma darbuotojų atranka, planuojami ir organizuojami darbuotojų mokymai, pagal atliekamą darbą yra vertinami ir skatinami darbuotojai. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindas yra ne darbas, o kompetencijos, kurios reikalingos sėkmingiems ir pavyzdiniams rezultatams pasiekti. Identifikuojamos pozicijai reikalingos kompetencijos, pagal kompetencijų modelį vertinamos darbuotojų atrankoje dalyvaujančių ir esamų darbuotojų

kompetencijos, atsižvelgiant į turimas ir pozicijai reikalingas kompetencijas planuojami ir organizuojami darbuotojų mokymai, skatinami darbuotojai.

Sparčiai kintant aplinkos sąlygoms (pvz. ekonominėms, politinėms, teisinėms, technologinėms), keičiasi ir organizacijos poreikiai. Tad darbo aprašymai greitai pasensta, tampa nebeaktualūs. Organizacijoms veikiant kintančioje aplinkoje, neracionalu planuoti žmogiškųjų išteklių poreikį ir mokymus, remiantis prielaida, kad ateitis bus tokia pati, kaip ir buvo, kad pasiekti norimą rezultatą reikės atlikti tokius pačius darbus ir juos atliks toks pats darbuotojų skaičius.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo atveju atsižvelgus, kad sąlygos ir organizacijos poreikiai nuolat kinta, pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų turimoms kompetencijoms, talentams ir sukuriama pridėtinei vertei – rezultatui. Laikomasi prielaidos, kad atrinkus pavyzdinius darbuotojus ar juos išugdžius, jie dirbs daug produktyviau ir organizacija pasieks geresnius veiklos rezultatus su mažesniu darbuotojų skaičiumi.

1.3.1. Žmogiškųjų išteklių atranka

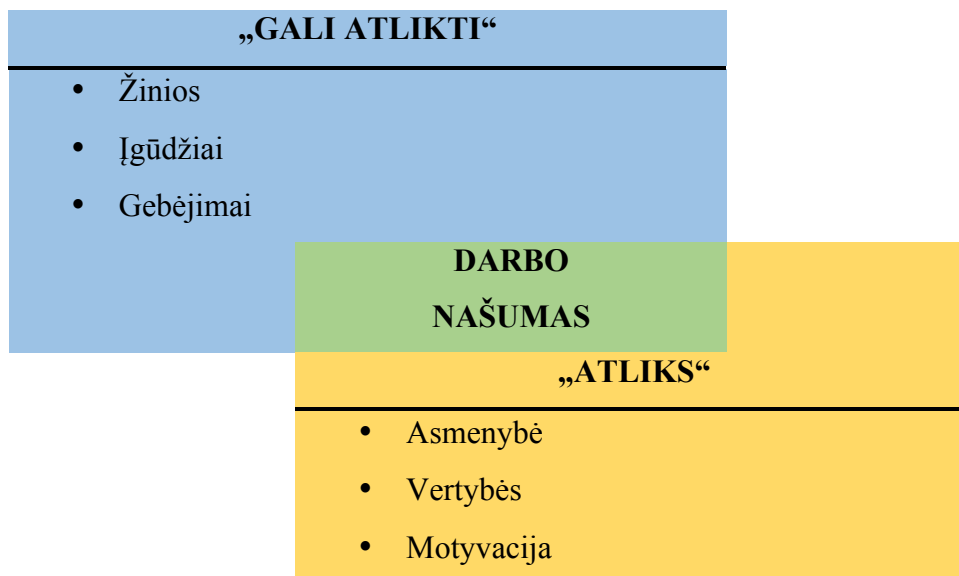
Žmogiškųjų išteklių atranka - tai informacijos apie asmenį rinkimo ir vertinimo procesas, siekiant pateikti darbo pasiūlymą. Toks pasiūlymas galėtų apimti siūlomą darbo poziciją potencialiam darbuotojui arba kitą darbo poziciją esamam darbuotojui. Atrankos procesas organizuojamas laikantis teisinių ir aplinkos reikalavimų bei atliepiant organizacijos ir asmens interesus. Pagrindinis atrankos tikslas – iš esamos kandidatų grupės atskirti tuos, kurie turi tinkamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus gerai atlikti darbą (Barrick 2011, 3).

Pagal Sullivan (Sullivan 1997, cit. pgl.: Analoui 2007, 127) darbuotojo atrankos proceso metu svarbu atrinkti darbuotojus, kurie:

- turi organizacijai reikalingas kompetencijas;
- sugeba tobulėti;
- gali generuoti praktiškai pritaikomas idėjas;
- retai klysta ir retai nebūna darbe;
- sukuria didelį klientų pasitenkinimą;
- nereikia atidžiai prižiūrėti;
- yra ilgalaikiai darbuotojai;
- už sumokamą atlygį sukuria didelį pelną.

Atrankos specialistas turi sistemiskai surinkti informaciją apie kandidatų turimas žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Šis sisteminis informacijos rinkimas gali būti gana paprastas ir labai kompleksiškas,

priklausomai nuo darbo specifikos. Kai kuriems darbams, pakanka trumpo interviu, kad būtų galima įvertinti kandidatą. Ieškant darbuotojo sudėtingesniems, su valdymu susijusiems darbams, gali prireikti panaudoti interviu, testus, darbinių situacijų simuliacijas ar kitas priemones, kad tinkamai įvertinti kandidatus (Barrick 2011, 4).



2 pav. „Gali atlikti“ ir „Atliks“ veiksniai, priimant sprendimą atrankos metu

Cit. pagal Snell, Bohlander (2010)

Atrenkant darbuotojus, svarbu įvertinti ne tik tai, ką potencialus darbuotojas gali atlikti, bet ir tai, ką jis atliks. „Gali atlikti“ apima kandidato žinias ir įgūdžius, gebėjimus, taip pat potencialą įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Veiksny „atliks“ apima kandidato motyvaciją, vertybes ir interesus ir kitas kandidato asmenines savybes (2 pav.). Norint, kad atrinktas kandidatas sėkmingai atliktų jam pavestas darbo užduotis, abu veiksniai yra labai svarbūs (Snell ir Bohlander 2010, 288-291).

Ruošiantis darbuotojų atrankai, svarbu pasirinkti pareigybei reikšmingiausias kompetencijas, numatyti klausimus ir užduotis, kurie leistų įvertinti kompetencijų lygį. Atrankos pokalbio metu reiktų užduoti planuotus klausimus, įvertinti atrankoje dalyvaujančio asmens kompetencijų lygį ir priimti sprendimą dėl jo priėmimo, remiantis kompetencijų vertinimu – ar kandidatas turi pakankamą pareigybei reikalingą kompetencijų lygį. 2 lentelėje pateikti veiksmai, kuriuos reiktų atlikti ruošiantis kompetencijų vertinimui, tikrinant ir vertinant kompetencijas, remiantis Valstybės tarnybos departamentu (2014, 49-65).

2 lentelė. Kompetencijų tikrinimo etapai atrankos metu

Kompetencijų tikrinimo etapai		Veiksmai
Pasirengimas	1 etapas. Atrankos kriterijų pasirinkimas	Pasirenkamos 3 - 7 kompetencijos, kurios reikšmingiausiai susijusios su veiklos sėkme (pareigybei nustatytos aukščiausio lygio kompetencijos) ir 2 - 3 jų indikatoriai, kurie bus tikrinami atrankos metu.
	2 etapas. Atrankos pokalbio klausimų ir praktinių užduočių formulavimas	Siekiant įvertinti pretendento tam tikrų kompetencijų turėjimą ar stoką, formuluojami: - elgesio klausimai, kurie padės atskleisti pretendento elgesį realių (jo patirtų) situacijų metu; - situaciniai klausimai, kurie padės išsiaiškinti asmens pasirengimą ir turimas žinias spręsti konkrečią situaciją; - žinių klausimai, prašantys apibūdinti arba pademonstruoti (aukštesnis validumas) savo žinias. Jei kompetencijos ar jos indikatoriaus negalima įvertinti klausimų būdu, atsižvelgiant į darbo pobūdį, parengiamos praktinės užduotys (vaidmenų žaidimai, atvejo analizė, simuliacijos ir pan.), kurios sudaro galimybę: - pretendentui pademonstruoti turimas žinias, patirtį ir elgesį; - įvertinti, ar pretendentas atitinka atrankos kriterijus ir prognozuoti pretendento elgesį realiose darbo situacijose (aukštas validumas).
Tikrinimas	3 etapas. Atrankos vykdymas – kompetencijų tikrinimas	Atrankos vykdymo metu užduodami 2 etape suformuluoti klausimai, paliekant galimybę užduoti tikslinamuosius klausimus. Įvertinant vieną kompetenciją ir/arba indikatorių, būtina pateikti kelis klausimus, nes tik taip galima iš pretendento surinkti kompetencijai įvertinti reikalingą informaciją.
Vertinimas	4 etapas. Pretendento atsakymų įvertinimas – pretendento kompetencijos atitikimas atrankos kriterijams	Rekomenduojama pretendento kompetenciją įvertinti iš karto po pokalbio ar praktinės užduoties, kad išvengti vertinimo paklaidos dėl užmiršimo, palyginimo su kitu kandidatu ir pan.
	5 etapas. Sprendimas, ar pretendento kompetencijos atitinka atrankos kriterijus	Atsižvelgiant į pretendento kompetencijos vertinimą ir pareigybei nustatytą reikalingų kompetencijų lygį (nustatytą pereinamąjį balų lygį), priimamas sprendimas, ar pretendento kompetencija atitinka atrankos kriterijus.

Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2014, 49-65)

Daugelis autorių ir sėkmingai veikiančių įmonių pripažįsta, kad darbuotojai yra pagrindinis organizacijos sėkmę ir prisitaikymą prie aplinkos pokyčių lemiantis išteklius. Darbuotojų turimos kompetencijos (jų žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos ir motyvacija) yra esminis veiksnys, darantis įtaką darbuotojų veiklos rezultatyvumui. Kokią vertę organizacijai, klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims sukurs darbuotojai, koks bus kiekvieno jų indėlis siekiant organizacijos tikslų, priklauso nuo jų turimų kompetencijų. Tad žmogiškųjų išteklių planavimo metu svarbu identifikuoti, kokias kompetencijas darbuotojas privalo turėti, kad galėtų sėkmingai vykdyti jam priskirtas funkcijas. Darbuotojų atrankos metu reiktų įvertinti, kokį reikalingų kompetencijų lygį turi atrankoje dalyvaujantys kandidatai ir pateikti pasiūlymą užimti siūlomas pareigas geriausiam tinkamam kandidatui – tam, kuris surinko daugiausiai balų ir turi bent minimalų pareigybei nustatytą reikalingų kompetencijų lygį, tad galės tinkamai vykdyti atrenkamo darbuotojo pareigas.

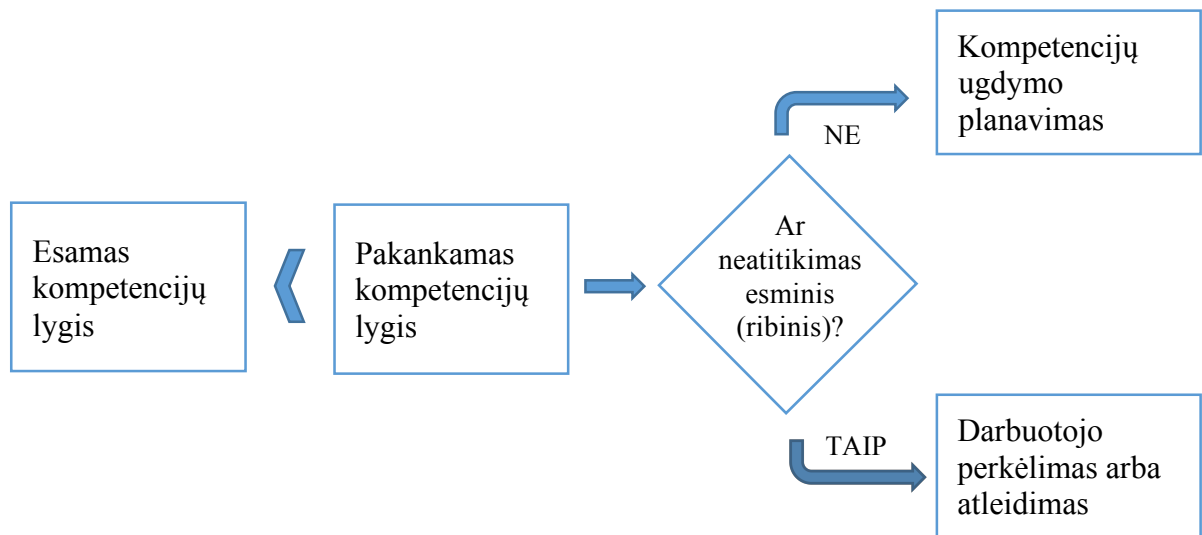
1.3.2. Kompetencijų vertinimas ir ugdymas

Taikant kompetencijų valdymą, sistemiškai kaupiamos žinios apie organizacijos ir darbuotojų turimas kompetencijas; identifikuojami ir analizuojami darbuotojų turimų kompetencijų ir darbo aprašymuose numatytų pareigybės kompetencijų neatitikimai; sudaromi ir įgyvendinami kompetencijų ugdymo planai, kad darbuotojai įgytų ar patobulintų kompetencijas, būtinas organizacijos sėkmingai veiklai dabar ir ateityje; sąmoningai vertinama ir prognozuojama, kokios kompetencijos bus reikalingos naujiems projektams ir užduotims (Klett 2010, 282-283).

Veiklos valdymo proceso metu galima identifikuoti darbuotojų tobulėjimo poreikius (įgūdžius ir elgseną) ir motyvuoti darbuotojus, kad pilnai išnaudotų savo turimus įgūdžius. Gali būti parengiami ir darbuotojų atrankos, mokymų ir skatinimo procesuose naudojami kompetencijų profiliai, kuriuose apibrėžiami darbuotojams būtini įgūdžiai ir elgsena. (Armstrong 2007, 119-120).

Jei darbuotojo vertinimo metu nustatoma, kad darbuotojo esamas kompetencijų lygis yra mažesnis nei kompetencijų lygis, nurodytas jo pareigybės kompetencijų profilyje, tiesioginis vadovas ar žmogiškųjų išteklių specialistas, atsižvelgdamas į neatitikimo lygį, turėtų inicijuoti darbuotojo kompetencijų ugdymo veiklas arba spręsti dėl darbuotojo perkėlimo į kitas pareigas ar net atleidimo (3 pav.).

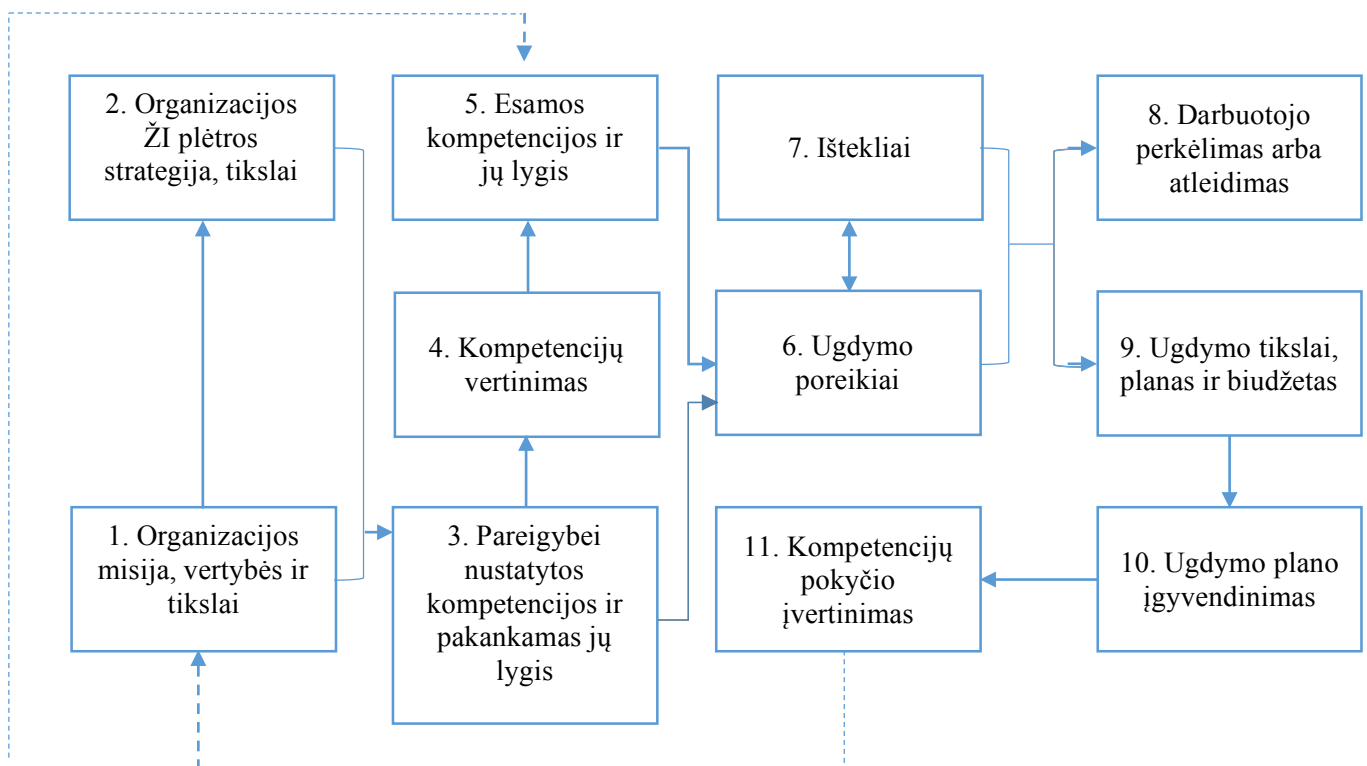
Valstybės tarnybos departamentas (2014, 68-75) teigia, kad darbuotojų vertinimo esmė – identifikuoti kompetencijų, reikalingų sėkmingai atlikti priskirtas funkcijas ir pasiekti keliamus tikslus, tobulinimo poreikius. Vadovas, vertindamas konkretų darbuotoją, lygina jo kompetencijas su kompetencijų modelyje nustatytomis kompetencijomis ir su kitų panašias pareigas užimančių darbuotojų kompetencija.



3 pav. Sprendimo ugdyti kompetencijas arba perkelti/atleisti darbuotoją ryšis su kompetencijų vertinimu

Adaptuota darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2014, 14)

Kompetencijos gali būti vertinamos taikant įvairius metodus: testus, 360° metodą, įvertinimo centrus, elgesio stebėjimą, vertinimo pokalbius, apklausas. Tačiau Valstybės tarnybos departamentas (2014, 71-74), atsižvelgdamas į metodų efektyvumą, rekomenduoja taikyti: elgesio stebėjimą veiklos metu; pokalbius, pateikiant elgesio klausimų.



4 pav. Kompetencijų ugdymo procesas

Adaptuota darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2014, 76)

Kompetencijų ugdymo procesas (4 pav. Kompetencijų ugdymo procesas, darbo autorės adaptuotas pagal Valstybės tarnybos departamento leidinį, 2014) apjungia skirtingus etapus, kuriuos galima sugrupuoti į šias svarbiausias grupes:

- *Būtinios kompetencijos.* Atsižvelgiant į organizacijos misiją, vertybes ir tikslus, žmogiškųjų išteklių plėtros strategiją ir tikslus, nustatyti kompetencijas, kurios būtinos sėkmingai atlikti pavestas funkcijas ir pasiekti keliamus tikslus, ir jų pakankamą lygį (1 – 3 etapai).
- *Esamos kompetencijos ir ugdymo poreikiai.* Atlikus kompetencijų vertinimą, nustatomos darbuotojo turimos kompetencijos ir jų esamas lygis, kurį palyginus su pareigybei nustatytą kompetencijų lygiu, identifikuojami ugdymo poreikiai (4 – 6 etapai).
- *Ugdymo plano parengimas arba darbuotojo perkėlimas / atleidimas.* Atsižvelgiant į nustatytus ugdymo poreikius, ugdymui reikalingus ir organizacijos turimus išteklius, priimamas sprendimas darbuotoją ugdyti arba perkelti į kitas pareigas ar net atleisti (pvz., jei per ilgai truktų reikalingų kompetencijų ugdymas, organizacija gali nuspręsti samdyti kitą, reikalingas kompetencijas jau turintį darbuotoją). Jei priimamas sprendimas ugdyti ar tobulinti darbuotojo kompetencijas, nustatomi ugdymo tikslai, sudaromas ugdymo planas ir biudžetas (7 – 9 etapai).
- *Kompetencijų ugdymas, pokyčio įvertinimas ir ciklo kartojimas.* Įgyvendinus darbuotojo kompetencijų ugdymo planą, įvertinama, kaip pasikeitė tobulintos darbuotojo kompetencijos ir ar dabar darbuotojo kompetencijos atitinka pareigybei nustatytą kompetencijų lygį, t.y. kartojamas ciklas nuo 5 etapo. Pasikeitus organizacijos misijai, vertybėms ar tikslams, ciklas kartojamas nuo 1 etapo.

Sudarant kompetencijų tobulinimo planą, svarbu atsižvelgti ne tik į tai, kokias kompetencijas siekiama tobulinti, tačiau ir į jų sudėtinės dalis, jų įgijimo ar tobulinimo sudėtingumo lygį ir rekomenduojamus tobulinimo būdus (3 lentelė. Kompetencijos sudėtinių dalių tobulinimo būdai). Į darbuotojo kompetencijų ugdymo planą rekomenduojama įtraukti kuo įvairesnių ugdymo metodų ir įgyvendinimo procese užtikrinti, kad darbuotojas mokymosi metu gautų patirtį aptartų, apibendrintų ir konceptualizuotų galimą pritaikymą, patobulintas kompetencijas ir išvalgas aktyviai taikytų bei eksperimentuotų mokymosi metu ir praktikoje (Kolb 2015, 51).

3 lentelė. Kompetencijos sudėtinių dalių tobulinimo būdai

Kompetencijos sudėtinė dalis	Tobulinimo sudėtingumo lygis	Rekomenduojami tobulinimo būdai
Žinios	Lengva	- Formalusis ir neformalusis mokymasis (pvz., kursai, seminarai, konferencijos); - Saviugda (pvz., skaitymas, e. mokymasis, refleksija); - Mokymasis iš kitų (pvz., darbuotojo stebėjimas, ugdomasis konsultavimas, grįžtamasis ryšys).
Ilgūdžiai ir gebėjimai	Vidutinis sudėtingumas	Mokymosi veikiant patirtis su grįžtamojo ryšio ir ugdomaisiais pokalbiais. Pvz., Instrukravimas (arba veiklos stebėjimas) -> veiklos vykdymas -> grįžtamasis ryšys (arba ugdomasis pokalbis)
Vertybines nuostatos	Sudėtinga	- Formalusis ir neformalusis mokymas(-is) – suteikiamos žinios apie tam tikrą reiškinį, argumentuojant elgimosi ar veikimo tam tikru būdu naudą; - Mokymas veikloje – sudaroma galimybė darbuotojui pačiam išbandyti įvairius elgesio, veiklos modelius ir gauti be tarpišką grįžtamąjį ryšį susijusį su veiklos ar veiklos pasekmėmis.

Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2014, 80 - 87)

1.3.3. Kompetencijomis grįstas apmokėjimas

Snell ir Bohlander (2010, 434-435) teigimu, dažniausiai darbuotojų atlygis priklauso nuo darbo rezultatų. Deja, tokia sistema neskatina darbuotojų už jų turimas žinias ir įgūdžius, neskatina įgyti naujų su darbine veikla susijusių žinių. Kompetencijomis grįsta apmokėjimo sistema iš esmės pakeičia vadovų požiūrį į tai, kaip darbas turi būti organizuojamas ir kaip darbuotojai turi būti apmokami už jų atliekamą darbą bei pastangas.

Spencer ir Spencer (1993, 304-314) pažymi, kad taikant kompetencijomis grįstą apmokėjimą, mokama ne tik už atliekamą darbą ir turimą kompetenciją fiksuotą atlygį, bet ir pridedama kintama dalis už darbuotojo demonstruojamas ar įgytas kompetencijas, taip pat individualius, komandos ir organizacijos sukurtus rezultatus. Tokiu būdu darbuotojas motyvuojamas tobulinti turimas kompetencijas ir sukurti geresnius nei vidutinius rezultatus savo organizacijai.

Pagal Dessler (2006, 222-223) praktikoje kompetencijomis grįstas apmokėjimas dažniausiai apima vieną ar abu pagrindinius darbo apmokėjimo tipus: apmokėjimas už žinias arba įgūdžiais grįstas apmokėjimas. Apmokėjimas už žinias finansiškai skatina darbuotojus, turinčius organizacijai aktualias žinias. Pavyzdžiui, naujai padavėjai mokamas didesnis atlygis, kai ji išmoksta meniu. Įgūdžiais grįsto apmokėjimo atveju darbuotojas gaus didesnę atlygį, kai įgis organizacijai aktualius įgūdžius. Pavyzdžiui, Microsoft moka didesnę atlygį programuotojams, kai jie išmoksta kurti naujas programas.

Spencer ir Spencer (1993, 304-314) nuomone, kompetencijomis grįstą darbo apmokėjimą reiktų taikyti, jei (1) organizacijai sunku įdarbinti ar išlaikyti aukštesnės nei vidutinės kompetencijos darbuotojus, (2) jei darbuotojai, turintys geresnę kompetenciją, organizacijai sukuria didesnę pridėtinę vertę, (3) jei darbas, kurį atlieka darbuotojas, nuolat kinta ir darbuotojas atlieka daug įvairių rolių pagal esamą poreikį; (4) jei siekiama motyvuoti darbuotojus tobulinti kompetencijas, kurios reikalingos ne tik dabar, bet ir gali būti reikalingos ateityje pagal prognozuojamus aplinkos pokyčius ir organizacijos poreikius; ir kitos.

Snell ir Bohlander (2010, 435) nuomone, taikant kompetencijomis grįstą apmokėjimo sistemą, pastebimi šie teigiami pokyčiai:

- didesnis produktyvumas;
- padidėjęs darbuotojų mokymasis ir atsidasavimas darbui;
- pagerėjęs darbuotojų lankstumas tobulinant produktus ar paslaugas pagal rinkos poreikius;
- mažesnis poveikis darbuotojams išvykus ar išėjus iš darbo, nes vadovas gali paskirti pavaduojantį darbuotoją.

Kompetencijomis grįsta apmokėjimo sistema taip pat skatina darbuotojus mokytis, kai organizacijai yra reikalingi darbuotojai su naujais ar gilesniais įgūdžiais atitinkamoje srityje (Snell ir Bohlander 2010, 435).

Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, naudojant pareigybei ar artimoms pareigybėms sukurtus kompetencijų modelius, leidžia ne tik identifikuoti sėkmingus ir pavyzdinius darbuotojus, juos atrinkti, įdarbinti ir skatinti, bet ir planuoti darbuotojų mokymus pagrįstus realiais darbuotojų kompetencijų tobulinimo poreikiais, skatinti darbuotojus tobulinti organizacijai reikalingas kompetencijas, skatinti apibrėžtą elgseną, ugdyti propaguojamas vertybes, gerinti darbuotojų produktyvumą, individualius ir bendrus organizacijos veiklos rezultatus.

2. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TAIKYMAS

2.1. Kompetencijų modelio taikymas ES šalyse

„Kompetencijų modelis – modernus ŽI vadybos instrumentas, pirmiausia pradėtas taikyti Jungtinės Amerikos Valstijose ir Jungtinėje Karalystėje verslo organizacijose (XX a. aštuntajame dešimtmetyje), o vėliau ir viešojo administravimo sektoriuje (XX a. devintajame dešimtmetyje), siekiant tradicinį personalo („kadrų“) administravimą pakeisti į strateginį ŽI valdymą, suprantant, kad žmonės tampa bene svarbiausiu veiksnio, lemiančiu aukštus organizacijos rezultatus, gebėjimą prisitaikyti prie greitai besivystančios aplinkos ir dar daugiau – organizacijos gebėjimą inicijuoti pokyčius, inovatyvumą.“ (Valstybės tarnybos departamentas, 2014).

Valstybės tarnybos departamentui įgyvendinant projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“, buvo atlikta užsienio šalyse taikomų valstybės tarnautojų kompetencijų modelių analizė ir parengta ataskaita (Valstybės tarnybos departamentas, 2018). 4 lentelėje pateikiamas Europos šalyse taikomų kompetencijų palyginimas, parengtas pagal Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių bei pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaitą (Valstybės tarnybos departamentas, 2011).

4 lentelė. Europos šalyse taikomų kompetencijų modelių palyginimas

Šalis	Belgija	Olandija	Švedija	Didžioji Britanija	Airija
Viešojo administravimo tradicija	Europos kontinentinė		Skandinavų	Anglo-saksų	
Valstybės tarnybos valdymas	Centralizuotas	Mišrus	Decentralizuotas		Centralizuotas
Valstybės tarnybos organizavimo modelis	Karjeros modelis	Pereinama nuo karjeros prie postų modelio	Postų modelis		Karjeros modelis
Kompetencijų modelio pavadinimas	„5 + 1 kompetencijų modelis“	Bendrasis valstybės tarnybos kompetencijų modelis	Centralizuoto modelio nėra	Bendrasis profesinių įgūdžių kompetencijų modelis	PMDS kompetencijų modelis

4 lentelės tęsinys

Šalis	Belgija	Olandija	Švedija	Didžioji Britanija	Airija
Tikslas	Valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimas, karjeros planavimas, mokymas, darbo apmokėjimas.	Valstybės tarnautojų atranka, mokymas. Netiesiogiai naudojamas, vertinant veiklą, planuojant karjerą.	Tendencija pereiti nuo individualių pareigybių aprašų prie komandų ar organizacinių vienetų užduočių ir atsakomybės aprašo.	Valstybės tarnautojų atranka, veiklos vertinimas, karjeros planavimas, mokymas ir tobulinimas.	Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, mokymas, atranka, karjeros planavimas. Su atlyginimu siejasi netiesiogiai.
Kompetencijos	5 bendrosios centralizuotai apibrėžtos ir techninės/ specifinės kompetencijos, kurias apibrėžia pačios institucijos.	35 bendrosios kompetencijos ir 3 valdymo kompetencijos. Techninės/ specialiosios kompetencijos paliekamos įstaigų atsakomybei.	Išskiriamos kompetencijų grupės: asmeninė, socialinė, profesinė, strateginė ir funkcinė kompetencijos, tačiau kiekviena įstaiga nustato savo modelį.	Lyderystės įgūdžiai, bendrieji įgūdžiai, profesiniai įgūdžiai/patirtis. Svarbios 4 kompetencijos: tarnautojų valdymas, finansų valdymas, analizė ir išvadų formavimas, programų ir projektų valdymas. Profesiniai įgūdžiai siejami su konkrečios pareigybės atliekamomis funkcijomis.	17 elgesio kompetencijų, skirstomos į: asmeninio efektyvumo, mąstymo stiliaus ir problemų sprendimo, veiklos rezultatų valdymo bei grupinio ir tarpasmeninio efektyvumo. Institucijos pačios apibrėžia kompetencijos kriterijus.

Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentą (2011).

Ataskaitoje (Valstybės tarnybos departamentas, 2011) teigiama, kad kompetencijų modelis Airijos, Belgijos, Didžiosios Britanijos, Olandijos ir Švedijos valstybės tarnyboje jau yra taikomas daugiau nei dešimt metų. Tyrimo, kurį atliko Beeck ir Hondegheem (2010, 3-4, 68-69) Austrijoje, Belgijoje, Danijoje, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Olandijoje ir kitose šalyse, ataskaitoje išskiriama pridėtinė kompetencijų valdymo taikymo šių šalių viešajame sektoriuje vertė. Pažymima, kad šiose šalyse kompetencijų valdymas pagrinde yra taikomas darbuotojų verbavimo ir atrankos, darbuotojų mokymų, karjeros planavimo etapuose. Taikymas veiklos vertinimo ir darbo apmokėjimo etapuose yra ribotas. Visos šalys teigia, kad kompetencijų valdymo taikymas viešajame sektoriuje prisidėjo prie kultūrinių ir organizacinių pokyčių, didina įstaigų konkurencingumą ir gebėjimą įveikti naujai kylančius iššūkius greitai kintančioje aplinkoje, leido pereiti nuo tradicinio personalo valdymo prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo.

2.2. Kompetencijų modelio taikymas Lietuvoje

Lietuvai būdinga Rytų Europos viešojo administravimo tradicija, artima Europos kontinentinei viešojo administravimo tradicijai, kuri taikoma Belgijoje ir Olandijoje. Mūsų šalyje taikomas mišrus tiek valstybės tarnybos valdymo, tiek ir valstybės tarnybos organizavimo (karjeros ir postų) modelis.

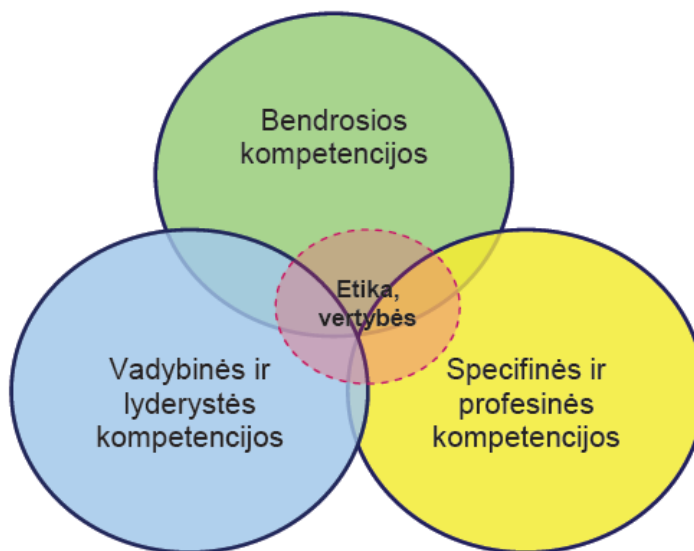
Išanalizavus ir pritaikius kitų šalių patirtį, atsižvelgus į viešojo administravimo tradiciją, valstybės tarnybos valdymo ir organizavimo bei kitus panašumus ir skirtumus, 2014 m. Lietuvoje Valstybės tarnybos departamento iniciatyva buvo parengtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika.

Kompetencijų modelio taikymo, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo svarba yra įvardinta pagrindiniuose valstybės strateginiuose dokumentuose. „Apie kompetencijomis grįstą žmoniškųjų išteklių valdymo modelį valstybės tarnyboje kalbama tiek Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, tiek 2008–2012 m. Vyriausybės veiklos programoje. Šią kryptį taip pat nurodo ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa, 2014–2020 metų Nacionalinė pažangos programa bei Lietuva 2030.“ (Rekašienė ir Sudnickas, 2014).

Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje išskiriamos 3 kompetencijų grupės, kurios papildomos veiklos etika ir vertybėmis (5 pav.):

1. Bendrosios kompetencijos (vertės visuomenei kūrimas, organizuotumas, patikimumas ir atsakingumas, analizė ir pagrindimas, komunikacija) - reikalingos visose veiklos srityse, tad privalomos visiems valstybės tarnautojams.
2. Vadybinės ir lyderystės kompetencijos (strateginis požiūris, veiklos valdymas, lyderystė) - reikalingos vadovaujant įstaigos ar padalinio veiklai, tad privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams.

3. Specifinės ir profesinės kompetencijos (politinis įžvalgumas, informacijos valdymas, orientacija į klientą, ryšių tinklo kūrimas, derybų valdymas, tarpkultūrinė komunikacija, konfliktų valdymas, kontrolės ir priežiūros proceso valdymas, įtaka) - reikalingos atliekant profesinės veiklos funkcijas. Šios kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis.



5 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės

Cit. pagal Šadžiuvienę (2015).

Siekiant užtikrinti valdymo kokybę ir modernizuoti valstybės tarnybą, didinti jos patrauklumą ir skaidrumą visuomenėje, jau nuo 2013 m. birželio mėn. buvo taikoma iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka (Tumėnė, Žukauskaitė ir Židonis 2014, 601-609). Pirmajame atrankos etape buvo vertinamos kandidatų bendrosios kompetencijos (vietoj prieš tai taikomo teisės aktų žinių patikrinimo) ir vadovavimo gebėjimai (jei taikoma). Antrasis atrankos etapas vykdomas decentralizuotai – darbuotojo ieškančioje įstaigoje.

2013 – 2014 m. atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo vadovai, įdarbinę darbuotojus atrinktus pagal naują tvarką, ir darbuotojai priimti pagal naują atrankos tvarką, parodė, kad tokia valstybės tarnautojų atranka leidžia užtikrinti efektyvesnį ir skaidresnį valstybės tarnautojų atrankos procesą (Tumėnė, Žukauskaitė ir Židonis 2014). Daugelis silpnų, netinkamų kandidatų atkrenta pirmojo – centralizuoto vertinimo metu, tokiu būdu didinant atrankos skaidrumą ir mažinant protekcionizmo apraiškas.

Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva parengus valstybės tarnautojų kompetencijų modelį ir jo taikymo metodiką, atrenkant darbuotoją į valstybės tarnybą, centralizuotu lygmeniu pagal sukurtą kompetencijų modelį buvo vertinamos kandidato

bendrosios, taip pat vadybinės ir lyderystės kompetencijos (jei taikomos), o specifinių ir profesinių kompetencijų vertinimas paliktas jau konkrečios įstaigos, kurioje tarnautojas atliks tarnybą, atsakomybei (Šadžiuvienė, 2015).

Valstybės tarnybos departamentui prie LR Vidaus reikalų ministerijos 2014 m. išleidus Valstybės tarnautojų kompetencijų modelį ir jo taikymo metodiką, rengiant mokymus ir teikiant konsultacijas viešojo sektoriaus institucijoms dėl kompetencijų modelio taikymo, tikėtasi, kad nacionalinėse ir savivaldybių institucijose, taip pat joms priklausančiose įstaigose kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas bus taikomas visuose žmogiškųjų išteklių etapuose – planuojant žmogiškuosius išteklius, sudarant pareigybių aprašymus, atrenkant darbuotojus, vertinant darbuotojus, organizuojant darbuotojų mokymą ir ugdymą, planuojant darbuotojų karjerą.

Nors nacionaliniu lygiu buvo pripažįstama kompetencijų modelio diegimo svarba (strateginiuose valstybės dokumentuose, Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos išleistoje metodikoje, rekomendacijose teikiamose konferencijų ir konsultacijų metu, t.t.), tačiau 2018 m. atliktas tyrimas (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 337-340) rodo, kad, kompetencijų modelis vis dar nėra plačiai taikomas: (1) ne visos viešojo sektoriaus institucijos naudoja šį modelį (pvz. LR Vidaus reikalų ministerija, inicijavusi valstybės tarnautojų kompetencijų modelio kūrimą, taip pat Lietuvos darbo birža netaiko šio modelio); (2) dalis institucijų, nors ir planavo taikyti šį modelį visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, tačiau iš tikrųjų naudoja tik atrenkant darbuotojus (valstybės tarnautojus ir dirbančius pagal darbo sutartį) ir vertinant darbuotojų veiklą (Teritorinė Kauno ligonių kasa), (3) dalis institucijų kompetencijų modelį naudoja tik vertinant tarnybinę veiklą (pvz., Valstybės tarnybos departamentas, Valstybinė ligonių kasa). Tačiau reikia pažymėti, kad institucijų, naudojančių kompetencijų modelį, skaičius padidėjo Valstybės tarnybos departamentui prie LR Vidaus reikalų ministerijos parengus kompetencijų modelį ir jo taikymo metodiką (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 336).

Pagal 2017 m. kovo 17 d. patvirtintą LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planą (įskaitant 2018-03-21 LR Vyriausybės nutarimą dėl Vyriausybės programos įgyvendinimo plano pakeitimo), siekiant kelti kompetencijas valstybės valdymo srityje, Vyriausybė numatė 2018-2019 m. atlikti šiuos darbus: (1) didinti valstybės tarnybos patrauklumą, pertvarkant atrankos, ugdymo ir motyvavimo sistemas; (2) žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą orientuoti į veiklos rezultatus. Galima pastebėti, kad plane yra numatytos konkrečios priemonės, skatinančios kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje: (1) sukurti valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijų ugdymo sistemą; (2) tobulinti valstybės tarnautojų atrankos sistemą, kad valstybės tarnyboje dirbtų labai kompetentingi asmenys; (3) sklandžiai pereiti prie kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos; (4) tobulinti valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, orientuojantis į rezultatus; (5) diegti bendras valstybės tarnautojų kompetencijų valdymo, veiklos vertinimo, asmens e. bylų sistemas.

Atsižvelgiant į LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planą, 2018 metais Valstybės tarnybos departamentas pagal strateginį 2018 – 2020 metų įstaigos planą (Valstybės tarnybos departamentas, 2018) įgyvendino keletą priemonių, labai svarbių kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo plėtrai viešojo valdymo institucijose: (1) parengė teisės aktus, reikalingus tobulinti valstybės tarnautojų atranką; (2) tobulino valstybės tarnautojų atrankos sistemą; (3) siekiant sklandaus perėjimo prie kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių vadybos viešajame sektoriuje, parengė teisės aktus, sudarančius sąlygas tobulinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų ir jų vertinimo sistemą. Parengus šiuos teisės aktus ir 2018 m. gruodžio 12 d. LR Vyriausybei priėmus nutarimą Nr. 1295 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. Nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo“, kuris įsigalioja nuo 2019 m. sausio 1 d., tikėtina, kad tai gerokai paspartins kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą viešojo sektoriaus institucijose. Nes kartu su nutarimu LR Vyriausybė patvirtino Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką, Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašą, Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašą, Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašą (Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo pakeitimas, 2018), kuriuose aiškiai įvardintas reikalavimas taikyti kompetencijų modelį darbuotojų atrankos, vertinimo, ugdymo ir karjeros planavimo etapuose. Įsigaliojus šiam nutarimui ir patvirtintų tvarkų aprašams, pareigybių aprašymuose turi būti nurodytos bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės kompetencijos. Atrankos metu, kaip ir anksčiau vykdomam centralizuotai ir decentralizuotai, numatyta, kad turi būti vertinamos kompetencijų modelyje išskirtos kompetencijos. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo apraše numatyta, kad darbuotojų vertinimo metu turėtų būti vertinamos ne tik atliktos darbuotojo užduotys ir funkcijos, tačiau ir turimos kompetencijos (pagal pareigybei taikomą kompetencijų modelį), nustatant mokymo poreikį ir taikant skatinimo priemones (labiau išskiriamos nefinansinės priemonės). Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos apraše yra praplėstas naudojamų priemonių sąrašas – numatyta, kad gali būti taikomi ne tik formalūs mokymai, kursai, tačiau pripažįstama ir savišvieta, neformalusis ugdymas, mokymasis iš kitų.

Nuo 2019 m. sausio 1 d. pastebimi esminiai pokyčiai valstybės tarnautojų atrankoje. Įsigaliojus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimams, taip pat Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašui (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295, 2018), valstybės tarnautojų atranka vykdoma centralizuotai - atranką vykdo Valstybės tarnybos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Siekiant užtikrinti atrankos skaidrumą, tarnautojus atrenka komisija, sudaryta iš daugiau kaip pusės atstovų, kurie nėra įstaigos, kuriai atrenkamas tarnautojas, atstovai. Taip pat numatyta, kad konkursą gali stebėti stebėtojai. Nuo 2019 m. atsisakyta išankstinio pretendentų į valstybės tarnautojus bendrųjų kompetencijų vertinimo, jų bendrosios ir profesinės kompetencijos vertinamos atrankos komisijos metu. Atrenkant pretendentes į vadovaujamas pareigas, prieš komisijos vertinimą papildomai

yra atliekamas kompleksinis vertinimas - bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų vertinimas. Atrankos komisija, kaip numatyta Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295, 2018), centralizuotai įvertina kompetencijas ir gebėjimus, reikalingus pareigybės aprašyme numatytoms funkcijoms tinkamai atlikti, ir tinkamumą eiti valstybės tarnautojo pareigas. Konkursą laimi daugiausiai balų surinkęs pretendentas. Pretendentais į vadovaujančias pareigas (padalinio vadovo ar aukštesnes, taip pat įstaigos vadovo pareigas) laikomi 2 daugiausiai balų surinkę pretendentai, iš kurių laimėtoją pasirenka į pareigas priimančias asmuo.

Nors, siekiant padidinti viešojo valdymo efektyvumą, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014 – 2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 programoje, LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane yra numatyta viešajame sektoriuje taikyti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, tačiau 2018 m. tyrimas parodė (Stačinskaitė ir Petrauskienė 2018, 337-340), kad kol kas tik dalis institucijų taiko kompetencijų modelį visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, dalis institucijų taiko jį iš dalies (tam tikruose etapuose – darbuotojų atrankoje ir vertinime) arba netaiko. 2018 metų pabaigoje LR Vyriausybės patvirtintas Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimas su patvirtintomis valstybės tarnautojų atrankos, veiklos vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo aprašais, jau rodo esminius pokyčius valstybės tarnautojų atrankos procese (centralizuotos atrankos metu vertinamos pretendentų kompetencijos ir išrenkamas konkurso laimėtojas (ar 2 pretendentai į konkurso laimėtojus, jei renkamas tarnautojas į vadovaujančias pareigas)), taip pat paspartins kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymo taikymą vertinant darbuotojų veiklą, numatant mokymosi poreikius ir planuojant darbuotojų mokymus valstybės ir savivaldybių institucijose, taip pat joms priklausančiose įstaigose.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Taikomasis tyrimas inicijuotas atsižvelgiant į didelę jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos - Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros darbuotojų kaitą (per paskutinius metus pasikeitė apie 50 proc. darbuotojų), taip pat į darbuotojų siūlymus įgyvendinti pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje (sukurti aiškesnę ŽI valdymo ir skatinimo sistemą).

Magistrinio darbo tema – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.

Tyrimo objektas – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas pasirinktoje jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje).

Probleminiai tyrimo klausimai:

1. Kokie yra šiuo metu jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje taikomo kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai ir tobulinimo galimybės?
2. Kokios kompetencijos yra reikalingos projektų koordinatoriaus pareigybei? T.y. kokios yra esminės (kritinės) projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijos, darančios didžiausią įtaką sukuriamiems veiklos rezultatams.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, sukurti kompetencijų modelį projektų koordinatoriaus pareigybei ir parengti rekomendacijas dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, remiantis moksline literatūra.
2. Išanalizuoti ir apibendrinti kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatas jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.
3. Išanalizuoti ir įvertinti, kokia apimtimi kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra taikomas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.
4. Sukurti kompetencijų modelį jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijos projektų koordinatoriaus pareigybei.
5. Parengti rekomendacijas jaunimo politiką įgyvendinančiai institucijai dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo.

3.2. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Siekiant sustiprinti kompetenciją bei atskleisti mokslininkų pagrindines išvalgas kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, taip pat kokybiškai atlikti tyrimą ir parengti rekomendacijas jaunimo politiką įgyvendinančiai institucijai, buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.

Siekiant įvertinti, kokia apimtimi kompetencijomis grįstas valdymas yra taikomas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, sukurti kompetencijų modelį ir rekomendacijas, **atliktas kokybinis taikomasis tyrimas**. Rengiant ir atliekant tyrimą buvo remtasi Kardelio (2016), Gaižauskaitės, Valavičienės (2016), Dačiulytės, Jagmino, Nefo (2013), Bitino, Rupšienės, Žydzūnaitės (2008), Patton (2015) metodinėmis nuostatomis. Taip pat Spencer ir Spencer (1993), Sudnicko ir Ališauskienės (2011), Valstybės tarnybos departamento (2014), Snell ir Bohlander (2010), Sanghi (2007) rekomendacijomis dėl kompetencijų modelių kūrimo ir taikymo.

Siekiant užtikrinti kokybinio tyrimo validumą ir patikimumą, buvo taikomas **trianguliacijos principas** – duomenys tyrimui buvo renkami iš skirtingų šaltinių (vadovo, darbuotojų, dokumentų) ir taikant skirtingus metodus. Atliekant tyrimą buvo naudojami šie metodai: **kokybinė dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruotas giluminis interviu, stebėjimas, ekspertų grupės diskusija**. Remiantis moksline literatūra (Kardelis, 2016; Bitinas ir kt., 2008; Gaižauskaitės, Valavičienės 2016, Hennink ir kt., 2011), kokybinis tyrimas pasirinktas norint išanalizuoti veiklą reglamentuojančius dokumentus, ištirti institucijos vadovo ir darbuotojų patirtį ir išvalgas, sukurti kompetencijų modelį projektų koordinatoriaus pareigybei ir parengti rekomendacijas dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo. Rengiant klausimynus ir atliekant pusiau struktūruotus giluminius interviu, ekspertų grupės diskusijos metu bei analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, buvo laikomasi prielaidos, kad svarbiausia yra tik informantų – vadovo ir darbuotojų samprata, jų patirtis, situacijų interpretacijos ir nuomonė.

Kokybinė institucijos veiklą reglamentuojančių dokumentų turinio analizė pasirinkta norint gauti informaciją apie šiuo metu institucijos veiklai taikomus reikalavimus, įdiegtas tvarkas ir procedūras, susijusias su kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymu institucijoje. Taip pat siekiant nustatyti, kokie kompetencijų reikalavimai projektų koordinatoriaus pareigybei yra apibrėžti dokumentuose. Atliekant kokybinę dokumentų turinio analizę, pirminė informacija buvo skaidoma į dalis, grupuojama, apibendrinama ir glaudinama iki tokio lygio, kad būtų atskleisti apibendrinti principiniai teiginiai, nusakantys kaip kompetencijų valdymo taikymas yra atskleistas institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.

Siekiant gauti papildomą, dokumentuose neatskleistą ir išsamią informaciją iš institucijos vadovo, kokia apimtimi kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra taikomas Agentūroje, buvo pasirinktas pusiau struktūruotas giluminis interviu metodas. Institucijos vadovas yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą, tad pasirinktas metodas naudojamas gauti tyrimui reikalingą informaciją apie kompetencijų vertinimą darbuotojų atrankos ir vertinimo etape, kompetencijų ugdymo planavimą ir įgyvendinimą, kompetencijų ugdymo skatinimą, taip pat apie projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas, kurių patvirtinimo vadovas ieško darbuotojų atrankos ir vertinimo metu.

Siekiant identifikuoti projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas, remiantis Spencer ir Spencer (1993), Sudnicku ir Ališauskiene (2011) pasirinktas ekspertų grupės diskusijos metodas. Diskusijos metu buvo laikomasi tokios loginės sekos: projektų koordinatoriaus atsakomybės - > sukuriama rezultatai -> rezultatams sukurti reikalingos kompetencijos. Siekiant sukurti projektų koordinatoriaus pareigybei kompetencijų modelį, tyrime dalyvaujantys ekspertai – tai institucijos projektų koordinatoriai, kurie ne tik turi tyrimui reikalingų išskirtinių žinių ir patirties institucijos projektų administravimo - koordinavimo srityje, bet ir yra pasiekę labai gerus rezultatus savo darbe. Siekiant sukurti kompetencijų modelį, jie gali ne tik pasidalinti savo patirtimi, nuomone ir įžvalgomis apie koordinatoriaus pareigybei būtinas esmines kompetencijas, padedančias pasiekti labai gerus rezultatus. Diskusijos metu buvo naudojamas 3 priede pateiktas kompetencijų modelis, parengtas darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014) ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos apraše pateiktais karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijais (LR Vyriausybės nutarimas 2018).

Siekiant patikslinti ir papildyti išsamesniais duomenis ekspertų diskusijos grupės metu gautus duomenis apie koordinatoriaus pareigybei būtinas kompetencijas, buvo atlikti papildomi pusiau struktūruoti giluminiai interviu su projektų koordinadoriais, kurie pasiekia pavyzdinius rezultatus. Remiantis Sanghi (2007), Spencer ir Spencer (1993), Sudnicku ir Ališauskiene (2011), interviu klausimynuose buvo naudoti elgesio klausimai, leidžiantys surinkti duomenis apie projektų koordinatorių elgesį realių darbinių situacijų metu ir identifikuoti, pareigybei reikalingas kompetencijas. Giluminiu interviu buvo siekiama suprasti kiekvieno interviu dalyvio patirtį, surenkant tyrimui reikalingą informaciją su skirtingais kontekstais ir detalėmis, vėliau šiuos duomenis sugretinant su kitais interviu ir ekspertų grupės diskusijos metu gautais duomenimis.

Atsižvelgus į institucijos tikslus ir organizacinę struktūrą, buvo siekiama sukurti kompetencijų modelį vienai iš pagrindinės institucijos veiklas įgyvendinančių pareigybių. Projektų koordinatoriai teikia informaciją ir konsultacijas apie institucijos administruojamas ES programas potencialioms bei projektus vykdančioms organizacijoms, administruoja pateiktas paraiškas ir finansuojamus projektus,

atlieka projektų patikras ir t.t. Pažymėtina, kad šios pareigybės darbuotojų tiriamoje institucijoje yra daugiausia (apie 50%) ir jų turima kompetencija daro tiesioginę ir svarią įtaką institucijos teikiamų paslaugų kokybei, klientų pasitenkinimui ir institucijos įvaizdžiui.

Pusiaus struktūruotų giluminių interviu ir ekspertų grupės diskusijos klausimynai - gairės, parengti remiantis mokslinės literatūros analizės bei institucijos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatais, pateikiami 1 - 4 prieduose.

Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016, 111-121), klausimai pusiaus struktūruotų giluminių interviu ir ekspertų grupės diskusijos klausimyne buvo suskirstyti į 3 grupes:

1. Įvadiniai klausimai - platūs, padedantys užmegzti kontaktą ir įvedantys į temą klausimai.
2. Pagrindiniai interviu klausimai su patikslinančiais ar situaciją detalizuojančiais klausimais.
3. Interviu užbaigimas - baigiamieji klausimai ir pasiteiravimas, ar tyrimo dalyvis nori papildyti savo interviu tuo, kas jo nuomone yra svarbu, bet nebuvo paklausta.

Kokybiniame tyrime buvo taikoma tikslinė imties vienetų atranka:

- Kriterinė atranka - Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros vadovas, kuris vykdo darbuotojų atranką, vertinimą ir skatinimą, yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą.
- Ekstremaliųjų atvejų atranka - Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatoriai, pasiekiantys labai gerus darbo rezultatus.

Pagal Patton (2015), atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir turimus resursus, taip pat į tai, kad informacija gaunama iš skirtingų šaltinių ir skirtingais metodais yra viena kitą papildanti, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo apimties vertinimui buvo atlikta dokumentų analizė, pusiaus struktūruotas interviu su institucijos direktore, stebėjimas (darbuotojų vertinimo, kompetencijų ugdymo plano aptarimo).

Remiantis Spencer ir Spencer (1993), Sudnicku ir Ališauskiene (2011), siekiant surinkti projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modeliui reikalingus duomenis, buvo atlikta dokumentų analizė ir ekspertų grupės diskusija. Papildomai buvo atlikti 3 pusiaus struktūruoti giluminiai interviu su projektų koordinadoriais ir vienas interviu su direktore (iš viso atlikti 4 interviu). Atsižvelgiant į ekspertų patirtį ir temos išmanymą, tikimybę, kad kiekvienas dalyvis išsamiai pasisakys ir aktyviai dalyvaus diskusijoje, taip pat į institucijoje dirbančių projektų koordinatorių skaičių, ekspertų grupės diskusijoje dalyvavo 5 projektų koordinatoriai.

Atlikus interviu ir pravedus diskusijų grupę, buvo analizuojami duomenys ir sprendžiama, ar surinkti duomenys kartoja (duomenų persisotinimas) ir atsako į tyrimo klausimus. Pastebėjus duomenų persisotinimą, įvertinta, kad tyrimo imtis yra pakankama.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi savanoriškumo ir konfidencialumo principų. Pokalbis, sutikus informantui, buvo įrašomas, vėliau transkribuojamas, užfiksuojant tikslius informantų pasisakymus. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, transkribuojant tyrimo duomenis, visi tyrime dalyvavę informantai buvo koduojami (informantai dalyvavę interviu koduojami I.1, I.2., I.3 ir I.4; o ekspertų diskusijos dalyviai – D.I.1, D.I.2, D.I.3, D.I.4 ir D.I.5), rezultatai pateikiami apibendrintai, nuasmenintai, neleidžiant identifikuoti pasisakiusio asmens.

Analizuojant dokumentus, buvo ieškoma reikšmingos ir su tyrimu susijusios informacijos, išskiriant šias kategorijas: darbuotojams taikomos kompetencijos, kompetencijų peržiūra ir vertinimas darbuotojų atrankos etape, darbuotojų informavimas apie pozicijai reikalingas kompetencijas ir jų vertinimas, darbuotojų kompetencijų užtikrinimas. Informacija struktūruota pagal dokumento tipą ir kategorijas.

Atliekant vadovo interviu metu gautų duomenų analizę, buvo taikomas dedukcinis kodavimas - duomenys buvo kategorizuojami prie žmogiškųjų išteklių atrankos, darbuotojų vertinimo ir ugdymo, darbo apmokėjimo ir skatinimo kategorijų. Atliekant ekspertų diskusijos grupės, pusiau struktūruotų giluminių interviu metu gautų duomenų analizę, informantų teiginiai buvo transkribuojami ir taikant dedukcinį kodavimą, kategorizuojami prie juos atitinkančių kategorijų – kompetencijų pagal 3 priede pateiktą kompetencijų modelį. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingos kompetencijos nustatytos, atsižvelgus į išreikštą kompetencijų reikalingumo intensyvumą (kompetencijos reikalingumą pagrindžiančių teiginių kiekį, išreikštą vienetais ir balais), dažnį (keliuose dokumentuose ir kiek informantų minėjo kompetencijos reikalingumą, išreikštas vienetais ir balais) ir vertinimą balais (tai ekspertų diskusijos grupės metu įvertintas kompetencijų reikalingumas balais).

Viena iš esminių tyrimo stiprybių yra tai, kad tyrimą atliko institucijos darbuotoja, kuriai iš vidaus yra žinomi reikalavimai, procedūros, esama praktika, organizacinė kultūra ir kt. Tai taip pat sąlygojo, kad darbuotojai noriai sutiko duoti interviu ir dalyvauti ekspertų diskusijos grupėje, atvirai reikšė savo nuomonę, pasakojo apie savo patirtį, vertinto savo ir kolegų kompetencijas pagal parengtą projektų koordinatoriaus kompetencijų (įsi)vertinimo klausimyną.

Tyrimas truko nuo 2018 gruodžio iki 2019 kovo mėn.

Atliktas taikomasis kokybinis tyrimas aktualus Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūrai, nes buvo sukurtas kompetencijų modelis vienai iš pagrindinės institucijos veiklas įgyvendinančių pareigybių, parengtos rekomendacijos dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo. Pritaikius tyrimą, galima parengti kompetencijų modelius ir kitoms institucijos pareigybėms. Analogiškas tyrimas atliktas kitoje organizacijoje leistų sukurti šios organizacijos darbuotojams taikomus kompetencijų modelius, atitinkančius šios organizacijos tikslus, poreikius ir organizacinę kultūrą.

4. KOMPETENCIJOMIS GRĮSTO ŽI VALDYMO TAIKYMO JAUNIMO POLITIKĄ ĮGYVENDINANČIOJE INSTITUCIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Kompetencijomis grįsto ŽI valdymo nuostatos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose

Šioje dalyje apžvelgiama, kaip kompetencijomis grįstas ŽI valdymas atskleistas pagrindiniuose Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose: Nacionalinių agentūrų vadove (Europos Komisija 2018), 2019 m. metiniame veiklos plane (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), darbuotojų pareiginiuose nuostatose (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018). Analizuojant dokumentus, buvo ieškoma reikšmingos ir su tyrimu susijusios informacijos, išskiriant šias kategorijas: darbuotojams taikomos kompetencijos, kompetencijų peržiūra ir vertinimas darbuotojų atrankos etape, darbuotojų informavimas apie pozicijai reikalingas kompetencijas ir jų vertinimas, darbuotojų kompetencijų užtikrinimas. Informacija struktūruota pagal dokumento tipą ir kategorijas.

Nacionalinių agentūrų vadovas

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra - tai ES programos „Erasmus+“ jaunimo srities ir ES programos „Europos solidarumo korpusas“ nacionalinė agentūra Lietuvoje. Vienas iš pagrindinių dokumentų, kuris reglamentuoja institucijos veiklą - tai Europos Komisijos (toliau - EK) parengtas Nacionalinių agentūrų vadovas, kuris yra sutarties su EK dėl aukščiau minėtų ES programų administravimo Lietuvoje dalis.

Nacionalinių agentūrų vadove (Europos Komisija 2018, 11-12) numatyta, kad Nacionalinė agentūra turi turėti tinkamos kvalifikacijos darbuotojus, kad galėtų kokybiškai atlikti jai pavestas funkcijas.

Kad nacionalinių agentūrų darbuotojai galėtų efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti su EK ir Nacionalinėmis agentūromis kitose šalyse, pabrėžiama, kad darbuotojai privalo turėti tinkamus užsienio kalbos gebėjimus. Nors konkreči užsienio kalba nėra įvardinta ir šiuo metu yra 24 oficialios ES kalbos, tačiau pagrindinė kalba, kuria Europos Komisija pateikia su programos administravimu susijusius dokumentus (pvz., Nacionalinių agentūrų vadovas, paraiškų vertinimo vadovas agentūrų darbuotojams, kitos rekomendacijos), Nacionalinių agentūrų teikiami veiklos planai ir ataskaitos, komunikacija su EK

ir kitomis Nacionalinėmis agentūromis, bendrų susitikimų ir mokymų kalba yra anglų. Tad galima daryti išvadą, kad agentūros darbuotojai privalo gerai mokėti ir galėti rengti dokumentus, komunikuoti būtent anglų kalba.

Pagal Europos Komisijos reikalavimus, siekiant užtikrinti aukštos kokybės Programų decentralizuotų veiksmų valdymą, nacionalinių agentūrų darbuotojai turi išmanyti nacionalinį ir Europinį politikos kontekstą, taip pat tarptautinį bendradarbiavimą švietimo, mokymo ir jaunimo srityse.

Vadovaujantis Nacionalinių agentūrų vadovo nuostatomis (Europos Komisija 2018, 12), programas administruojančios institucijos turi skaidriai organizuoti darbuotojų atranką (iš anksto numatyti atrankos kriterijus), užtikrinant lygias galimybes potencialiems kandidatams ir vengiant interesų konflikto. Reikalavimuose pabrėžiama, kad Nacionalinių agentūrų darbuotojai turi būti tinkamai informuoti apie jų atsakomybes ir pagrindines užduotis, taip pat apie šiai darbo pozicijai reikalingas kompetencijas.

Pagal Europos Komisijos reikalavimus (Nacionalinių agentūrų vadovas 2018, 12), Nacionalinė agentūra privalo užtikrinti, kad jos darbuotojai turėtų kompetencijas, reikalingas atlikti jiems pavestas darbo užduotis. Šiuo tikslu agentūra privalo įgyvendinti tinkamą personalo mokymų politiką. Jei mokymus organizuoja EK, tuomet juose turi dalyvauti Nacionalinės agentūros darbuotojai, kuriems šie mokymai yra skirti.

Metinis veiklos planas

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros 2019 m. veiklos plane, kurį patvirtino LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Europos Komisija, yra įvardintos 2 galimos rizikos, susijusios su ES programų valdymu. Institucija įvardina, kad nepakankama naujų darbuotojų kompetencija ir nepakankami darbuotojų IT gebėjimai gali padidinti klaidų ir pažeidimų riziką administruojant ES programas, tad numato šias rizikas mažinančias priemones: detalias procedūras, mentorystę ir stebėsenos veiklas, įvairius mokymus, konsultacijas ir susitikimus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 30, 68).

Institucija metiniame veiklos plane (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 69) pripažįsta, kad svarbu užtikrinti, jog visi darbuotojai turėtų tinkamą informaciją, palydėjimą ir nuolat tobulintų reikalingas kompetencijas, kad gebėtų tinkamai atlikti jiems pavestas darbo užduotis. Kiekvienais metais Agentūros darbuotojai reflektuoja apie tai, kokias kompetencijas jie mato poreikį tobulinti. Agentūros direktorius, atsižvelgdamas į mokymosi poreikius, parengia metinį darbuotojų tobulinimo planą ir numato tam reikalingus finansinius resursus. Pagrindinis Agentūros metinio tobulinimo plano tikslas – tobulinti sėkmingam programų valdymui reikalingas kompetencijas. Nurodoma, kad kiekvienais metais bus tobulinamos kompetencijos susijusios su jaunimo politikos konteksto išmanymu, komunikacija, projektų valdymo ciklu, dotacijų gavėjų palaikymu ir stebėseną,

rezultatų sklaida ir taikymu, IT programų naudojimu programų valdymo tikslais ir pan. Numatyta, kad darbuotojai dalyvaus Europos Komisijos ir kitų Nacionalinių agentūrų rengiamuose mokymuose, vidiniuose Agentūros organizuojamuose mokymuose, taip pat numatyta darbuotojų mentorystė, individualus mokymas.

Personalo ir žinių valdymo reglamentas

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros kokybės valdymo sistemos reglamentas „R6. Personalo ir žinių valdymas“ (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra, 2018) reglamentuoja darbuotojų planavimo, atrankos, naujų darbuotojų įvedimo, darbuotojų vertinimo ir mokymosi poreikių nustatymo, kvalifikacinio plano sudarymo, įgyvendinimo bei vertinimo etapus.

Reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 3) numatyta, kad kilus poreikiui priimti naują darbuotoją, darbuotojo atrankos metu, taip pat priimant darbuotoją, bus parengtas ir darbuotojas bus supažindinamas su darbuotojų pareigų aprašymu, atsakomybių sąrašu. Darbo pozicijai keliamų kompetencijų peržiūra, įvardinimas ir naujo darbuotojo supažindinimas su jomis nėra numatytas reglamente. Taip pat nėra numatyta, koku būdu, kokius kriterijus taikant bus atrenkamas naujas darbuotojas.

Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 3-4) numatytas naujo darbuotojo instruktavimas ir mentorystė bandomuoju laikotarpiu, kuri apima supažindinimą su Agentūroje patvirtintomis darbo su projektais ir administracinėmis tvarkomis, informacinių sistemų politika ir kitomis tvarkomis, projektų valdymo programomis. Bandomuoju laikotarpiu vertinama, kaip darbuotojas atlieka užduotis, ar rodo iniciatyvą, domisi darbu ir gilinasi į užduotis, ar konsultuojasi su kolegomis. Pozicijai taikomos kompetencijos, jų pristatymas ir vertinimas šiuose etapuose neminimi. Tačiau galima teigti, kad vertinant, kaip darbuotojas atlieka užduotis, jo iniciatyvumą, įsigilinimą ir pan. aspektus, netiesiogiai yra vertinama ir naujo darbuotojo kompetencija.

Numatyta (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 4-5), kad du kartus per metus vertinami darbuotojų individualūs veiklos planai ir siejami rodikliai, sėkmės ir kylantys sunkumai, kompetencijų tobulinimo poreikiai. Atsižvelgiant į darbuotojų išreikštus mokymosi poreikius ir Agentūros poreikius, Europos Komisijos atsiųstą mokymų planą ar individualius kvietimus dalyvauti mokymuose, įvertinus Agentūros finansines galimybes, direktorius parengia metinį kvalifikacijos tobulinimo planą, kurį kiekvieną ketvirtį peržiūri ir patikslina, jei reikia. Darbuotojai, dalyvavę mokymuose pagal parengtą planą ir kuriojamą sritį, grįžę iš mokymų ne tik užpildo kvalifikacijos kėlimo renginio vertinimo anketą, bet ir suorganizuoja vidinius mokymus kitiems Agentūroms darbuotojams ir aptaria, kaip gautas žinias galima pritaikyti Agentūros veikloje, numato priemones.

Darbuotojų pareiginiai nuostatai

Darbuotojų pareiginiuose nuostatose (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018) įvardintas pareigybės tikslas, kvalifikaciniai reikalavimai, pareigos, teisės ir pavaldumas, bendrosios nuostatos. Kvalifikacinių reikalavimų dalyje numatyti reikalavimai, taikomi atitinkamai darbo pozicijai. Priklausomai nuo pozicijos, įvardinama, kokį išsilavinimą ir patirtį turi turėti darbuotojas, kokius gebėjimus ir kompetencijas turi turėti. Pvz. Savanoriškos veiklos projektų koordinatoriaus pareiginiuose nuostatuose įvardinama, kad darbuotojas turi turėti universitetinį ar jam prilygstantį išsilavinimą, turi turėti patirties projektų, programų, mokymų ar renginių organizavimo srityje; patirtis administruojant ES projektus yra privalumas; turi išmanyti savanoriškos veiklos, kaip mokymosi erdvės jaunam žmogui ir organizacijai, temą; turi gerai mokėti anglų kalbą, sugebėti savarankiškai planuoti, organizuoti savo darbą ir pan.

Apibendrinimas

Visuose analizuotuose Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose yra numatytas darbuotojų kompetencijų valdymas. Nacionalinių agentūrų vadove (Europos Komisija 2018) numatyti pagrindiniai reikalavimai, taikomi Nacionalinių agentūrų darbuotojams, darbuotojų atrankai ir informavimui, kompetencijų užtikrinimui. Atsižvelgiant į šiuos reikalavimus, Agentūra 2019 m. metiniame veiklos plane (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018) numatė, kaip užtikrins, kad darbuotojai turėtų sėkmingam programų valdymui reikalingas kompetencijas. Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), kaip ir metiniame veiklos plane, aiškiai išskiriamas darbuotojų kompetencijų vertinimas, mokymosi poreikių nustatymas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano parengimas, periodinis peržiūrėjimas ir įgyvendinimas. Darbuotojų pareiginiuose nuostatose (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018) numatyti konkrečiai darbo pozicijai taikomi ne tik išsilavinimo reikalavimai, bet ir reikalingos kompetencijos, taip pat numatytos galimybės tobulinti kompetencijas.

4.2. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo apimtis jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje - Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje analizuojama ir vertinama, remiantis veiklą reglamentuojančių dokumentų, stebėjimo ir pusiau struktūruoto interviu su institucijos direktore duomenų analize.

Atsižvelgiant į asmens duomenų apsaugos reikalavimus, direktorės vardas ir pavardė darbe nėra minimi. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, transkribuojant tyrimo duomenis, visi tyrime dalyvavę informantai buvo koduojami (pvz., I.1, I.2), rezultatai pateikiami apibendrintai, nuasmenintai, neleidžiant identifikuoti pasisakiusio asmens.

Pagal Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros veiklą reglamentuojančių dokumentų registrą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra, 2018) buvo išskirti ir analizuojami pagrindiniai institucijos veiklą ir žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojantys dokumentai: Nacionalinių agentūrų vadovas (Europos Komisija 2018), 2019 m. metinis veiklos planas (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), Personalo ir žinių valdymo reglamentas (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), darbuotojų pareiginiai nuostatai (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018).

Siekiant gauti papildomą, dokumentuose neatskleistą informaciją ar ją patikslinti, taip pat buvo atliktas stebėjimas (darbuotojų vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo plano aptarimo) ir pusiau struktūruotas gilumasis interviu su Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros direktore. Pagal Personalo ir žinių valdymo reglamentą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), direktorė yra atsakinga už žmogiškųjų išteklių valdymą institucijoje. Interviu metu direktorė tai patvirtino: „Direktorius pagal savo atsakomybės yra atsakingas už visų darbuotojų priėmimą, atleidimą ir visą tai, kas yra susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu, jų tobulinimu ir visu kitu gėriu.“

Analizė atliekama išskiriant šiuos pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo etapus: žmogiškųjų išteklių atranka, darbuotojų vertinimas ir ugdymas, darbo apmokėjimas ir skatinimas.

4.2.1. Žmogiškųjų išteklių atranka

Vadovaujantis Nacionalinių agentūrų vadovo nuostatomis (Europos Komisija 2018, 12), Agentūra, turi skaidriai vykdyti darbuotojų atranką - iš anksto numatyti atrankos kriterijus, užtikrinti lygias galimybes potencialiems kandidatams, vengti interesų konflikto.

Institucijos Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 2-3) numatyta, kad direktoriui priėmus sprendimą dėl naujo darbuotojo priėmimo, yra peržiūrimi darbuotojui taikomi reikalavimai ir jei reikia, patikslinamas pareigų aprašymas (pareigybiniai nuostatai) ir atsakomybių sąrašas. Tuomet siūloma pareigas užimti esamam darbuotojui arba yra skelbiamas viešas konkursas.

Direktorė interviu metu patvirtino, kad kriterijai darbuotojams yra nustatomi iš anksto, prieš atranką, rengiant kvietimą dalyvauti konkurse, kad pagal tuos kriterijus bus vertinami kandidatai, gavus jų anketas ir pokalbių metu:

- „sudėliojame patį kvietimą, skelbimą ir nustatom reikalavimus žmonėms arba nustatom, ko iš jų tikimasi faktiškai ir kokius kriterijus jie turėtų atitikti tam, kad jie galėtų ateiti į darbo pokalbį arba pagal ką mes juos filtruosim.“
- „Kitas svarbus dalykas yra bendrai pasižiūrėjimas, kokio profilio žmogaus mes norim, kokias charakteristikas jis turėtų turėti. Aišku, kad skirtingos pareigybės turėtų turėti ir skirtingas charakteristikas.“

Pagal skirtingų veiklų (jaunimo mainų, jaunimo darbuotojų mobilumo, savanoriškos veiklos, strateginių partnerysčių ir struktūrinio dialogo) projektų koordinatorių pareiginius nuostatus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), 2018 metais paskelbtus projektų koordinatorių atrankos skelbimus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), šiai pareigybei, nepriklausomai nuo koordinuojamos veiklos, keliami šie specialieji reikalavimai:

- Aukštasis universitetinis ar jam prilygstantis išsilavinimas.
- Darbo patirtis programų, projektų administravimo srityje.
- Geri/puikūs anglų kalbos gebėjimai (pareiginiuose nuostatose nustatytas bent B2 lygis, atrankos skelbimuose – C1).
- Puikūs darbo kompiuteriu įgūdžiai.
- Puikios lietuvių kalbos žinios (numatytas tik atrankos skelbimuose).
- Dokumentų valdymo išmanymas (numatytas tik pareiginiuose nuostatuose)
- Gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis (numatytas pareiginiuose nuostatuose), komunikabilumas (numatytas atrankos skelbimuose).
- Sugebėti savarankiškai planuoti, organizuoti savo darbą (numatyta pareiginiuose nuostatuose), puikūs darbo laiko planavimo įgūdžiai (numatyta atrankos skelbimuose).
- Sugebėjimas atlikti keletą užduočių vienu metu (numatytas atrankos skelbimuose).
- Iniciatyvumas (numatytas atrankos skelbimuose).

Pastebima, kad reikalavimai, taikomi projektų koordinatoriaus pareigybei, šiek tiek skiriasi patvirtintuose projektų koordinatorių pareiginiuose nuostatose ir atrankos skelbimuose. Pvz., anglų kalbos reikalavimas skelbime (C1) yra aukštesnis nei pareiginiuose nuostatose (bent B2). Dokumentų valdymo išmanymas numatytas tik pareiginiuose projektų koordinatorių nuostatose. Puikios lietuvių kalbos žinios, iniciatyvumas, gebėjimas vienu metu atlikti keletą užduočių yra numatyti tik darbo skelbimuose. Kai kurie reikalavimai pareiginiuose nuostatose ir atrankos skelbime skiriasi, tačiau savo prasme yra labai artimi, atitinkantys tą pačią kompetenciją. Pvz. gebėjimas sklandžiai dėstyti mintis (pareiginiuose nuostatose) ir komunikabilumas (atrankos skelbimuose). Sugebėti savarankiškai planuoti,

organizuoti savo darbą (pareiginiuose nuostatose) ir puikūs darbo laiko planavimo įgūdžiai (atrankos skelbimuose).

Analizuojant projektų koordinatorių pareiginius nuostatus ir darbuotojų atrankos skelbimus, taip pat pastebėta, kad projektų koordinatoriams, kurie koordinuoja „ES programos Europos savanorių tarnybos“ veiklas, numatyti papildomi reikalavimai (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018):

- Savanoriškos veiklos, kaip mokymosi erdvės jaunam žmogui ir organizacijai, išmanymas.
- Mokymų, renginių organizavimo įgūdžiai.
- Lankstumas, atvirumas pokyčiams.

Pagal skelbiamus atrankos skelbimus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), projektų koordinatorių atrankoje privalumu laikoma:

- Patirtis įgyvendinant tarptautinius projektus.
- Tiesioginė patirtis su „Erasmus+“ ar kitomis į jaunimą orientuotomis finansavimo programomis.
- Tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtis.

Remiantis kompetencijomis grįstu žmogiškųjų išteklių valdymu (Valstybės tarnybos departamentas 2014, 49-65), prieš vykdant darbuotojų atranką, svarbu nusistatyti atrankos kriterijus – kompetencijas, kurios yra reikšmingiausiai susijusios su veiklos sėkme ir indikatorius, kurie bus tikrinami atrankos metu.

Pagal Personalo ir žinių valdymo reglamentą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 1-5), kuriame numatytas ir naudojamų susijusių dokumentų sąrašas, institucijoje nėra patvirtinto darbuotojams taikomo kompetencijų modelio. Tad ruošiantis darbuotojų atrankai nėra pagal modelį parenkamos konkrečios, pareigybės veiklos efektyvumui tiesioginę įtaką darančios kompetencijos ir jų indikatoriai, pagal kuriuos bus vertinami darbuotojai. Tačiau prieš atranką yra nustatomi kriterijai - naujas darbuotojas turi atitikti pareigybės nuostatose ir skelbime aprašytą išsilavinimą bei kompetencijas, svarbias darbuotojo sėkmingai veiklai. Direktorės teigimu:

- „Dalis tų kriterijų ateina iš kasdienės veiklos, iš to, ką mes bendrai, kai sukuriame tokią pareigybę, tai įsivaizduojame, ką ji turėtų daryti. Jeigu buhalteris, tai jis turėtų atitikti vienus kriterijus, o projektų koordinatorius - kitus kriterijus. Tai tas daugiau formalizuotai ateina iš to, ką mes esame apsirašę pareigybės nuostatose, ką turėtų atitikti ir daryti.“
- „O kokio profilio žmogaus ieškome, tai tas susidaro iš neformalių dalykų, tai pasižiūrėjimo, kas realiai atitinka tą kriterijų sąrašą. Vis tiek žmogus, jeigu rašome, kad turėtų administruoti projektus, tai vadinasi, jis turėtų gebėti daryti kelis dalykus vienu metu. Jis turėtų būti smalsus, užklausti klausimų, domėtis, jam turi būti artimas žmogiškas kontaktas. Jis negali būti super

intravertas, kuris bijo pakalbėti ir būti nuolatos išsiblaškęs, tai reiškia, kad žmogaus profilis neatitinka ko mes norėtume kasdieninėje veikloje.“

- „Tada, kai jau turi skelbimą ir profilį kokio ieškai darbuotojo, sulauki dokumentų kandidatų ir pagal tai filtruoji, ar tas žmogus „ant popieriaus“ atrodo kaip tinkamas kandidatas ar ne, ar jis turi kvalifikaciją. Arba iš to, ką jis dar yra papildomai informacijos parašęs įsivaizduoji, ar jis patenka į tą profilį, ar ne.“

Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018) nėra detalizuota, kaip vykdomi atrankos pokalbiai – kokios kompetencijos ir jų indikatoriai turi būti vertinami, kokie metodai naudojami. Taip pat nėra patvirtintų kompetencijų lygių vertinimo skalės, t.y. nėra apibrėžta, kaip įvertinti kokio lygio yra turima kompetencija, ar ji yra pakankamo lygio.

Interviu su direktore metu išsiaiškinta, kad pokalbio su kandidatais metu yra naudojami interviu ir praktinių užduočių metodai. Kaip teigia direktorė: „Dažnai (...) kai mes pasikalbame gyvai, tai duoti konkrečias užduotis ir sulaukti jų atgalinio ryšio su tomis užduotimis.“ Praktinėmis užduotimis (pvz., duodant išversti ir parengti renginio kvietimą) patikrinami anglų kalbos ir komunikaciniai gebėjimai, darbo kompiuteriu gebėjimai.

Interviu su kandidatais metu naudojami vienodi klausimai, taip pat patikslinantys klausimai, atsižvelgiant į kandidato gyvenimo aprašymą, atsakymus pokalbio metu. Direktorės teigimu:

- „Paprastai, aišku, yra tam tikri klausimai, kurių klausiu visų kandidatų, kad turėčiau vienodą bazę.“
- „Dalis klausimų po to yra jau nestandartizuoti, kurie išeina iš paties pokalbio. Natūralu, kad nėra identiškas tas pokalbis.“

Interviu metu taip pat naudojami ir elgesio klausimai, padedantys identifikuoti kandidato elgesį konkrečios darbinės situacijos metu ir numatyti jo elgesį projektų koordinatoriaus vykdomos veiklos metu. Pagal Agentūros direktorę: „jeigu matau, kad kandidatas labai aptakiai pradeda kalbėti, tai prašau paaiškinti kaip, duoti pavyzdį situacijos“.

Siekiant įvertinti kandidatų programų ir projektų valdymo, organizacines kompetencijas, atrankos pokalbio metu Agentūros direktorė visų kandidatų teiraujasi: „ar jie turi patirties jaunimo organizacijose, jaunimo veikloje arba kitose nevyriausybinėse organizacijose.“ Taip pat, siekiant įvertinti kandidato asmenines savybes, pritapimą prie Agentūros kolektyvo, galimybes ir lūkesčius darbo atžvilgiu, užduodami su asmens laisvalaikiu, pasiekimais ir nesėkmėmis, lūkesčiais susiję klausimai. Direktorės teigimu:

- „Dalis klausimų yra susiję daugiau su asmenybiniu profilium, tai tas gali būti per įvairius klausimus: per laisvalaikį, įvardinti kokią knygą paliktą ateities kartoms arba dar kažkokių, kur jie turėtų kalbėti apie save, kaip apie asmenį.“

- „Kaip tas žmogus „įsipaišo“ į bendrą kolektyvą. Dažnai šioje vietoje prašau papasakoti situaciją, kuria labiausiai didžiavosi ar labiausiai nepasisėkė, kas darbe erzina. Tada, natūraliai, tas labai atsiskleidžia.“

- „Dalis yra bazinių paskutinių klausimų: atlyginimo lūkestis, galimybės pradėti nuo kažkada dirbti, įsipareigojimai, klausimai kaip toliau vyksta atranka ir panašiai.“

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje sprendimas, ar darbuotojas tinkamas eiti pareigas priimamas, įvertinus, kad kandidatas atitinka keliamus reikalavimus ne tik pagal įgytą kvalifikaciją, patvirtintą diplomais ir pažymėjimais, bet ir turi reikalingas kompetencijas. Direktorės teigimu: „sprendi dėl jų likimo (...) pagal tai, ar jie atitinka formaliai apsirašytus kriterijus ir kokio profilio žmogaus ieškome“. Tačiau kadangi Agentūroje nėra patvirtintų pareigybei taikomų kompetencijų indikatorių, nėra apibrėžtas kompetencijų indikatorių vertinimas ir nustatyti pakankami kompetencijų lygiai, tai ženkliai didina kompetencijų vertinimo ir sprendimo dėl tinkamo kandidato eiti pareigas subjektyvumą.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas darbuotojų atrankos etape



Prieš atrenkant darbuotoją, nustatomos kompetencijos, kurias jis turi atitikti



Nėra patvirtinto kompetencijų modelio - pareigybėms taikomų kompetencijų ir jų indikatorių



Atrankos metu vertinamos kompetencijos, taikant interviu (pusiau struktūruotus klausimus, elgesio klausimus), praktines užduotis.



Nėra apibrėžtas kompetencijų indikatorių vertinimas ir nustatyti pakankami kompetencijų lygiai, tai didina kompetencijų vertinimo ir tinkamo kandidato pasirinkimo subjektyvumą

6 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų atrankos etape

Apibendrinus, galima teigti, kad Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje nors ir nėra patvirtinto kompetencijų modelio, pagal kurį ieškant darbuotojo būtų nustatytos kompetencijos ir jų indikatoriai, kuriuos turi atitikti kandidatai atrankos metu, tačiau rengiantis darbuotojo atrankai pareiginiuose nuostatos ir darbo atrankos skelbime aiškiai įvardinamos kompetencijos, kurias turi atitikti naujas darbuotojas. Be aukštojo universitetinio ar jam prilygstančio išsilavinimo, darbo kompiuteriu ir anglų kalbos gebėjimų, numatyta, kad kandidatai turi turėti organizuotumo, komunikacijos, programų ir projektų valdymo, iniciatyvumo kompetencijas.

Atrankos pokalbių metu, siekiant įvertinti, ar kandidatas atitinka pareiginiuose nuostatos ir darbuotojo atrankos skelbime įvardintas kompetencijas, naudojami interviu ir praktinių užduočių metodai. Visiems kandidatams užduodami tokie patys klausimai, taip pat patikslinantys klausimai, atsižvelgiant į kandidato gyvenimo aprašymą, atsakymus pokalbio metu. Taip pat naudojami elgesio klausimai, leidžiantys identifikuoti kandidato elgesį realios darbinės situacijos metu ir numatyti jo elgesį atrenkamos pareigybės darbo metu. Vertinimo metu vertinama ne tik, ką kandidatas galėtų atlikti, turėdamas žinias, įgūdžius ir gebėjimus, bet ir tai, ką jis gali atlikti, atsižvelgiant į jo asmenines savybes, vertybes ir motyvaciją. Tai geriausiai atsiskleidžia vertinant kandidatų patirtį ir elgseną įvairių darbinių situacijų metu. Nors naudojami kompetencijų vertinimo metodai yra tinkami ir rekomenduojami vertinant kompetencijas, tačiau kadangi nėra patvirtinti pareigybei taikomi kompetencijų indikatoriai, nėra apibrėžtas kompetencijų indikatorių vertinimas ir nustatyti pakankami kompetencijų lygiai, tai ženkliai didina kompetencijų vertinimo ir tinkamo kandidato pasirinkimo subjektyvumą.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų atrankos etape atvaizduotas 6 pav.

4.2.2. Darbuotojų vertinimas ir ugdymas

Nacionalinių agentūrų vadove (Europos Komisija 2018, 11-12 psl.) nustatyta, kad Nacionalinės agentūros darbuotojai turi būti tinkamos kvalifikacijos, kad kokybiškai atliktų pavestus užduotis. Privalo turėti užsienio kalbos gebėjimus (pagal EK patvirtintų dokumentų, Agentūros veiklos planų ir ataskaitų, komunikacijos su EK ir kitomis Nacionalinėmis agentūromis, susitikimų kalbą ir t.t., pagrindinė darbe reikalinga užsienio kalba yra anglų), išmanyti nacionalinį ir Europinį politikos kontekstą, tarptautinį bendradarbiavimą švietimo, mokymo ir jaunimo srityse.

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros 2019 m. metiniame veiklos plane (2018, 69) numatyta, kad Agentūra užtikrins, kad visi darbuotojai turėtų tinkamą informaciją, palydėjimą ir tobulintų kompetencijas, reikalingas tinkamai atlikti jiems pavestas darbo užduotis. Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 4-5) numatyta, kad du

kartus per metus vertinami darbuotojų individualūs veiklos planai ir siekiami rodikliai, sėkmės ir kylantys sunkumai, kompetencijų tobulinimo poreikiai. Direktorė patvirtina, kad darbuotojų vertinimas yra vykdomas reguliariai, ne rečiau kaip du kartus per metus, taip pat po didesnių renginių ar užduočių įgyvendinimo:

- „Su agentūros darbuotojais (darbo autorės pastaba – vertinimo tikslais) aš susitinku du kartus per metus. Metų pradžioje ir maždaug metų viduryje.“
- „Metų pradžioje mes kalbame daugiau apie strateginius orientavimosi dalykus, daugiau apie savijautą, apie jauseną, apie problematiškas dalis, tai vėlgi matrica yra daugiau, kad mes pakalbame apie asmenį, kaip jis jaučiasi komandoje ir tada apie darbus“
- „Kai baigiame didesnį, reikšmingesnį procesą, arba jeigu reikia susėsti su komandomis, tai natūraliai tas išsiskirsto į tokius mikro dalykus. Tu nusistatai, ko tu nori su komanda, jie pasidaro kokį nors planą ir tada mes pasižiūrime į planą. Tas gali būti, tarkime, metinių susitikimų eigoje, tada grįžti prie to: pasižiūri koks yra planas, ką jie daro, ko nedaro, kaip sekasi, kur stringa, kur viskas gerai ir tada judi į priekį.“

Stebėjimo duomenimis, kiekvienas darbuotojas yra parengęs ir su direktore suderinęs metinį veiklos planą. Vertinamojo susitikimo metu yra vertinama, ar darbuotojas įgyvendino visas veiklas numatytas veiklos plane, kokius rezultatus jis pasiekė, ar rodė iniciatyvą, prisidėjo prie bendrų institucijai svarbių tikslų įgyvendinimo. Direktorės teigimu: „Pasižiūrima, kokia buvo užduotis, kas buvo metiniame plane suplanuota, kiek dalykų buvo atlikta, neatlikta. Tas kriterijus projektų koordinatorių kontekste yra vertinamas per administruojamus projektus, bet kita dalis yra vertinimas kiek žmogus daro, nesakyčiau papildomų dalykų, bet kiek jis rodo iniciatyvos, kiek jis užsiima įvairiomis kitomis sritimis, kiek prisideda prie bendrų kolektyvui svarbių tikslų. Tas tada irgi yra labai subjektyvu, nes natūralu, kad vieni rodo daugiau iniciatyvos, kiti mažiau, vieni daro daugiau dalykų kolektyvui, kiti mažiau.“

Darbuotojo rezultatus ir kompetencijas vertina pats darbuotojas, vadovas, taip pat yra atsižvelgiama į kitų Agentūros darbuotojų nuomonę, pastebėjimus. Agentūros direktorės teigimu: „Atskirai šnekuosi ir su komandomis, ir su individualiais žmonėmis. Iš kitų kolegų gaunu atgalinį ryšį vienaip ar kitaip, nes irgi per metinius pokalbius aš klausiu kokie yra iššūkiai, kaip sekasi komandai. Kažką jeigu išskirtų, tai galiu kolegoms reflektuoti“

Pagal Agentūros 2019 metinį veiklos planą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 69) ir Personalo ir žinių valdymo reglamentą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 4-5), kiekvienais metais Agentūros darbuotojai reflektuoja apie tai, kokias kompetencijas jie mato poreikį tobulinti. Direktorė patvirtina, kad kompetencijų tobulinimo poreikiai identifikuojami metinio ir

pusmetinio darbuotojų vertinimo pokalbio metu, taip pat gali būti papildomi ar pakoreguojami metų eigoje, remiantis paties darbuotojo ir kitų kolegų nuomone:

- „Klausimas apie tai, ką darbuotojas nori patobulinti (...) keliamas per metinį ir pusmetinį pokalbį (...) taip pat gali natūraliai iškilti ir eigoje.“
- „Mes pakalbame, kur norisi darbuotojui tobulėti, kas labiausiai tinka, patinka, tai tas tada atsigula į valdymo tikslų lentelę.“
- „Iš kitų kolegų gaunu atgalinį ryšį vienaip ar kitaip, nes irgi per metinius pokalbius aš klausiu kokie yra iššūkiai, kaip sekasi komandai. Kažką jeigu išskirtų, tai galiu kolegoms reflektuoti, kad, tarkime, vieno ar kito projektų koordinatoriaus iššūkis yra, tarkime, dokumentacija. Tada dėliojamės, kad taip, išklausom, pasižiūrim, pasižymim ir susidėliojam kažkokius skirtingus žingsnius, kaip tai pakeisti.“

Pagal personalo ir žinių valdymo reglamentą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 4-5), atsižvelgiant į darbuotojų išreikštus mokymosi poreikius ir Agentūros poreikius, Europos Komisijos atsiųstą mokymų planą ar individualius kvietimus dalyvauti mokymuose, įvertinus Agentūros finansines galimybes, direktorius parengia metinį kvalifikacijos tobulinimo planą, kurį kiekvieną ketvirtį peržiūri ir patikslina, jei reikia. Direktorė interviu metu patvirtino, kad pagal darbuotojų identifikuotus kompetencijų tobulinimo poreikius yra parengiamas kvalifikacijos kėlimo planas ir tuomet darbuotojai gali dalyvauti plane numatytuose mokymuose: „Planas parengiamas ir įgyvendinamas, kai mes nusistatome, kokiose srityse darbuotojai nori kelti kompetenciją. Tuomet, mes tai susirašome į bendrą lentelę ir tada darbuotojai renkasi mokymus“.

Direktorės teigimu, į kvalifikacijos kėlimo planą įtraukiami kompetencijas ugdantys renginiai, susiję su tiesioginėmis ar papildomomis darbuotojo atsakomybėmis:

- „Tarkime, pamato, kad aš stringu kažkokioje vietoje arba man neužtenka žinių, nes pradėjau koordinuoti visiškai naują sritį, tai norėčiau nuvažiuoti į kokius mokymus, kuriuos organizuoja kitos agentūros. Tada sakai taip, kad natūralu, kad tu turi pastiprinti tą sritį. Tada mes įrašome, kad daugiau sužinoti apie tą pačią programą, apie niuansus ar apie kažką ir perimti geriausias praktikas. Taip tas planas natūraliai ir susidėlioja.“
- „Yra dalis darbuotojų, kurie koordinuoja tam tikras kitas sritis, nebūtinai vien tik savo tiesioginio darbo, tai tada pagal tą kuriojamą sritį irgi susidėliojame, kad kažkiek tai laiko būtų pakelti kompetencijai.“
- „Yra dalis universalių žmogiškų kompetencijų, ką norisi kelti: viešąjį kalbėjimą, komunikaciją, kūrybinį rašymą. Svarbu yra argumentuoti, kaip tas susiriša su tavo darbu ir kodėl tau tas yra svarbu.“

Direktorės patvirtinimu, į kvalifikacijos kėlimo planą nėra įtraukiami mokymosi renginiai, kurie nėra tiesiogiai susiję su atliekamomis darbo užduotimis, nebent tai būtų naudojama kaip darbuotojo motyvavimo priemonė:

- „Aišku, gali būti, kad asmeniškai labai norisi pakelti kompetenciją meditavimo ir emocinės brandos, bet tas nebūtinai yra tiesiogiai susijęs su darbu. Tai nebūtinai įtraukiama į planą.“
- „Arba, tarkime, vienas iš dalykų, kas yra įdomu, tai kalbos klausimas. Kalbų mokymosi klausimas ir tas yra labiau susijęs ne su tiesiogine mūsų darbo kalba - anglų kalba. Tai susijęs daugiau su tokia, tarkime, ispanų, vokiečių, kur jos pritaikomumas darbe nėra tiesiogiai didelis. Mes turime kolegų, kurie daugiau operuoja tomis kalbomis, bet tai yra labai sudėtinga pritaikyti. Tas galėtų jau būti kaip darbuotojų motyvavimo priemonė platesniame kontekste, bet tas tada jau nėra kompetencijų kėlimo prasme, nes tiesiogiai tau tas nėra reikalinga, kad tu galėtum dirbti tą darbą. (...) Tokių atvejų (darbo autorės pastaba – kitų kalbų tobulinimo įtraukimo į ugdymo planą) neturėjome. Bet teoriškai, tai aišku, kad tas gali būti naudojama kaip motyvavimo priemonė.“

Pagal Agentūros 2018 metų kvalifikacijos kėlimo planą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), dalyvavo Europos Komisijos ir kitų Nacionalinių agentūrų rengiamuose mokymuose (įskaitant organizuojamus internete), vidiniuose Agentūros organizuojamuose mokymuose, kituose mokymo renginiuose ir tobulino kompetencijas susijusias su:

- jaunimo politikos kontekstu (pvz. Nacionalinių agentūrų direktorių ir Europos Komisijos susitikimai, konferencija „The Quality Bonus – European Training Strategy Conference“);
- komunikacija (pvz., Nacionalinių agentūrų komunikacijos specialistų mokymai);
- projektų valdymo ciklu (pvz., mokymai skirti Nacionalinių agentūrų jaunimo mainų koordinatoriams, mokymai skirti Europos solidarumo korpuso programos projektų koordinatoriams);
- dotacijų gavėjų patikromis (pvz., mokymai skirti Nacionalinių agentūrų darbuotojams, atsakingiems už projektų patikras);
- IT programų naudojimu programų administravimo tikslais (pvz., mokymai apie naujas funkcijas įdiegtas į Epluslink duomenų bazę, mokymai apie Erasmus+ Dashboard programos galimybes) ir t.t.

Pagal Personalo ir žinių valdymo reglamentą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 4), taip pat stebėjimo duomenimis, Agentūroje naudojamos ir kitos kompetencijų tobulinimo priemonės, ne tik mokymo renginiai (seminarai, mokymo kursai, konferencijos, darbo grupės). Pvz. naujai į darbą atėjusiems darbuotojams paskiriamas mentorius – kolega, kuris supažindina su esamomis

tvarkomis, parodo ir moko, kaip turi būti atliekamos darbo užduotys. Perduodant atsakomybę kitam darbuotojui ar jei darbuotojui nesiseka atlikti tam tikros užduoties, darbuotojai konsultuojasi su kolegomis, stebi, kaip užduotis atlieka kiti.

Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018, 5) numatyta, kad darbuotojai, dalyvavę mokymuose pagal parengtą planą ir kuriojamą sritį, grįžę iš mokymų ne tik užpildo kvalifikacijos kėlimo renginio vertinimo anketą, bet ir suorganizuoja vidinius mokymus kitiems Agentūroms darbuotojams ir aptaria, kaip gautas žinias galima pritaikyti Agentūros veikloje, numato priemones. Direktorė patvirtinta, kad kompetencijų ugdymo efektyvumą įsivertina pats darbuotojas, užpildydamas tam skirtą anketą, taip pat pasidalina gautomis žiniomis su kolegomis, kuriems tai yra aktualu: „Kaip buvo suderinta, jie (darbo autorės pastaba – darbuotojai) išeina į mokymus, po mokymų jau grįžta ir užsipildo lentelę, kaip jie vertina bendrai tuos mokymus, įsivertina savo patobulintus gebėjimus. Jeigu tai yra kažkas pritaikoma platesnei komandai arba visam kolektyvui, tai tada jie pasidalina su pačiu kolektyvu.“

Stebėjimo ir interviu su Agentūros direktore duomenimis, darbuotojų vertinimo metu yra aptariama, kokiose kompetencijos ugdymo renginiuose darbuotojas dalyvavo, koks buvo poveikis ir kaip tai buvo pritaikyta darbe. Jei darbuotojas nedalyvavo mokymo renginiuose, aiškinamasi, kokios yra priežastys ir kokios priemonės padėtų darbuotojui siekti geresnių rezultatų darbe. Kaip teigia direktorė interviu metu: „Tuomet per kitą mano ir darbuotojų susitikimą, mes daugiau parefleksuojame apie tai. Jei nebuvo eita į mokymus, nebuvo išnaudota ta galimybė, kodėl ji nebuvo išnaudota ar dar kažko reikėtų.“

Apibendrinus galima teigti, kad Agentūroje ne rečiau kaip du kartus per metus yra vykdomas darbuotojų vertinimas, kurio metu vertinami darbuotojų pasiekti rezultatai ir nustatomi kompetencijų tobulinimo poreikiai, kurie yra įtraukiami į kompetencijų ugdymo planą (Agentūroje vadinamas kvalifikacijos kėlimo planu). Metų eigoje gali būti nustatyti papildomi darbuotojų mokymo poreikiai ir pagal tai patikslintas kompetencijų ugdymo planas, atsižvelgiant į vadovo, darbuotojo ir kolegų nuomonę, ypač jei darbuotojui sunku atlikti pavestas užduotis, pasiekti suplanuotus rezultatus. Svarbu pažymėti, kad darbuotojų vertinimo metu nėra vertinamos pareigybei būtinos kompetencijos ir jų indikatoriai (nėra patvirtintų). Nėra įvertinama, ar visos darbuotojo kompetencijos atitinka pakankamą pareigybei nustatytą kompetencijų lygį (jis nėra nustatytas), pagal tai nustatant kompetencijų tobulinimo poreikius. Kompetencijų tobulinimo poreikis pagrįstas yra nustatomas pagal tai, kokius kompetencijų tobulinimo poreikius įvardina pats darbuotojas. Norint įtraukti mokymosi poreikį ir renginį į kompetencijų ugdymo planą, darbuotojas turi pagrįsti, kaip norimos tobulinti kompetencijos ir siūlomi mokymo renginiai yra tiesiogiai susiję su atliekamomis darbo užduotimis. Tačiau neįvertinus darbuotojo

kompetencijų lygio, kurios yra būtinos norint efektyviai atlikti darbo užduotis, į kompetencijų ugdymo planą įtraukiami renginiai gali neatliepti aktualiausių tuo metu ugdymo poreikių. Darbuotojo kompetencijų lygio įvertinimas leistų objektyviau nustatyti, kokias kompetencijas aktualiausia ugdyti artimiausiu metu ir ilgalaikėje perspektyvoje, parinkti tam labiausiai tinkamas priemones.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų vertinimo ir ugdymo etape atvaizduotas 7 pav.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas darbuotojų vertinimo ir ugdymo etape



Reguliariai vertinami darbuotojų rezultatai ir nustatomi kompetencijų ugdymo poreikiai



Kompetencijų ugdymo poreikis nėra nustatomas, įvertinus pareigybei būtinas kompetencijas ir ar jos atitinka nustatytą pakankamą lygį (nėra patvirtinta)



Nustačius kompetencijų ugdymo poreikius, parengiamas ir įgyvendinamas kompetencijų ugdymo planas. Planas periodiškai peržiūrimas.



Vertinamas kompetencijų ugdymo efektyvumas.



Į kompetencijų ugdymo planą įtraukiami mokymo renginiai ir kitos priemonės gali neatliepti aktualiausių ugdymo poreikių.

7 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbuotojų vertinimo ir ugdymo etape

4.2.3. Darbo apmokėjimas ir skatinimas

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje atlyginimas darbuotojui nustatomas laikantis Darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo tvarkoje (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2019) numatyto pareiginio atlyginimo ribų ir atsižvelgiant į:

- darbuotojo pasiektus rezultatus pagal metinį darbuotojo veiklos planą;
- iniciatyvumą bei prisidėjimą prie bendrų organizacijos tikslų pasiekimo.

Kaip teigia Agentūros direktorė:

- „darbo tvarkoje nustatyti pareigybiniai atlyginimų rėžiai, jie tvirtinami kartu su dalininkais“
- „ kokia buvo užduotis, kas buvo metiniame plane suplanuota, kiek dalykų buvo atlikta, neatlikta. Tas kriterijus projektų koordinatorių kontekste yra vertinamas per administruojamus projektus.
- „Kita dalis yra vertinimas, kiek žmogus daro, nesakyčiau papildomų dalykų, bet kiek jis rodo iniciatyvos, kiek jis užsiima įvairiomis kitomis sritimis, kiek prisideda prie bendrų kolektyvui svarbių tikslų.“

Reikia pažymėti, kad Darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo tvarkoje (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2019, 2-3) yra numatyta, kad atlyginimas darbuotojui turi būti nustatytas tvarkoje numatytų pareiginių atlyginimų ribose, atsižvelgiant į išsilavinimą, anglų kalbos gebėjimus, patirtį administruojant ES finansuojamus projektus, darbo rezultatus ir darbo stažą. Tvarkoje taip pat numatyta, kad atlyginimą gali sudaryti paskirtas bazinis atlyginimas ir priedas už įgytą kvalifikaciją.

Agentūros direktorės manymu, sprendimas, ar darbuotojas įgyvendino, tai kas buvo pavesta ar ne, ar pasiekti numatyti rezultatai yra truputį subjektyvus, nes sprendžia vadovas. Direktorės teigimu: „Aišku, tas yra šiek tiek subjektyvu, nes aš kaip vadovas tada sprendžiu, ką darbuotojas pasiekė ar nepasiekė.“

Darbuotojų atlyginimas yra peržiūrimas kiekvienais metais, taip pat, jei darbuotojui pavedamos naujos, papildomos atsakomybės, tuomet atlyginimas gali būti peržiūrėtas ir metų eigoje. Kaip teigė Agentūros direktorė: „ pagal tai mes galime peržvelgti atlyginimą tarp metų. Paprastai nėra tokios praktikos, kad mes peržiūrėtume viduryje metų. Nebent atsiranda visiškai kardinaliai naujos aplinkybės, tarkime, koks Europos solidarumo korpusas, nauja programa. Tada, natūralu, kad žmonės turi naujas atsakomybes ir priskiri jiems papildomai dalykų, padidini atlyginimą.“

Kadangi Agentūra yra viešojo sektoriaus subjektas, lėšas programų administravimui gaunantis tik iš valstybės biudžeto (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos) ir Europos Sąjungos biudžeto (Europos Komisijos), kitų pajamų neuždirba, darbo užmokesčio fondas ir pareiginiai atlyginimai, lyginant su verslu, yra riboti. Kaip teigia direktorė: „pas mus yra apribota (darbo autorės pastaba – apribota galimybė kelti atlyginimus), nes negalime mes parduoti daugiau tušinukų ir daugiau tada mokėti darbuotojui.“

Pasiteiravus apie kitas skatinimo priemones, kurias Agentūra taiko, kad paskatintų projekto koordinatorių siekti geresnių rezultatų, tobulinti naujas kompetencijas, kurios būtų naudingos agentūrai, direktorė išskyrė: (1) galimybes dalyvauti mokymuose Lietuvoje ir kitose šalyse; (2) darbo laiko lankstumas; (3) pasitenkinimas visuomenei kuriama verte; (4) galimybė tobulėti, profesionaliai augti (dažnai pasirenkamas ne geriausias kompetencijas turintis kandidatas, o didesnę potencialą turintis ir

labiau pritampantis prie Agentūros savo asmeninėmis savybėmis); (5) socialinės garantijos (laiku mokamas oficialus atlyginimas, atostogos). Kaip teigia Agentūros direktorė:

- „Viena dalis yra siuntimas į mokymus. Tai net nebūtinai Lietuvoje vykstantys mokymai. Investavimas į darbuotojų žinias ir tarptautines komandiruotes, nes, manau, kad tas labai dažnai motyvuoja žmones.“
- „Jeigu matai, kad žmonės yra tie, kurie gali patys savarankiškai dirbti, planuoti ir dėti savo darbus, tai tada leidi jiems, duodi daug daugiau laisvės, kad jie gali patys pasidėti, kada ką jie daro ar jie ateina į ofisą vienu laiku, ar kitu laiku. Čia tokio daugiau lankstumo ir laisvės.“
- „Kai samdai žmogų, tada irgi labai pamatai, ar žmogus yra orientuotas į bendruomenę ir norą matyti savo veiklos rezultatą ne vien pinigais. Jeigu tas žmogus orientuojasi tik į didesnę atlyginimą, bet nejaučia pasitenkinimo mūsų veiklos specifikoje, ką jis daro ir kaip tas keičia jaunų žmonių, organizacijų gyvenimus, tai tada žmogui tas visiškai nebus kaip „motivatorius“.“
- „Dar vienas iš tokių dalykų yra suteikti laisvės augti (...) Gali nutikti taip ir dažnai taip nutinka, kad pasirenkame asmenį, kuris yra galbūt mažiau patyręs, bet turi daugiau potencialo užaugti ir sužinoti dalykus. Tas jiems irgi yra „motivatorius“, kuo greičiau pasisavinti, įsitraukti ir dirbti agentūroje.“
- „darbo kodekso prasme, išleidžiame atostogų, mokame laiku atlyginimą, skaičiuojame mokesčius.“

Agentūros direktorė taip pat pastebėjo, kad reiktų skirti daugiau dėmesio komandos stiprinimui, nes tai prisideda prie darbuotojų motyvacijos didinimo, gero darbo klimato kūrimo: „Vienas iš tokių dalykų, kur galima būtų daugiau dirbti, tai ant bendrų komandos būrimų kažkokiai tai veiklai, ko mes mažai darome. Bet gal tas vienas iš „motivatorių“ galėtų būti ir džiaugsmo, geros atmosferos kūrimo.“

Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje, pagal tradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo principus, darbuotojo atlyginimas pagrinde priklauso nuo darbo rezultatų. Taip pat nuo darbuotojo rodomo iniciatyvumo, prisidėjimo prie bendrų organizacijos tikslų pasiekimo. Atlyginimas nepriklauso nuo pareigybei būtinų kompetencijų lygio, naujai įgytų ir darbe taikomų kompetencijų, tad tokia darbo apmokėjimo sistema neskatina įgyti ir tobulinti pareigybei būtinas kompetencijas, kurios daro tiesioginę įtaką sukuriamiems veiklos rezultatams.

Galimybė dalyvauti mokymuose, profesionaliai augti skatina darbuotojus tobulinti kompetencijas, jei jie patys yra besidomintys naujovėmis, nori dalyvauti tarptautiniuose ar nacionaliniuose mokymuose, nori siekti geresnių rezultatų. Kitais atvejais, tai nėra veiksminga priemonė. Kitos skatinimo priemonės (lanksčios darbo sąlygos, socialinės garantijos, pasitenkinimas visuomenei kuriama verte) labiau prisideda prie darbuotojo pasitenkinimo darbu, darbuotojų išlaikymo,

gero mikroklimato kūrimo, tačiau darbo autorės nuomone, neskatina įgyti naujų ar tobulinti turimų kompetencijų, kurios leistų pasiekti geresnius veiklos rezultatus.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbo apmokėjimo ir skatinimo etape atvaizduotas 8 pav.

Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas darbo apmokėjimo ir skatinimo etape



Darbuotojų atlyginimas priklauso ne tik nuo pareigybės, bet ir nuo darbo rezultatų, taip pat nuo iniciatyvumo, prisidėjimo prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.



Atlyginimas nepriklauso nuo pareigybei reikalingų kompetencijų lygio, naujai įgytų ir darbe taikomų kompetencijų. Tokia darbo apmokėjimo sistema neskatina pareigybei būtinų kompetencijų ugdymo.



Galimybė dalyvauti mokymuose ir profesionaliai augti skatina darbuotojus tobulinti kompetencijas, jei jie domisi naujovėmis, nori dalyvauti tarptautiniuose ar nacionaliniuose mokymuose, nori siekti geresnių rezultatų. Kitais atvejais, tai nėra veiksminga priemonė.

8 pav. Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje darbo apmokėjimo ir skatinimo etape

4.3. Projektų koordinatoriaus pareigybės atsakomybės, rezultatai ir kompetencijos

Kompetencijų modelis Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatoriui kuriamas, remiantis dokumentų, ekspertų darbo grupės ir pusiau struktūruoto giluminio interviu duomenų analize.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą, transkribuojant tyrimo duomenis, visi tyrime dalyvavę informantai buvo koduojami (interviu informantai koduojami I.1, I.2..., diskusijos – D.I.1, D.I.2...), rezultatai pateikiami apibendrintai, nuasmenintai, neleidžiant identifikuoti pasisakiusio asmens.

Pagal Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros veiklą reglamentuojančių dokumentų registrą (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra, 2018) buvo išskirti ir analizuojami

pagrindiniai institucijos veiklą ir žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojantys dokumentai: Nacionalinių agentūrų vadovas (Europos Komisija 2018), 2019 m. metinis veiklos planas (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), Personalo ir žinių valdymo reglamentas (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), projektų koordinatorių pareiginiai nuostatai (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018). Taip pat projektų koordinatorių atrankos skelbimai, paskelbti Agentūros tinklalapyje.

Išanalizavus dokumentus, papildomi kompetencijų modeliui reikalingi duomenys buvo renkami iš Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros direktorės ir projektų koordinatorių, naudojant ekspertų diskusijos grupės ir pusiau struktūruoto giluminio interviu metodus.

Remiantis Spencer ir Spencer (1993), ekspertų diskusijos grupės metu buvo laikomasi tokios loginės sekos: pareigybės atsakomybės -> sukuriama rezultatai -> kompetencijos. Tad tyrimo metu gautų duomenų analizė taip pat pateikiama laikantis šios loginės sekos, išskiriant: projektų koordinatoriaus atsakomybes, projektų koordinatoriaus sukuriamus rezultatus, projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas. Poskyrio pabaigoje pateikiamas darbo autorės rekomenduojamas projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis, kompetencijų vertinimo klausimynas ir kompetencijomis grįstas pareigybės aprašymas, parengti remiantis atlikta tyrimo duomenų analize.

4.3.1. Projektų koordinatoriaus atsakomybės

Pagal skirtingų veiklų (jaunimo mainų, jaunimo darbuotojų mobilumo, strateginių partnerysčių ir struktūrinio dialogo, savanoriškos veiklos) projektų koordinatorių pareiginius nuostatus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), išskiriamos šios projektų koordinatorių atsakomybės:

- Informuoti ir konsultuoti apie galimybę teikti paraiškas ir vykdyti Europos Sąjungos programų „Erasmus+“ jaunimo srities ir „Europos solidarumo korpusas“ projektus.
- Analizuoti paraiškas, paruošti jas ekspertų vertinimui bei projektų atrankos komiteto svarstymui.
- Komunikuoti su projektų vykdytojais, rengti sutartis ir informuoti juos apie pervestas dotacijų sumas.
- Vykdyti finansuotų projektų įgyvendinimo priežiūrą: lankyti projektus, vykdyti projektų patikras, tikrinti projektų ataskaitas ir t.t..
- Kontroliuoti, kad visa reikiama informacija būtų laiku suvesta į IT programas, skirtas programų administravimui.

- Rengti ir dalyvauti mokymuose, kituose renginiuose, susijusiuose su administruojamų programų pristatymu ir vykdymu, dalyvių paruošimu įgyvendinti projektus ar juose dalyvauti.
- Atlikti kitus darbus, susijusius su Agentūros funkcijų įgyvendinimu.

Europos Sąjungos programos „Europos solidarumo korpusas“ projektų koordinatorių pareiginiuose nuostatose buvo numatyta papildoma atsakomybė susijusi su organizacijų, norinčių gauti Europos solidarumo korpuso Kokybės ženklą, paraiškų vertinimu ir administravimu.

Ekspertų diskusijos grupės metu, kurioje dalyvavo penki Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatoriai, klausiant kokios yra pagrindinės projektų koordinatoriaus užduotys ir atsakomybės, buvo išskirtos šios projektų koordinatorių atsakomybės:

- Projektų koordinavimas, išskiriant administracines ir kokybės-turinio atsakomybes.
- Mokymų, renginių organizavimas.
- Programos „Europos solidarumo korpusas“ viešinimo strategija.
- Papildomi darbai.

Visi penki diskusijoje dalyvavę informantai sutiko, kad projektų koordinavimas turėtų būti išskiriamas į dvi dalis: administracinę ir kokybės-turinio užtikrinimo dalį:

- D.I.2.: „Aš sutinku su kolege, kad taip, tai (darbo autorės pastaba – projektų koordinavimas) yra pagrindinė funkcija, bet aš skirčiau ją į dar dvi dalis, nes galima jas smulkinti. Tai ką tu sakei, kad tai yra toks administracinis darbas: grynai dokumentų sužiūrėjimas, informavimas, koordinavimas, bet dar yra ta kokybinė pusė. Galbūt darbas su konsultantais, su ekspertais, grynai su būsimais pareiškėjais, lendant giliau į tą mūsų programos konceptą ir bandant jiems padėti (...) turime tuos administracinius, kartais visai mechaninius darbus, bet šalia to eina ir tos kokybinės kompetencijos, kurios yra ir sudėtingesnės, ir platesnės, ir joms įgyvendinti reikia daugiau laiko, pastangų.“

Informantai teigė, kad projektų koordinavimas, įskaitant komunikavimą su paraiškas teikiančiomis ir projektus vykdančiomis organizacijomis, konsultavimą, informacijos rengimą, paraiškų peržiūrą, sutarčių rengimą, ataskaitų tikrinimą ir pan. užima nuo 60% iki 85% darbo laiko. Trys informantai pasisakė, kad projektų koordinavimas užima 60-70% darbo laiko, du informantai – 80-85%.

Projektų koordinatorių nuomone, mokymų ir kitų renginių organizavimas, pasirūpinant organizaciniais ir logistiniais dalykais, derinant renginių turinį bei prisidedant prie renginių turinio pristatymais ir konsultacijomis, užima apie 15-20% darbo laiko. Su šiuo teiginiu sutiko visi informantai.

Du informantai – projektų koordinatoriai, kurie yra atsakingi už programos „Europos solidarumo korpusas“ projektų koordinavimą, pasisakė, kad apie 10-15% darbo laiko užima šios programos viešinimo strategija. Informanto D.I.3. teigimu: „struktūruoju korpuso viešinimo Lietuvoje strategiją. Strategiją turiu omenyje per viešinimą, per darbus su organizacijomis, per darbus su tinklais, per darbus ir bendradarbiavimą su kolektyvu (...) galvojame beveik metams į priekį, kaip ir ką daryti, kaip išnaudoti, ką pasikviesti, kur mums reikia pastiprinti skleidime apie programą. (...) Tada darysime tai, kas išsigrynina į renginius, leidinius, tyrimus.“ Kiti informantai teigė, kad jie neturi šios atsakomybės.

Visi informantai pasisakė, kad turi papildomą su Agentūros funkcijomis susijusių atsakomybių ir tai užima apie 10-15% darbo laiko. Projektų koordinatoriai minėjo, kad be tiesioginių pagrindinių funkcijų yra atsakingi už vidaus auditą, ekspertų darbo organizavimą, mokymų vadovų ar regioninių konsultantų tinklų koordinavimą ir pan.

Interviu su Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros direktore ir projektų koordinatoriais metu, taip pat buvo klausima, kokios yra pagrindinės projektų koordinatoriaus užduotys ir atsakomybės. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, galima išskirti šias projektų koordinatorių atsakomybes:

- Paraiškų ir projektų administravimas.
- Informavimas ir konsultavimas.
- Mokymų organizavimas.
- Kitos papildomos atsakomybės.

Informantų teiginiai, patvirtinantys projektų administravimo atsakomybę:

- I.2: „Pagrindinės užduotys yra koordinuoti projektus mūsų agentūros administruojamų programų (...) paraiškų sužiūrėjimą (...) įvairių raštų siuntimai apie finansavimą, nefinansavimą, sutarčių rengimą, sužiūrėjimą, pasirašymą ir tada jau, kai projektas vyksta, tai visą projektą (...) pakeitimai, savanorių atvykimo sužiūrėjimas (...) „Projektų lankymas, ataskaitos (...) projektų pakeitimai, kontaktavimas su projektų vykdytojais dėl įvairiausių situacijų ar kažkokių projektų eigų (...)“
- I.4: „jeigu pagal jo (darbo autorės pastaba – projektų koordinatoriaus) kuriojamą sritį projektai yra finansuojami, tai tada užsiima visu to projektu administravimu pažingsniui: palaiko ryšį su organizacija, tvirtina ataskaitas, peržiūri (...) užtikrina, kad visi dokumentai, visos procedūros, kurias agentūra nustato, būtų jų laikomasi ir jos būtų įgyvendinamos didžiąja dalimi“

Interviu dalyvavusių informantų teigimu, projektų koordinatoriaus viena pagrindinių atsakomybių yra organizacijų ir jaunų žmonių informavimas ir konsultavimas:

- I.1: „konsultuojame jaunimo organizacijas, kurias domina Erasmus+ programos galimybės ir projektų paraiškų teikimas (...) konsultacijas galimų pareiškėjų ar jau dalyvaujančių programoje projektų“
- I.2: „Projektų vykdytojų konsultavimas ir kažkokia pagalba (...) sklaida, renginiai kažkokie, tai programos pristatymas, informavimas ir elektroniniu būdu ar kažkokiuose didesniuose renginiuose“

Mokymų organizavimas taip pat yra viena iš pagrindinių atsakomybių, kurias įvardino interviu dalyvavęs vienas projektų koordinatorius:

- I.2: „didelė mano darbo dalis yra mokymų savanoriams organizavimas (...) Per praeitus metus apie 20 (darbo autorės pastaba – mokymų) buvo (...) organizuoju viską nuo vietos paieškos iki mokymų vadovų suderinimo, iki savanorių atrinkimo, sugeneravimo, kurie į kuriuos mokymus ir kada turėtų patekti (...) 40 proc. (darbo autorės pastaba - darbo laiko) palikčiau savanorių mokymams, mokymų vadovų tinklui, sąskaitoms, viešbučiams (...) o paskui reikia ataskaitas priduoti apie tuos renginius ir visokie biudžetai.“

Reikia pažymėti, kad nors kiti interviu dalyvavę projektų koordinatoriai neįvardino mokymų organizavimo kaip jų pagrindinės atsakomybės, atsakant į klausimą apie projektų koordinatoriaus atsakomybes, tačiau vėliau, prašant papasakoti keletą sėkmingų ir nesėkmingų situacijų darbe pavyzdžių, minėjo mokymų organizavimą. Pvz.:

- I.1: „mokymo kursai projektų organizatoriams (...) mano indėlis ten daugiau administracinis (...) Visos programos suderinimas ir tokie parengiamieji, administraciniai dalykai - vietos parinkimas, maistas, dalyvių saugumo užtikrinimas, jų atvykimas, išvykimas, atsiskaitymas už keliones ar kitas patirtas išlaidas.“
- I.3: „Mano vaidmuo šioje situacijoje buvo suorganizuoti mokymus, tai pradedant nuo dalyvių surinkimo, mokymų vadovų atrinkimo, vietos užsakymo, maisto užsakymo, dalyvių nuvežimo, parvežimo ir taip toliau.“

Vadinasi, galima teigti, kad visi trys interviu dalyvavę projektų koordinatoriai patvirtino, kad yra atsakingi už mokymų organizavimą.

Dalis interviu dalyvavusių projektų koordinatorių teigė, kad turi ir papildomų atsakomybių:

- I.1: „Taip pat, dar turime kažkokių vidinių pareigybių. Pavyzdžiui, atsakingi esame už vidaus auditą arba už ekspertų „pool’ą“ - kaip čia pasakyti? Išorinių ekspertų darbą, darbo organizavimą.“
- I.2: „Dar ten papildomi darbai (...) auditai...“

Apibendrinus dokumentų, ekspertų diskusijos grupės ir interviu metu gautus duomenis, **galima išskirti šias pagrindines Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatorių atsakomybes:**

- **Paraiškų ir projektų administravimas.** Apima: paraiškų patikros, raštai, sutarčių parengimas ir valdymas, sutarčių pakeitimai, ataskaitų stebėseną ir vertinimai; projektų lankymai ir patikros; informacijos ir dokumentų valdymą, procedūrų administravimą IT programose.
- **Informavimas, konsultavimas ir ugdymas.** Apima: programų galimybių ir rezultatų viešinimą leidiniuose, svetainėse ir renginių metu; informavimą ir konsultavimą apie programų galimybes ir projektų įgyvendinimą mokymų, renginių bei konsultacijų metu; organizacijų atstovų ir projektų dalyvių mokymų turinį; komunikaciją su pareiškėjais, projektų vykdytojais, ekspertais, mokymų vadovais, regioniniais konsultantais, įvairiomis institucijomis ir kitomis tikslinėmis grupėmis.
- **Mokymų ir kitų renginių organizavimas.** Apima: mokymų ir kitų renginių, susijusių su administruojamų programų pristatymu ir vykdymu, dalyvių paruošimu įgyvendinti projektus ar juose dalyvauti, organizavimą (praktiniai, logistiniai dalykai).
- **Kitos papildomos atsakomybės.** Projektų koordinatorius yra atsakingas už vieną ar keletą papildomų darbų. Pvz. mokymų vadovų tinklo koordinavimą, ekspertų darbo organizavimą, vidaus auditą, regioninių konsultantų tinklo koordinavimą ir pan.

Informantų įvardinta projektų koordinavimo atsakomybė susijusi su administracinėmis užduotimis (paraiškos, sutartys, ataskaitos) priskirta prie paraiškų ir projektų administravimo, o projektų koordinavimo atsakomybė, susijusi su paraiškų ir projektų kokybės užtikrinimu - prie organizacijų atstovų ir projektų dalyvių informavimo, konsultavimo ir ugdymo atsakomybės. Informantų įvardintos užduotys, susijusios su mokymų organizaciniais, praktiniais dalykais, priskirtos prie mokymų ir kitų renginių organizavimo atsakomybės. O mokymų ir kitų renginių metu, taip pat kitomis priemonėmis komunikuojamas turinys - prie informavimo, konsultavimo ir ugdymo atsakomybės.

4.3.2. Projektų koordinatoriaus sukuriami rezultatai

Ekspertų grupės diskusijos metu buvo diskutuojama, apie projektų koordinatorių sukuriamus rezultatus, įgyvendinant pagrindines atsakomybes: paraiškų ir projektų administravimas, informavimas ir konsultavimas, mokymų ir kitų renginių organizavimas.

Diskutuojant, informantai išskyrė šiuos projektų koordinatorių **paraiškų ir projektų administravimo metu sukuriamus rezultatus**: peržiūrėtų paraiškų skaičius, parengtų ir pasirašytų dotacijos sutarčių skaičius, patikrintų projektų ataskaitų skaičius, atliktų projektų lankymų ir patikrų skaičius. Svarbu pažymėti, kad paraiškų skaičius yra iš dalies priklausomas nuo projektų koordinatoriaus darbo – informavimo ir konsultavimo apimtys bei kokybės. Parengtų ir pasirašytų dotacijos sutarčių skaičius priklauso nuo ES programų „Erasmus+“ jaunimo srities ir „Europos solidarumo korpusas“ biudžeto. Atsižvelgiant į finansavimo sėkmės rodiklį, paraiškų skaičiaus didėjimas nėra aktualus, didesnis dėmesys skiriamas tikslinių grupių įtraukimui (pvz., mažiau galimybių turinčių, negalią turinčių jaunų žmonių), finansuotų projektų regioniniam pasiskirstymui ir pan. Nebent tai būtų nauja veikla (pvz., profesinės veiklos projektai), kurios biudžetas dar nėra pilnai išnaudojamas, tuomet siekiama didinti gaunamų paraiškų ir finansuojamų projektų skaičių. Informantų teiginiai, pagrindžiantys paraiškų ir projektų administravimo metu sukuriamus rezultatus:

- D.I.4: „projektų koordinatoriaus darbo rezultatas yra peržiūrėtos paraiškos, pasirašytos projektų sutartys, sutikrintų ataskaitų skaičius, padarytas monitoringas.“
- D.I.2: „apie paraiškų, sutarčių skaičių kalbant, tai nuo manęs net nepriklauso, kiek paraiškų jie pateiks arba kiek pasirašysiu sutarčių (...) Tai galiu šiek tiek įtakoti, bet tai tiesiogiai nepriklauso, ar organizacija pateiks vieną paraišką ar daugiau.“
- D.I.4: „darbo diena baigus, tai realiai ką tu gali pamatuoti? Jeigu niekas neskambina tau, tai tu gali pamatuoti, ar tu raštą išsiuntei, ar sutarties pakeitimą, ar peržiūrėjai tinkamumo kriterijus, ar susiplanavai monitoringą, išsiuntei laišką ir už savaitės važiuosi“

Diskutuojant, informantai išskyrė šiuos **projektų koordinatoriaus sukuriamus informavimo, konsultavimo ir ugdymo rezultatus**: suteiktos kokybiškos konsultacijos, informacija ir mokymai (kokybė vertinama projektų vykdytojų ir renginių dalyvių anketomis), pasiektas planuotas finansuotų projektų regioninis pasiskirstymas, pasiektas planuotas Europos solidarumo korpuso „Kokybės ženklą“ gavusių organizacijų skaičius, pasiektas planuotas „Kokybės ženklą“ (ar akreditaciją) turinčių organizacijų regioninis pasiskirstymas, pasiekta planuota paraiškų ir projektų kokybė, pasiektas planuotas projektuose dalyvaujančių mažiau galimybių turinčių jaunų žmonių skaičius, pasiektas numatytas projektų biudžeto procentinis panaudojimas (tikslingas), pasiektas planuotas Agentūros ir administruojamų programų žinomumas (dalyvių skaičius renginiuose, pasiekiamumas tinklapiuose,

socialiniuose tinkluose ir pan.), pasiektas planuotas profesinės veiklos paraiškų ir finansuotų projektų skaičius, pasiektas planuotas Europos solidarumo korpuso duomenų bazėje užsiregistravusių dalyvių skaičius. Informantų teiginiai, pagrindžiantys projektų koordinatoriaus sukuriamus rezultatus, informuojant, konsultuojant ir ugdant organizacijų atstovus ir jaunus žmones mokymų, kitų renginių ir susitikimų metu, el. paštu, telefonu bei naudojant kitas priemones:

- D.I.2: „kokybiškas klientų - pareiškėjų, organizacijų aptarnavimas, suteikiant aiškius ir teisingus atsakymus (...) suteikiant kokybiškus mokymus (...) pamatuojama projektų vykdytojų ir renginių dalyvių apklausomis.“
- D.I.4: „naujai kokybės ženklą gavusių organizacijų skaičius. Tai yra konkretus mūsų darbas, kiek jų atpažinsim, kiek jų pakonsultuosim, kiek jų pateiks paraiškas ir galiausiai duosim jiems tą ženklą. Savivaldybės padengtos finansuotais projektais ir organizacijomis su kokybės ženklu“
- D.I.5: „sėkmingas projektas. O sėkmingas - atitinka mūsų agentūros kokybiniais tikslams, panaudotas skirtas biudžetas (...) Paskui “MGT” (darbo autorės pastaba – mažiau galimybių turinčių) jaunuolių procentas projektuose“
- D.I.1: „siekis ir rezultatas būtų, kad sumažėtų skaičius projektų, kurie yra mažiau šešiasdešimties balų ribos (darbo autorės pastaba – projektų, kurių kokybės vertinimas yra mažiau 60 balų), tai kad gerėtų ta paraiškų kokybė.“
- D.I.1: „Tai vienas iš dalykų būtų, kad po mokymų žmonės skirtų ir žinotų tiek ir JTBA, tiek ir Erasmus+, tiek ir tą patį korpusą (...) Tada rezultatas galėtų būti peržiūrų skaičius (...) tikslingų dalyvių skaičius renginiuose (...) Didesnis pasiekiamumas - geresnė paraiškų kokybė arba daugiau paraiškų.“
- D.I.4: „Korpusas turi tris veiksmus ir vieno veiksmo, kuriame nėra paraiškų, nėra susidomėjimo profesinės srities, tai strateginis rezultatas galėtų būti, tarkim, spalio mėnesį pateiktų paraiškų kiekis (...) o gal kitą kartą dar turime ir finansuotų projektų.“
- D.I.4: „Užsiregistravusių dalyvių Europos solidarumo korpuso duombazėje skaičius.“

Informantai taip pat išskyrė **projektų koordinatorių rezultatus, sukuriamus organizuojant mokymus ir kitus renginius**: į mokymus įtraukti 100% savanoriškos veiklos projektų dalyvių, pasiekta numatyta mokymų ir kitų renginių organizavimo kokybė (dalyviai anketose vertina informavimą apie mokymus, kitus organizacinius dalykus;), įgyvendinti veiklos plane numatyti mokymai ir renginiai. Informantų teiginiai, pagrindžiantys šiuos rezultatus:

- D.I.4: „mokymai yra privalomi visiems savanoriams, tai man reikia, kad jie visi dalyvautų...“

- D.I.3: „mes iš karto po renginio išdaliname vertinimo anketas, jie (darbo autorės pastaba – mokymų dalyviai) įvertina, o mes grįžę pasimatuojame, ar gerai suorganizavome mokymus.“
- D.I.4: „suorganizuoti plane numatyti renginiai, renginių kiekis“

4.3.3. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingos kompetencijos

Pagal Nacionalinių agentūrų vadovą (Europos Komisija 2018, 12), Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra privalo užtikrinti, kad jos darbuotojai turėtų kompetencijas, reikalingas atlikti jiems pavestas darbo užduotis. Kad nacionalinių agentūrų darbuotojai galėtų efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti su EK ir Nacionalinėmis agentūromis kitose šalyse, pabrėžiama, kad darbuotojai privalo turėti tinkamus užsienio kalbos gebėjimus. Su programos administravimu susiję dokumentai, Nacionalinių agentūrų teikiami veiklos planai ir ataskaitos, komunikacija su EK ir kitomis Nacionalinėmis agentūromis, bendrų susitikimų ir mokymų kalba yra anglų, tad laikoma, jog agentūros darbuotojai privalo gerai mokėti ir galėti rengti dokumentus, komunikuoti anglų kalba. Vadove taip pat numatyta, kad darbuotojai turi išmanyti nacionalinį ir Europinį politikos kontekstą, taip pat tarptautinį bendradarbiavimą švietimo, mokymo ir jaunimo srityse.

Personalo ir žinių valdymo reglamente (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018) nėra įvardintos kompetencijos, kurias turi turėti priimami ir Agentūroje dirbantys darbuotojai, tačiau numatyta, kad pareigybei taikoma kvalifikacija ir reikalingos kompetencijos yra apibrėžiamos pareigybinuose nuostatuose.

Peržiūrėjus skirtingų veiklų (jaunimo mainų, jaunimo darbuotojų mobilumo, savanoriškos veiklos, strateginių partnerysčių ir struktūrinio dialogo) projektų koordinatorių pareigybinius nuostatus (Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra 2018), galima patvirtinti, kad juose yra numatyti pareigybei keliami kvalifikaciniai reikalavimai bei reikalinga kompetencija. Pareiginiuose nuostatuose numatyta, kad projektų koordinatoriai turi turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygstantį išsilavinimą, gerus darbo kompiuteriu ir anglų kalbos gebėjimus, taip pat organizuotumo, komunikacijos, programų ir projektų valdymo, iniciatyvumo kompetencijas. Detalesnė informacija apie pareiginiuose nuostatuose įvardintus pareigybei taikomus reikalavimus pateikta skyriuje „Kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje“.

Projektų koordinatoriaus pareigybei taikomą išsilavinimo reikalavimą patvirtino interviu dalyvavę informantai, teigdami, kad: (1) atrankos metu vertinama, ar kandidatas turi tinkamą išsilavinimą; (2) visi interviu dalyvavę projektų koordinatoriai patvirtino, kad turi bakalauro ar magistro laipsnį.

Gerų darbo kompiuteriu gebėjimų reikalingumą patvirtino 3 iš 4 interviu dalyvavę informantai, teigdami, kad paraiškos ir vykdomi projektai yra administruojami naudojant specialiai sukurtas IT programas. Šių gebėjimų poreikį taip pat išskyrė 4 ekspertų diskusijos grupės dalyviai. Tai pagrindžiantys teiginiai:

- I.1: „pavyzdžiui, formos, paraiškos, jų vertinimai, kažkokie biudžetai, raštai... Tai juos reikia mokėti kaupti, saugoti. Aišku mes turime palengvinimą, turime programą projekto administravimo, mes ten ir sukeliame visus dokumentus, susijusius su konkrečiu projektu“
- I.3: „asmeniškai naudoju kelias administracines sistemas. Tai yra Epluslink’as, kuriame galima matyti, kokios yra procedūros ir konkrečiai kokios turi būti atliekamos.“

Anglų kalbos gebėjimų reikalingumą interviu metu patvirtino direktorė ir vienas iš projektų koordinatorių, teigdami, kad pagrindinės darbui reikalingos kalbos yra lietuvių ir anglų. Šių kalbų pakanka komunikuoti su pareiškėjais, projektų vykdytojais ir dalyviais, Europos Komisija ir kitomis Nacionalinėmis agentūromis, nagrinėti ir rengti dokumentus. Ekspertų diskusijos metu anglų kalbos poreikį taip pat įvardino 3 iš diskusijos dalyvių, kiti – nepaneigė šio gebėjimo reikalingumo. Pagrindžiantys teiginiai:

I.3: „Šiaip dažniausiai prireikia tai anglų kalbos. Bet būtų gerai dar kokią kitą Europos Sąjungos kalbą mokėti. Pvz. prancūzų ar vokiečių. Jos aišku nedažnai naudojamos, nes viskas anglų kalba prieinama.“

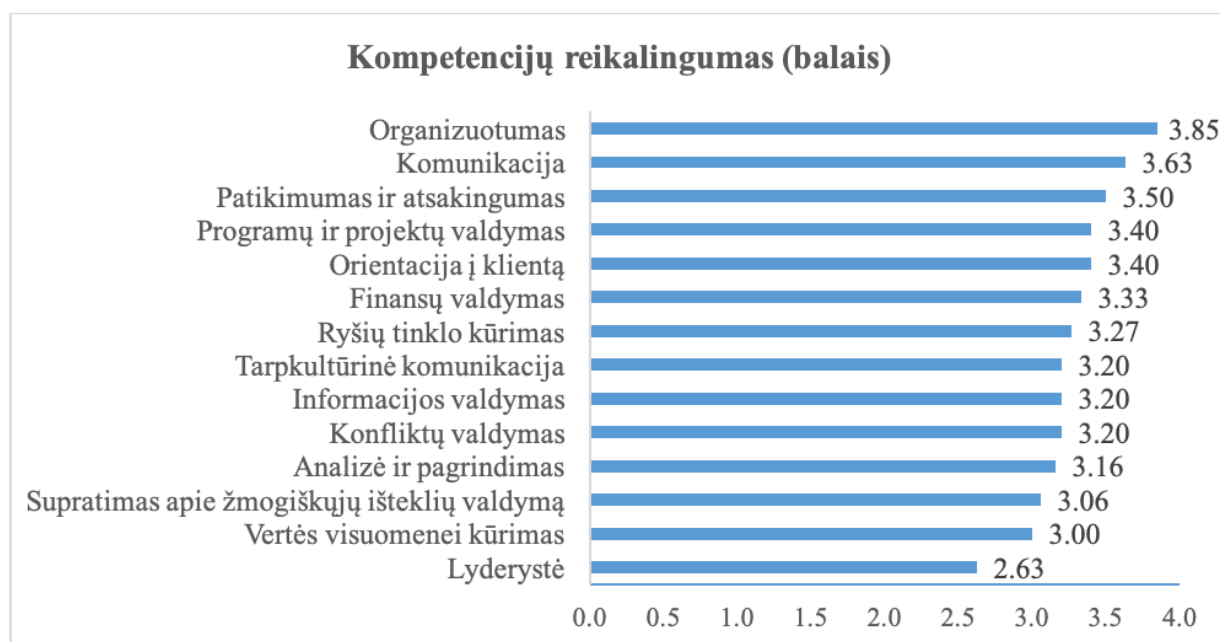
I.4 „vienas iš dalykų, kas yra įdomu, tai kalbų mokymosi klausimas, labiau susijęs ne su tiesiogine mūsų kalba - anglų, o kitomis kalbomis. Tai susiję daugiau su tokia, tarkime, ispanų, vokiečių, kur jos pritaikomumas darbe nėra tiesiogiai didelis. Mes turime kolegų, kurie daugiau operuoja tomis kalbomis, bet mūsų darbe tai yra sudėtinga pritaikyti (...) nes tiesiogiai tau tas nėra reikalinga. Kad tu galėtum dirbti tą darbą pakanka lietuvių ir anglų kalbos.“

Ekspertų diskusijos grupės metu buvo naudojamas 3 priede pateiktas kompetencijų modelis, parengtas darbo autorės, remiantis valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014) ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos apraše pateiktais karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijais (LR Vyriausybės nutarimas 2018). Projektų koordinatoriaus kompetencijų reikalingumas (kad projektų koordinatorius galėtų pasiekti pavyzdinius rezultatus ir dirbtų efektyviai), sureitinguotas pagal informantų vertinimo vidurkius balais, pateikiamas 9 paveiksle. Kompetencijų ir jų indikatorių reikalingumo vertinimas pateiktas 5 priede.

Klausiant, kokias kompetencijas turi turėti projektų koordinatorius, kad galėtų sukurti pavyzdinius rezultatus, ekspertų grupė diskusijos metu išskyrė šias projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingiausias kompetencijas:

- Organizuotumas (pritarė 5 informantai).
- Komunikacija (pritarė 5 informantai).
- Programų ir projektų valdymas (pritarė 5 informantai).
- Patikimumas ir atsakingumas (pritarė 4 informantai).

Dalis informantų išskyrė, kad labai svarbios yra orientacijos į klientą (pritarė 2 informantai), finansų valdymo (pritarė 2 informantai), ryšių tinklų kūrimo (1 informanto nuomone), tarpkultūrinės komunikacijos (1 informanto nuomone) kompetencijos.



9 pav. Projektų koordinatoriaus kompetencijų reikalingumo vertinimo vidurkis (balais)

Palyginus kompetencijų vertinimą balais ir diskusijos metu išskirtas reikalingiausias kompetencijas, pirmos keturios kompetencijos sutampa: organizuotumas, komunikacija, patikimumas ir atsakingumas, programų ir projektų valdymas. Patikimumo ir atsakingumo kompetenciją, įvertintą 3,5 balais, kaip labai reikalingą projektų koordinatoriaus pareigybei, įvardino 4 informantai. Kitų trijų kompetencijų, įvertintų 3,4 – 3,85 balais, reikalingumą patvirtino visi penki informantai.

Penktojoje pozicijoje esanti orientacijos į klientą kompetencija, vertinant balais buvo įvertinta, kad yra tiek pat svarbi kaip ir programų ir projektų valdymo kompetencija (3,4 balo). Tačiau diskutuojant apie reikalingiausias kompetencijas, šią kompetenciją įvardino tik 2 informantai iš 5, kai tuo tarpu programų ir projektų valdymo kompetenciją, kaip labai reikalingą projektų koordinatoriui, įvardino 5 iš 5 informantų.

3,33 balais įvertinta finansų valdymo kompetencija, pagal reikalingumo vertinimą balais yra šeštoje pozicijoje. Diskutuojant, šios kompetencijos reikalingumą įvardino 2 iš 5 diskusijos dalyvių, kaip ir orientacijos į klientą atveju.

3,27 balais įvertinta ryšių tinklo kūrimo kompetencija diskusijos metu buvo taip pat išskirta ir patvirtinta, kaip labai reikalinga, vieno informanto. Kitų kompetencijų reikalingumas įvertintas mažesniais balais – nuo 2,63 iki 3,2 balo.

Siekiant ekspertų diskusijos grupės metu gautus duomenis apie projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas patikslinti ir papildyti išsamesniais duomenimis, buvo atlikti pusiau struktūruoti giluminiai interviu su Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatoriais (3 interviu) ir direktore (1 interviu). Interviu su projektų koordinatoriais metu, siekiant identifikuoti projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas, buvo prašoma papasakoti 2-3 sėkmingas situacijas, kurių metu informantas jautėsi, kad dirba efektyviai, ir 2-3 nesėkmingas situacijas darbe, kurių metu dirbo ne taip efektyviai. Taip pat duomenis papildė interviu su Agentūros direktore metu gauti duomenys. Nors šio interviu pagrindinis tikslas buvo surinkti duomenis, reikalingus kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymo Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūroje apimties įvertinimui, tačiau jie taip pat atskleidė, kokių kompetencijų patvirtinimo ieško direktorė projektų koordinatorių atrankos metu, taip pat vertinant darbuotojus. Atliekant interviu metu gautų duomenų analizę, informantų teiginiai buvo skaidomi ir priskiriami prie juos atitinkančių kategorijų – kompetencijų pagal 3 priede pateiktą kompetencijų modelį.

Interviu metu Agentūros projektų koordinatoriai ir direktorė išskyrė šias projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas (informantų teiginiai, pagrindžiantys šių kompetencijų reikalingumą, pateikti 6 priede):

- Organizuotumas (4 informantai).
- Komunikacija (4 informantai).
- Programų ir projektų valdymas (4 informantai).
- Orientacija į klientą (3 informantai).
- Analizė ir pagrindimas (3 informantai).
- Informacijos valdymas (3 informantai).
- Finansų valdymas (3 informantai).
- Ryšių tinklo kūrimas (1 informantas).

Interviu metu visi informantai pateikė su savo darbo užduočių planavimu ir organizavimu, mokymų ir renginių organizavimu susijusius teiginius, kurie pagrindžia organizuotumo kompetencijos reikalingumą.

Komunikacijos kompetencijos reikalingumą visi informantai patvirtino, teigdami, kad dažnai tenka konsultuoti organizacijas ir jaunas žmones, pristatyti programos galimybes mokymų ir kitų renginių metu, komunikuoti su paraiškas pateikusiomis ir projektus vykdančiomis organizacijomis.

Visi informantai taip pat patvirtino, kad norint efektyviai atlikti vieną iš esminių projektų koordinatoriaus atsakomybių – administruoti programų finansuojamus projektus, pareigybei labai reikalinga programų ir projektų valdymo kompetencija. Svarbu išmanyti programų turinį ir administravimo procedūras bei nuolat taikyti šias žinias savo darbe.

Dauguma informantų (3 iš 4) interviu metu patvirtino, kad projektų koordinatoriui reikalingos orientacijos į klientą, finansų valdymo, analizės ir pagrindimo, informacijos valdymo kompetencijos. Orientacijos į klientą kompetencijos reikalingumą informantai patvirtino, teigdami, kad siekia kurti draugiškus ir lygiaverčius santykius su organizacijomis, kad teikdami informaciją, atsakydami į užklausas, identifikuoja ir atsižvelgia į besikreipiančių organizacijų bei projektuose dalyvaujančių jaunų žmonių poreikius, individualią situaciją.

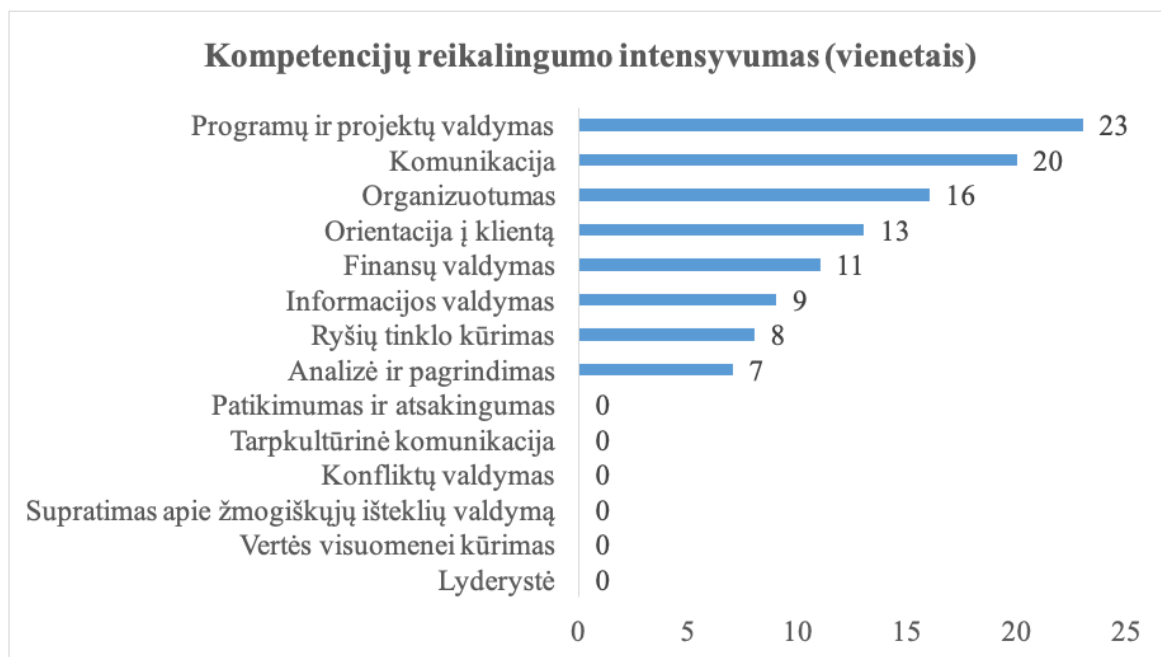
Interviu metu dauguma informantų (3 iš 4) patvirtino, kad projektų koordinatoriui yra reikalinga analizės ir pagrindimo kompetencija, teigdami, kad būna sudėtingesnių situacijų, kurių metu kreipiasi organizacijos ar projekto dalyviai ir projektų koordinatoriui tenka jas spręsti. Projektų koordinatorius turi išsiaiškinti situacijos detales, identifiкуoti organizacijų ar dalyvių patiriamus sunkumus, nustatyti pagrindines problemas ir, įvertinus visus galimus situacijos sprendimo būdus, pateikti rekomendacijas ar priimti sprendimą dėl tolimesnės projekto eigos.

3 iš 4 informantų taip pat pagrindė, kad projektų koordinatoriui yra reikalinga ir informacijos valdymo kompetencija, nes organizacijos ir projektų dalyviai kreipiasi su įvairiais klausimais, kartais ne standartiniais ar jau po to, kai patys ieškojo informacijos programos dokumentuose, svetainėje, grupėse, tačiau atsakymo nerado. Projektų koordinatoriui ne retai tenka ieškoti informacijos, pasitelkiant įvairius informacijos šaltinius: programų oficialius dokumentus, informaciją skelbiamą EK ir Nacionalinių agentūrų uždaroje informacinėje platformoje, konsultacijas su kolegomis iš savo ar kitų Nacionalinių agentūrų ir pan.

Dauguma informantų (3 iš 4) patvirtino finansų valdymo kompetencijos reikalingumą, teigdami, kad projektų koordinatorius tikrina ataskaitų finansinius dokumentus, organizuojant mokymus rengia ir derina renginio sąmatą, užsako renginiui tinkamą vietą ir maitinimą, derina užsakymų detales ir sutartis, priima bei patikrina paslaugų tiekėjų pateiktas sąskaitas, atliktų paslaugų priėmimo ir perdavimo aktus.

1 iš 4 informantų patvirtino, kad svarbi yra ryšių tinklo kūrimo kompetencija. Agentūra yra subūrusi mokymų vadovų tinklą, ekspertų grupę, regioninių konsultantų tinklą, kurie padeda įgyvendinti Agentūros administruojamas programas Lietuvoje, skleidžiant informaciją, konsultuojant ir padedant organizacijoms planuoti ir kokybiškai įgyvendinti projektus, vertinant paraiškų kokybę ir t.t. Kad tinklai veiktų kokybiškai ir sklandžiai, būtina juos ne tik suburti, bet ir palaikyti jų gyvybingumą, teikiant reikalingą informaciją, rengiant bendrus susitikimus ar mokymus, teikiant jiems prioritetą atrenkant mokymų dalyvius ir pan.

Interviu metu gauti duomenys buvo transkribuojami, koduojami, išskiriant 3 priede numatytas kompetencijas. 10 paveiksle vizualizuotas visų kompetencijų reikalingumo intensyvumas, t.y. kompetencijos reikalingumą pagrindžiančių teiginių skaičius.



10 pav. Kompetencijų reikalingumo intensyvumas (vienetais)

5 lentelė. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingo išsilavinimo ir gebėjimų pagrindimas

Reikalavimai	Reikalingumą pagrindžiantys dokumentai	Reikalingumo pagrindimas ekspertų grupės metu	Reikalingumo pagrindimas interviu metu	Reikalingumo dažnis
IŠSILAVINIMAS				
Aukštasis universitetinis ar jam prilygstantis išsilavinimas	Pareiginiai nuostatai ir atrankos skelbimai	-	Patvirtino visi 4 interviu dalyvavę informantai	6
GEBĖJIMAI				
Darbo kompiuteriu gebėjimai	Pareiginiai nuostatai ir atrankos skelbimai	4 informantai patvirtino	Patvirtino 3 iš 4 interviu dalyvavę informantai	9
Anglų kalbos gebėjimai	Nacionalinių agentūrų vadovas, pareiginiai nuostatai ir atrankos skelbimai	3 informantai patvirtino	Patvirtino 2 iš 4 interviu dalyvavę informantai	8

Dokumentuose, ekspertų diskusijos grupės ir pusiau struktūruoto interviu metu įvardinti projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingi gebėjimai ir išsilavinimas, nurodant reikalingumo pagrindimo šaltinį ir reikalingumo dažnį (keliuose dokumentuose ir kiek informantų minėjo išsilavinimo ar gebėjimų reikalingumą), pateikti 5 lentelėje. Anglų kalbos ir kompiuterinio raštingumo poreikį patvirtino ekspertų diskusijos grupėje ir interviu dalyvavę informantai. Taip pat visi projektų koordinatoriai, dalyvavę interviu, patvirtino, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingų kompetencijų bendras vertinimas balais - reikalingumo vertinimo, dažnio ir intensyvumo balais vidurkis - pateiktas 6 lentelėje. Reikalingumo vertinimas – tai ekspertų diskusijos grupės metu įvertintas kompetencijų reikalingumas balais. Reikalingumo dažnis - keliuose dokumentuose ir kiek informantų minėjo kompetencijos reikalingumą, išreikštas vienetais ir balais. Reikalingumo intensyvumas - tai kompetencijos reikalingumą pagrindžiančių teiginių kiekis, išreikštas vienetais ir balais. Siekiant paskaičiuoti bendrą reikalingumo vertinimą, reikalingumo dažnis ir intensyvumas išreikštas vienetais, buvo perskaičiuotas balais – maksimali dažnio ir intensyvumo vertė prilyginta 4 balams (maksimaliai galimai kompetencijų reikalingumo vertinimo vertei balais), kitos vertės paskaičiuotos proporcingai.

Atlikus dokumentų, ekspertų diskusijos grupės, pusiau struktūruotų giluminių interviu metu gautų duomenų analizę ir atsižvelgus į taikomus išsilavinimo ir gebėjimų reikalavimus bei išreikštą kompetencijų reikalingumo intensyvumą, dažnį ir vertinimą balais (žr. 6 lentelę), galima teigti, kad Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūros projektų koordinatoriaus pareigybei:

- Reikalingas išsilavinimas - aukštasis universitetinis ar jam prilygstantis išsilavinimas.
- Reikalingi gebėjimai: geri darbo kompiuteriu ir anglų kalbos.
- Reikalingos kompetencijos:
 - o programų ir projektų valdymas;
 - o komunikacija;
 - o organizuotumas;
 - o orientacija į klientą;
 - o finansų valdymas;
 - o informacijos valdymas;
 - o analizė ir pagrindimas.

Nors ryšių tinklo kūrimo kompetencijos reikalingumas nuo analizės ir pagrindinio reikalingumo skiriasi tik 0,02 balo, tačiau ši kompetencija negali būti laikoma kaip labai reikalinga, taikoma visiems projektų koordinatoriaus pareigas einantiems darbuotojams, nes ji yra susijusi su papildomomis, apie 10-15% darbo laiko užimančiomis koordinatorių atsakomybėmis ir ne visi projektų koordinatoriai yra atsakingi už tinklų kūrimą ir palaikymą.

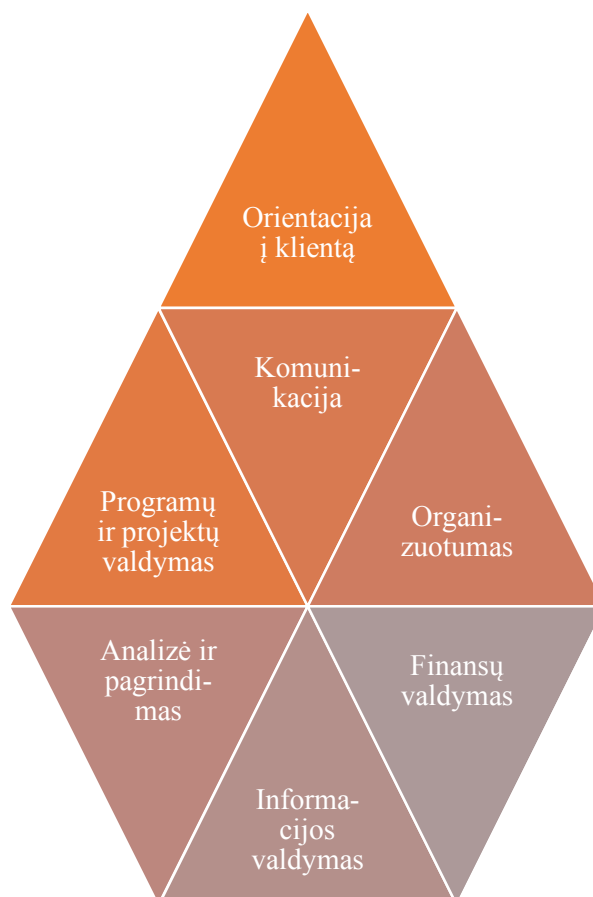
6 lentelė. Projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingų kompetencijų vertinimas

Kompetencijos	Reikalingumo					Bendras vertinimas - vidurkis (balais)
	vertinimas (balais)	dažnis (vienetais)	dažnis (balais)	intensyvumas (vienetais)	intensyvumas (balais)	
Programų ir projektų valdymas	3,40	11,00	4,00	23,00	4,00	3,80
Komunikacija	3,63	11,00	4,00	20,00	3,48	3,70
Organizuotumas	3,85	11,00	4,00	16,00	2,78	3,54
Orientacija į klientą	3,40	5,00	1,82	13,00	2,26	2,49
Finansų valdymas	3,33	5,00	1,82	11,00	1,91	2,35
Informacijos valdymas	3,20	3,00	1,09	9,00	1,57	1,95
Analizė ir pagrindimas	3,16	3,00	1,09	7,00	1,22	1,82
Ryšių tinklo kūrimas	3,27	2,00	0,73	8,00	1,39	1,80
Patikimumas ir atsakingumas	3,50	4,00	1,45	0,00	0,00	1,65
Tarpkultūrinė komunikacija	3,20	1,00	0,36	0,00	0,00	1,19
Konfliktų valdymas	3,20	0,00	0,00	0,00	0,00	1,07
Supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą	3,06	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02
Vertės visuomenei kūrimas	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Lyderystė	2,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88

4.3.4. Projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis

Norint į kompetencijų modelį įtraukti tik tas esmines (kritines) kompetencijas, kurias turi turėti projektų koordinatorius, kad galėtų dirbti efektyviai ir sukurti pavyzdinius rezultatus, į kompetencijų modelį siūloma įtraukti tik labai reikalingas kompetencijas. T.y. tik tas kompetencijas, kurios reikalingos visiems projektų koordinatoriams ir kurių reikalingumo svoris, apskaičiuotas pagal reikalingumo vertinimą, intensyvumą ir dažnį, yra didžiausias: programų ir projektų valdymas, komunikacija, organizuotumas, orientacija į klientą, finansų valdymas, informacijos valdymas, analizė ir pagrindimas (žr. 11 pav.).

Į kompetencijų modelį įtraukiant tik pačias reikšmingiausias kompetencijas – tas, kurios daro didžiausią įtaką rezultatams, lengviau ir realiau darbuotojų atrankos metu įvertinti visas svarbias kompetencijas, atsirinkti kandidatą, kuris turi visas (ar beveik visas) kompetencijas ir jų lygis atitinka pareigybei reikalingą lygį. Taip pat vadovas, planuodamas darbuotojų kompetencijų ugdymą, gali sutelkti dėmesį ir resursus į esminių kompetencijų ugdymą, o ne išsklaidyti pastangas ir turimus resursus į mažą įtaką rezultatams turinčių kompetencijų ugdymą.



11 pav. Projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis

Kompetencijų modelio viršūnėje yra orientacijos į klientą kompetencija. Vystant programų viešinimo strategijas, numatant komunikacijos priemones ir rengiant jų turinį, planuojant ir organizuojant įvairius renginius, administruojant projektus, svarbu atsižvelgti į jaunų žmonių ir organizacijų poreikius, t.y. dėl ko yra vykdoma Agentūros veikla.

Modelio viduryje yra trys svarbiausios, su pagrindinėmis projekto koordinatoriaus atsakomybėmis tiesiogiai susijusios kompetencijos – programų ir projektų valdymas, organizuotumas ir komunikacija. Be šių kompetencijų neįmanoma efektyviai atlikti pagrindinių projekto koordinatoriaus atsakomybių – paraiškų ir projektų administravimo; informavimo, konsultavimo ir ugdymo; mokymų ir kitų renginių organizavimo.

Kad projektų koordinatorius gebėtų tinkamai administruoti projektus ir organizuoti renginius, teiktų kokybišką informaciją ir konsultacijas organizacijoms bei jauniems žmonėms, projektų koordinatorius turi turėti tinkamo lygio modelio pagrinde numatytas kompetencijas: informacijos valdymo, analizės ir pagrindimo, finansų valdymo. Projektų koordinatorius turi gebėti surinkti patikimą informaciją ir ją sisteminti; analizuoti situacijas ir parengti pagrįstus sprendimus bei atsakymus; turėti ir taikyti finansinio raštingumo gebėjimus, optimaliai naudoti institucijos finansinius resursus.

Atsižvelgiant į turimus laiko ir kitus resursus, kompetencijų modelio validavimui buvo naudojamas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio klausimynas ir aptarimas. Naudojant 7 lentelėje pateiktą projektų koordinatorių kompetencijų vertinimo klausimyną, projektų koordinatoriaus kompetencijas įvertino pats projektų koordinatorius, jo kolega ir Agentūros direktorė.

Išanalizavus vertinimo klausimynus, pastebima, kad projektų koordinatoriaus, jo kolegos ir vadovo kompetencijų indikatorių ir kompetencijų lygio vertinimai yra labai panašūs, tik kelių indikatorių vertinimai skyrėsi vienu balu. Pažymėtina, kad pavyzdinius rezultatus sukuriančio darbuotojo vertinimo klausimyne vadovo ir kolegos dauguma kompetencijų indikatorių vertinimų sutampa su vertinamojo savęs įsivertinimu, kelių indikatorių vertinimas yra aukštesnis nei juos įsivertino darbuotojas. Vidutinius rezultatus sukuriančių darbuotojų vertinimo klausimyne vadovo ir kolegos dauguma kompetencijų indikatorių vertinimų sutampa su vertinamojo įsivertinimu, kelių indikatorių vertinimas yra žemesnis nei juos įsivertino darbuotojas. Pavyzdinių darbuotojų dauguma kompetencijų įvertintos 4 lygiu, 1-2 kompetencijos aukščiausiu – 5 lygiu. Vidutinius rezultatus sukuriančių projektų koordinatorių – dauguma kompetencijų įvertintos 3 lygiu, taip pat pastebima, kad kelių darbuotojų viena iš kompetencijų neatitinka pakankamo 3 lygio – yra 2 ar net 1 lygio.

Išanalizavus 360 laipsnių grįžtamojo ryšio rezultatus, įsitikinta, kad į kompetencijų modelį įtrauktos kompetencijos ir indikatoriai leido pagal kompetencijų vertinimą atskirti pavyzdinius ir vidutinius rezultatus pasiekiančius projektų koordinatorius, tad parengtas projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis yra validus.

7 lentelė. Projektų koordinatoriaus kompetencijų (įsi)vertinimo klausimynas

Vertinančiojo vardas, pavardė:	
Vertinamojo vardas, pavardė:	
KOMPETENCIJOS PAVADINIMAS Apibrėžtis	Indikatoriaus vertinimas (balais) Pažymimas tinkamas langelis 0 – nepatenkinamai (negeba) 1 - patenkinamai (geba, atlikdamas nesudėtingas, mažos apimties užduotis) 2 - gerai (geba, atlikdamas vidutinio sudėtingumo/ apimties užduotis) 3 - labai gerai (geba, atlikdamas sudėtingas/ didelės apimties užduotis)
Kompetencijos indikatoriai	
I. ORIENTACIJA Į KLIENTĄ Su klientais bendrauja pagarbiai, išsiaiškina klientų poreikius ir suranda klientų poreikius atitinkančius sprendimus, tobulina aptarnavimo kokybę. Klientai – fiziniai ir juridiniai asmenys.	
1. Su įvairiais klientais bendrauja vienodai pagarbiai, kuria lygiaverčius santykius	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
2. Geba išsiaiškinti ir patenkinti klientų poreikius, atsakyti į užklausas	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
3. Atsisako vykdyti kliento prašymus, kai jie nesuderinami su įstaigos vertybėmis ir/arba teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškindamas klientams priežastis	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
4. Analizuoja ir tobulina klientų aptarnavimo kokybę	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
Kompetencijos lygis*:	
II. PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS Geba tinkamai administruoti paraiškas ir projektus, taikant nustatytus programų reikalavimus ir administravimo procedūras.	
1. Išmano programų turinį ir tinkamai taiko šias žinias darbe	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
2. Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
3. Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
4. Išmano ir tinkamai taiko programų administravimo metodus	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
5. Įvertina padarytą pažangą, siekia pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
6. Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
Kompetencijos lygis*:	

7 lentelės tęsinys

III. ORGANIZUOTUMAS Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.	
1. Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtinės veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
2. Geba organizuoti veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
3. Siekdamas tikslų, veikia atkakliai, nuosekliai	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
4. Veiklai trukdančias problemas sprendžia neatidėliodamas	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
5. Analizuoja veiklos organizavimo procesą ir teikia pagrįstus siūlymus, kaip jį tobulinti	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
6. Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
Kompetencijos lygis*:	
IV. KOMUNIKACIJA Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą	
1. Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
2. Geba išklausyti ir suprasti kitus	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
3. Geba pasirinkti bendravimo stilių, priemones ir aplinką, atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
4. Geba konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
5. Geba perteikti informaciją ir įtaigiai kalbėti viešumoje, renginių metu	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
6. Bendraudamas, geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį ryšį	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
Kompetencijos lygis*:	
V. INFORMACIJOS VALDYMAS Geba surinkti patikimą informaciją, ją sisteminti, tvarkyti ir kaupti.	
1. Geba planuoti ir vykdyti informacijos paiešką	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
2. Geba susisteminti surinktą informaciją ir jos pagrindu parengti informacinę medžiagą	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐
Kompetencijos lygis*:	

7 lentelės tęsinys

VI. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS															
Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.															
1. Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvairstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
2. Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
3. Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas, išvadas, atsakymus ir pan.	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
Kompetencijos lygis*:															
VII. FINANSŲ VALDYMAS															
Geba užtikrinti optimalų įstaigos finansinių resursų naudojimą, taiko finansinio raštingumo gebėjimus.															
1. Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
2. Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
3. Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
4. Turi finansinio raštingumo gebėjimus ir tinkamai taiko juos darbe	0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐														
Kompetencijos lygis*:															
*Kompetencijų lygis nustatomas pagal kompetencijos indikatorių vidurkį:															
<table border="0"> <tr> <th>Kompetencijos indikatorių vertinimo vidurkis</th> <th>Kompetencijos lygis</th> </tr> <tr> <td>0 - 0,5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0,7 - 1,1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>1,2 - 1,6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1,7 - 2,1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2,2 - 2,6</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2,7 - 3,0</td> <td>5</td> </tr> </table>	Kompetencijos indikatorių vertinimo vidurkis	Kompetencijos lygis	0 - 0,5	0	0,7 - 1,1	1	1,2 - 1,6	2	1,7 - 2,1	3	2,2 - 2,6	4	2,7 - 3,0	5	
Kompetencijos indikatorių vertinimo vidurkis	Kompetencijos lygis														
0 - 0,5	0														
0,7 - 1,1	1														
1,2 - 1,6	2														
1,7 - 2,1	3														
2,2 - 2,6	4														
2,7 - 3,0	5														

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais, Valstybės tarnybos kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014), Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašu (LR Vyriausybės nutarimas 2018)

Validavus kompetencijų modelį, su kompetencijomis, jų apibrėžtimis ir indikatoriais, nurodytais 7 lentelėje, jis gali būti naudojamas parengiant kompetencijomis grįstą pareigybės aprašymą (8 lentelė), kuriame detalizuojamos pareigybės pagrindinės atsakomybės ir sukuriami rezultatai, pareigybei reikalingas išsilavinimas ir gebėjimai, reikalingos kompetencijos ir pakankami jų lygiai.

Projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelis, kompetencijų vertinimo klausimynas, kompetencijomis grįstas pareigybės aprašymas, apibrėžia, kokios kompetencijos ir jų indikatoriai turėtų būti vertinami darbuotojų atrankos ir darbuotojų vertinimo metu, kad galėtų būti priimamas pagrįstas sprendimas, ar kandidato kompetencijos yra pakankamo lygio užimti projekto koordinatoriaus pareigas, nustatant kompetencijų ugdymo poreikius ir parenkant tam tinkamas priemones, rengiant kompetencijų ugdymo planą ir priimant pagrįstą sprendimą dėl darbuotojo atlyginimo padidinimo (ar priedo išmokėjimo) už pareigybei reikalingų kompetencijų aukštesnį lygį, kompetencijų tobulinimą ir taikymą veikloje.

8 lentelė. Kompetencijomis grįstas projektų koordinatoriaus pareigybės aprašymas

1. Pareigybė: projektų koordinatorius	
2. Tiesioginis pavaldumas: direktoriui, direktoriaus pavaduotojui, vyr. finansininkui	
3. Pareigybės funkcijos:	4. Pareigybės sukuriama rezultatai:
3.1. Paraiškų ir projektų administravimas: paraiškų patikros, raštai, sutarčių parengimas ir valdymas, sutarčių pakeitimai, ataskaitų stebėseną ir vertinimai; projektų lankymai ir patikros; informacijos ir dokumentų valdymas, procedūrų administravimas IT programose.	4.1. Peržiūrėtų paraiškų skaičius, parengtų ir pasirašytų dotacijos sutarčių skaičius, patikrintų projektų ataskaitų skaičius, atliktų projektų lankymų ir patikrų skaičius.
3.2. Informavimas, konsultavimas ir ugdymas: programų galimybių ir rezultatų viešinimas įvairiose priemonėse; informavimas ir konsultavimas apie programų galimybes ir projektų įgyvendinimą mokymų, renginių bei konsultacijų metu; organizacijų atstovų ir projektų dalyvių mokymų turinio užtikrinimas; komunikacija su pareiškėjais, projektų vykdytojais, ekspertais, mokymų vadovais, regioniniais konsultantais, įvairiomis institucijomis ir kitomis tikslinėmis grupėmis.	4.2. Suteiktos kokybiškos konsultacijos, informacija ir mokymai, pasiektas planuotas finansuotų projektų regioninis pasiskirstymas, pasiektas planuotas Europos solidarumo korpuso „Kokybės ženklą“ gavusių organizacijų skaičius ir regioninis pasiskirstymas, pasiekta planuota paraiškų ir projektų kokybė, pasiektas planuotas projektuose dalyvaujančių mažiau galimybių turinčių jaunų žmonių skaičius, pasiektas numatytas projektų biudžeto procentinis panaudojimas, pasiektas planuotas Agentūros ir administruojamų programų žinomumas, pasiektas planuotas profesinės veiklos paraiškų ir finansuotų projektų skaičius, pasiektas planuotas Europos solidarumo korpuso duomenų bazėje užsiregistravusių dalyvių skaičius.

8 lentelės tęsinys

3.3. Mokymų ir kitų renginių organizavimas - mokymų ir renginių, susijusių su administruojamų programų pristatymu ir vykdymu, dalyvių paruošimu įgyvendinti projektus ar juose dalyvauti, organizavimas (praktiniai, logistiniai dalykai).	4.3. Į mokymus įtraukti 100% savanoriškos veiklos projektų dalyvių, pasiekta numatyta mokymų ir kitų renginių organizavimo kokybė, įgyvendinti veiklos plane numatyti mokymai ir renginiai.
5. Kvalifikaciniai reikalavimai	
5.1. Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis ar jam prilygstantis išsilavinimas
5.2. Gebėjimai	5.2.1. Anglų kalba – B2 lygis 5.2.2. Kompiuterinis raštingumas – ECDL standartinis sertifikatas ar jam prilygstantis
5.3. Kompetencijos*	Pakankamas kompetencijos lygis
5.3.1. Orientacija į klientą	3
5.3.2. Programų ir projektų valdymas	3
5.3.3. Organizuotumas	3
5.3.4. Komunikacija	4
5.3.5. Informacijos valdymas	3
5.3.6. Analizė ir pagrindimas	3
5.3.7. Finansų valdymas	3
Susipažinau (Parašas) (Vardas ir pavardė) (Data)	

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais, Valstybės tarnybos kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014), Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašu (LR Vyriausybės nutarimas 2018)

IŠVADOS

1. Siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančių ekonominių, socialinių ir rinkos sąlygų, sparčiai vystantis skaitmeniniams ir technologiniams pokyčiams, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014 – 2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 programoje, LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane ir kituose dokumentuose numatyta didinti viešojo valdymo efektyvumą, viešajame sektoriuje taikant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą.
2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros, kompetencijų modelio taikymo Lietuvoje ir ES šalyse analize, galima teigti, kad taikant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą, galima ne tik įdiegti skaidresnę ir efektyvesnę darbuotojų atrankos, vertinimo bei skatinimo sistemą; užtikrinti mokymo ir tobulėjimo poreikius atitinkantį darbuotojų mokymą; bet ir padidinti darbuotojų produktyvumą, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, padidinti organizacijos konkurencinį pranašumą, sklandžiau prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, patiems inicijuoti ir įgyvendinti organizacinius pokyčius.
3. Nors kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo, taikant kompetencijų modelį, svarba ir pranašumas yra įrodytas įvairių šalių mokslininkų bei praktikų, taip pat yra pripažįstamas aukščiausios valdžios institucijų, tačiau tik dalis viešojo sektoriaus institucijų taiko kompetencijų modelį visuose žmogiškųjų išteklių valdymo etapuose, dalis - taiko tik tam tikruose etapuose arba netaiko.
4. Kompetencijų modelyje – pagrindiniame kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo įrankyje, turi būti įvardintas kompetencijų rinkinys, reikalingas ir pakankamas sėkmingai transformacijai į organizacijai svarbius veiklos rezultatus. Kompetencijų modelyje svarbu apibrėžti ne tik pareigybei (ar artimoms pareigybėms) reikalingas žinias, gebėjimus ir savybes, bet ir elgseną, kuri turimas žinias, gebėjimus ir savybes transformuoja į veiklos rezultatus.
5. Atlikus jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę, nustatyta, kad visuose analizuotuose dokumentuose yra apibrėžtos kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatos. Dokumentuose yra apibrėžti darbuotojų atrankai ir darbuotojams taikomi išsilavinimo, gebėjimų ir kompetencijų reikalavimai; numatytas darbuotojų kompetencijų vertinimas ir mokymosi poreikių nustatymas, kvalifikacijos tobulinimo plano parengimas ir įgyvendinimas.
6. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, kad tiriamoje institucijoje kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra iš dalies taikomas žmogiškųjų išteklių atrankos, darbuotojų vertinimo ir ugdymo etapuose, tačiau nėra taikomas darbo apmokėjimo etape:

- Institucijoje nėra patvirtinto kompetencijų modelio, pagal kurį ieškant darbuotojo būtų nustatytos kompetencijos ir jų indikatoriai, kuriuos turi atitikti kandidatai atrankos metu. Tačiau ruošiantis atrankai yra numatomos kompetencijos, kurias turi turėti naujas darbuotojas ir kurios yra vertinamos darbuotojų atrankos metu.
 - Institucijoje yra vykdomas darbuotojų vertinimas, kurio metu vertinami darbuotojų pasiekti rezultatai ir nustatomi kompetencijų tobulinimo poreikiai, kurie yra įtraukiami į kvalifikacijos kėlimo planą. Tačiau vertinimo metu nėra vertinamos pareigybei būtinos kompetencijos ir jų indikatoriai (nėra patvirtintų), nėra įvertinama, ar visos darbuotojo kompetencijos atitinka pakankamą kompetencijų lygį (jis nėra nustatytas), pagal tai nustatant kompetencijų tobulinimo poreikius bei parengiant ir įgyvendinant poreikius atitinkantį ugdymo planą.
 - Darbuotojo atlyginimas priklauso nuo sukuriamų rezultatų, iniciatyvumo, tačiau nepriklauso nuo pareigybei būtinų kompetencijų lygio, naujai įgytų ir darbe taikomų kompetencijų. Tokia darbo apmokėjimo sistema neskatina įgyti ir tobulinti pareigybei būtinas kompetencijas, kurios daro tiesioginę įtaką sukuriamiems veiklos rezultatams.
7. Atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę, nustatytos projektų koordinatoriaus pareigybės esminės (kritinės) kompetencijos, reikalingos, kad projektų koordinatorius galėtų dirbti efektyviai ir sukurtų pavyzdinius veiklos rezultatus: programų ir projektų valdymas, komunikacija, organizuotumas, orientacija į klientą, finansų valdymas, informacijos valdymas, analizė ir pagrindimas.
 8. Siekiant žmogiškųjų išteklių atrankos, darbuotojų vertinimo ir ugdymo, darbo apmokėjimo ir skatinimo etapuose sutelkti institucijos vadovo dėmesį bei turimus resursus tik į reikšmingiausių kompetencijų (tų, kurios daro didžiausią įtaką veiklos rezultatams) vertinimą ir ugdymą, į projektų koordinatoriaus kompetencijų modelį įtrauktos tik reikalingiausios kompetencijos.
 9. Institucijoje naudojant sukurtą projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelį, kompetencijų vertinimo klausimyną ir kompetencijomis grįstą pareigybės aprašymą, kuriuose apibrėžta, kokios kompetencijos ir jų indikatoriai turėtų būti vertinami darbuotojų atrankos ir darbuotojų vertinimo metu, gali būti priimamas objektyvesnis, vertinimo duomenimis grįstas sprendimas, ar kandidato kompetencijos yra pakankamo lygio užimti projekto koordinatoriaus pareigas, kokias pareigybei reikalingas kompetencijas yra aktualiausia ugdyti ir parinkti tam tinkamas priemones, įtraukti jas į kompetencijų ugdymo planą, priimti pagrįstą sprendimą dėl darbuotojo atlyginimo, atsižvelgiant į pareigybei reikalingų kompetencijų lygį, kompetencijų tobulinimą ir taikymą veikloje.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos institucijai, kurioje buvo atliktas tyrimas:

1. Siekiant padidinti projektų koordinatorių atrankos efektyvumą ir skaidrumą, rekomenduojama projektų koordinatorių atrankos metu naudoti parengtą projektų koordinatorių kompetencijų vertinimo klausimyną. Atrankos metu, įvertinus klausimyne numatytas kompetencijas ir jų indikatorius, kandidatų turimų kompetencijų lygį, priimti objektyvų - duomenimis pagrįstą sprendimą, ar kandidatas turi pakankamo lygio projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas ir pasamdyti tinkamą kandidatą.
2. Siekiant informuoti projektų koordinatorius apie jų pareigybei taikomas kompetencijas, paskatinti darbuotojus ugdyti kompetencijas, darančias didžiausią įtaką veiklos rezultatams, daryti teigiamą poveikį darbuotojų elgsenai, rekomenduojama pakeisti šiuo metu naudojamus pareiginius nuostatus į kompetencijomis grįstą projektų koordinatoriaus pareigybės aprašymą, pristatyti ir aptarti projektų koordinatorių kompetencijų (įsi)vertinimo klausimyną.
3. Rekomenduojama projektų koordinatorių vertinimo metu, naudojant projektų koordinatorių kompetencijų (įsi)vertinimo klausimyną, įvertinti darbuotojo kompetencijų lygį, pagal tai nustatyti, kokias kompetencijas aktualiausia ugdyti artimiausiu metu ir ilgalaikėje perspektyvoje, parinkti tam tinkamiausias kompetencijų ugdymo priemones ir įtraukti jas į kompetencijų ugdymo planą.
4. Siekiant išlaikyti kompetentingus, pavyzdinius veiklos rezultatus sukuriančius projektų koordinatorius, skatinti projektų koordinatorius įgyti ir tobulinti kompetencijas, darančias didžiausią įtaką veiklos rezultatams, priimant sprendimą dėl darbuotojo atlyginimo ar priedo išmokėjimo, rekomenduojama atsižvelgti į projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingų kompetencijų lygį, kompetencijų tobulinimą ir taikymą veikloje.
5. Pasikeitus organizacijos poreikiams ar aplinkos veiksniams, peržiūrėti ir pagal poreikius adaptuoti sukurta projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelį, kompetencijų (įsi)vertinimo klausimyną ir kompetencijomis grįstą pareigybės aprašymą.
6. Siekiant ir kitų pareigybių atrankos, darbuotojų vertinimo ir ugdymo, darbo apmokėjimo ir skatinimo etapų metu priimti objektyvesnius, pareigybei reikalingų kompetencijų vertinimais grįstus sprendimus, skatinti darbuotojus įgyti ir tobulinti pareigybei reikalingas kompetencijas, rekomenduojama pritaikyti atliktą tyrimą, parengti kompetencijų modelius, kompetencijų (įsi)vertinimo klausimynus ir kompetencijomis grįstus pareigybių aprašymus kitoms institucijos pareigybėms.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai

1. Analoui, Farhad. *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning, 2007.
2. Armstrong, Michael. *Strategic human resource management: guide to action*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007
3. Barrick, Murray, Hubert S. Field, ir Robert D. Gatewood. *Selection in human resource management*. Andover: South-Western Cengage Learning, 2011.
4. Beeck, Sophie Op de, ir Annie Hondeghem. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at stake for the Future*. Public Governance and Territorial Development Directorate. Network on Public Employment and Management (2010): 3-4, 68-69.
<https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>
5. Bitinas, Bronislavas, Liudmila Rupšienė, ir Vilma Žydzūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
6. Boyatzis, Richard E. „Competence as a behavioural approach to emotional intelligence.“ *Journal of Management Development* 28, 9 (2009): 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
7. Bortnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 16, 2 (2017): 335-346.
[https://www.mruni.eu/upload/iblock/a5f/VPA_16\(2\)_12_Bortnikas.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/a5f/VPA_16(2)_12_Bortnikas.pdf)
8. Bratton, John, ir Jeffrey Gold. *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
9. Champion, Michael A., Alexis A. Fink, Brian J. Ruggeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips, ir Ronald B. Odman. “Doing competencies well: Best practices in competency modeling.“ *Personnel Psychology* 64, 1 (2011): 225-262.
10. Dačiulytė, Rūta, Jonas Jagminas, ir Saulius Nefas. *Kursinių, bakalaurinių ir magistrinių darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013.
11. Dessler, Gary. *A framework for human resource management*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson, 2006.
12. Domeikienė, Jurgita. „Lietuva 2030. Kokią valstybės tarnybą siekiame turėti?“ *Valstybės tarnybos aktualijos* (2015) 8 - 9 psl.
13. Dubois, David D., ir William J. Rothwell. *The Competency Toolkit. Volume I*. Amherst: HRD Press, 2000. <https://epdf.tips/the-competency-toolkit-volume-1>

14. Dubois, David D., ir William J. Rothwell. *The Competency Toolkit. Volume 2*. Amherst: HRD Press, 2000. <https://epdf.tips/the-competency-toolkit-volume-2>
15. Dubois, David D., William J. Rothwell, Deborah Jo King Stern, ir Linda K. Kemp. *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies - Black Publishing, 2004.
16. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016. <https://ebooks.mruni.eu/socialini-tyrim-metodai-kokybinis-interviu>
17. Gražulis, Vladimiras, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, ir Tadas Sudnickas. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2012. <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/darbuotojas-organizacijos-koordinacini-sistemoje-mogikojo-potencialo-vystymo-perspektyvos>
18. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3, 31 (2013): 142–151.
19. Hennink, Monique, Inge Hutter, ir Ajay Bailey. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications, 2011.
20. Jucevičius, Robertas, ir Julija Ilonienė. „Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva.“ *Ekonomika ir vadyba* 14 (2009): 788-793
21. Juralevičienė, Jolanta. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai.“ *Viešojoji politika ir administravimas* 5 (2003): 84-90.
22. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016.
23. Klett, Fanny. „The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach.“ *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal*, 2, 3 (2010): 278-291. https://www.researchgate.net/The_Design_of_a_Sustainable_Competency-Based_Human_Resources_Management_A_Holistic_Approach
24. Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Pearson Education, 2015. https://books.google.lt/Experiential_Learning
25. Leonienė, Birutė. „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48 (2008): 71-85.
26. Lepeška, Virginijus. „Kompetencijų modelis – organizacijos valdymo pagrindas.“ *Valstybės tarnybos aktualijos* (2014): 8 - 11.
27. McClelland, David C. „Testing for Competence Rather Than for Intelligence.“ *American Psychologist* (1973): 1-14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
28. Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research and Evaluation methods*. Sage Publications, 2015.

29. Petkevičiūtė, Nijolė, ir Eglė Kaminskytė. „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika.“ *Ekonomikos teorija ir praktika, Pinigų studijos* 1, 66 (2003): 65-80.
http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
30. Rekašienė, Reda. „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?“ *Valstybės tarnybos aktualijos* (2014): 3-5.
31. Rekašienė, Reda, ir Tadas Sudnickas. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje.“ *Viešojo politika ir administravimas*. 13, 4 (2014): 590-600.
<https://www.mruni.eu/upload/iblock/84e/VPA-14-13-4-04.pdf>
32. Sanghi, Seema. *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. California, London, Singapore: SAGE Publications, 2007.
33. Snell, Scott, ir George Bohlander. *Principles of human resource management*. Mason (Ohio): South-Western Cengage Learning, 2010.
34. Spencer, Lyle M., ir Jr. PhD Signe M. Spencer. *Competence at Work. Models for Superior Performance*. United States of America: John Wiley & Sons, 1993.
35. Sudnickas, Tadas, ir Aistė Kratavičiūtė - Ališauskienė. „Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania.“ *Viešojo politika ir administravimas* 10, 4 (2011): 522-533. https://www.mruni.eu/upload/iblock/34b/02_Sudnickas.pdf
36. Stačinskaitė, Simona, ir Rūta Petrauskienė. „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“. *Viešojo politika ir administravimas* 17, 3 (2018): 327-343. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.17.3.21951>
37. Stewart, Greg L., ir Kenneth G. Brown. *Human resource management: linking strategy to practice*. Hoboken (N.J.): John Wiley, 2009.
38. Šadžiuvienė, Dalia. „Kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnyboje“. Pranešimas Pažangos forumo „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma?“ Vilnius, 2015 m. birželio 19 d.
39. Tumėnė, Rasa, Irena Žukauskaitė, ir Žilvinas Židonis. „Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvagos.“ *Viešojo politika ir administravimas* 13, 4 (2014): 601 - 617.
<https://www.mruni.eu/upload/iblock/a39/VPA-14-13-4-05.pdf>
40. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. *Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika*. Vilnius: 2014.
41. Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. *Užsienio šalyse taikomų kompetencijų modelių pareigybių sisteminimo principų tyrimo ataskaita*. Vilnius, 2011. https://vtd.lrv.lt/Uzsienyje_taikomu_kompetenciju_modeliu_tyrimas

Teisės ir kiti normatyviniai aktai,
veiklą reglamentuojantys dokumentai

42. „2014 – 2020 metų Nacionalinės pažangos programa.“ *Valstybės žinios* 144, 7430 (2012).
43. „2018 Guide for National Agencies implementing the Erasmus+ Programme and the European Solidarity Corps.“ European Commission Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. 3, 13 (2018).
44. „Darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo tvarka“. Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2019).
45. „Erasmus+ and European Solidarity Corps Programmes National Agency Work Programme. Period: 1 January 2019 - 31 December 2019.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).
46. „Jaunimo mainų projektų koordinatoriaus pareiginiai nuostatai.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).
47. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030.““ *Valstybės žinios* 61, 3050 (2012).
48. „Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymo Nr. IX-1871 pakeitimo įstatymas.“ TAR, 9738 (2018).
49. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimo Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“ pakeitimo.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 255. TAR, 4420 (2018).
50. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. Nutarimo Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“ pakeitimo.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295. TAR, 20793 (2018).
51. „Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planas.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 167. TAR, 4172 (2017).
52. „Mokymo veiklą (TCA) ir jaunimo darbuotojų mobilumo projektų koordinatoriaus pareiginiai nuostatai.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).
53. „Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295. TAR, 20793 (2018).
54. „R6. Personalo ir žinių valdymas. Kokybės vadybos sistemos reglamentas.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra. 10 (2018).
55. „Savanorystės veiklą projektų koordinatoriaus pareiginiai nuostatai.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).
56. „Strateginių partnerysčių ir struktūrinio dialogo projektų koordinatoriaus pareiginiai nuostatai.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).

57. „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295. TAR, 20793 (2018).
58. „Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295. TAR, 20793 (2018).
59. „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašas.“ LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1295. TAR, 20793 (2018).
60. „Veiklą reglamentuojančių dokumentų registras.“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018).
61. „Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa.“ *Valstybės žinios* 22, 1009 (2012).
62. „Valstybės tarnybos departamento 2018 – 2020 metų strateginis veiklos planas.“ Valstybės tarnybos departamentas (2018).
http://vtd.lrv.lt/uploads/vtd/documents/files/ADMINISTRACINĖ_INFORMACIJA/Planavimo_dokumentai/Strateginiai_veiklos_planai/VTD_SV_2018-2020.pdf

Internetiniai ir kiti šaltiniai

63. „Centralizuota valstybės tarnybos atranka – kaip ji vyksta?“ Valstybės tarnybos portalas. Žiūrėta 2019 m. balandžio 1 d. <http://portalas.vtd.lt/lt/text/tekstai/visuomenei/valstybes-tarnautoju-atranka/centralizuota-valstybes-tarnautoju-atranka-kaip-ji-vyksta-881.html>
64. „Ieškome projektų koordinatoriaus!“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018-08-10). Žiūrėta 2019 m. vasario 5 d. <https://www.jtba.lt/naujienos/ieskome-projektu-koordinatoriaus/>
65. „Ieškome projektų koordinatoriaus Europos solidarumo korpusui!“ Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra (2018-09-03). Žiūrėta 2019 m. vasario 5 d. <https://www.jtba.lt/naujienos/ieskome-projektu-koordinatoriaus-europos-solidarumo-korpusui/>
66. „Valstybės tarnybos departamento vykdomi projektai.“ Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta 2018 m. spalio 14 d. <http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/vykdomi-projektai>
67. „Žmogiškųjų išteklių valdyme vartojamų specialiųjų sąvokų žodynelis.“ Valstybės tarnybos portalas. Žiūrėta 2018 m. lapkričio 3 d. <http://portalas.vtd.lt/lrekomendacijos/zmogiskuju-istekliu-valdyme-vartojamu-specialiuju-savoku-zodynelis>

SANTRAUKA

Siekiant prisitaikyti prie sparčiai kintančių ekonominių, socialinių ir rinkos sąlygų, sparčiai vystantis skaitmeniniams ir technologiniams pokyčiams, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo, taikant kompetencijų modelį, svarba ir pranašumas yra įrodytas įvairių šalių mokslininkų bei praktikų, taip pat yra pripažįstamas aukščiausios valdžios institucijų. Tačiau ne visos viešojo sektoriaus institucijos taiko kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą arba taiko jį iš dalies.

Magistrinio darbo **tema** – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje. **Tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje, sukurti kompetencijų modelį projektų koordinatoriaus pareigybei ir parengti rekomendacijas institucijai dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas – kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas jaunimo politiką įgyvendinančiose institucijose nėra plačiai nagrinėjamas, tad darbas prisideda prie šios temos atskleidimo, pateikiant kokybinio tyrimo rezultatus ir tobulinant kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą jaunimo politiką įgyvendinančioje institucijoje.

Darbą sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje apžvelgiama kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo teorija. Antroje dalyje apžvelgiamas kompetencijų modelio taikymas ES šalyse ir Lietuvoje. Trečioje dalyje pristatomas kokybinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama atlikto tyrimo rezultatų analizė ir išvalgos: kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatos institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas tiriamoje institucijoje, projektų koordinatoriaus atsakomybės, sukuriami rezultatai ir pareigybei reikalingos kompetencijos.

Atliekant tyrimą, buvo naudojami šie **metodai**: kokybinė dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruotas giluminis interviu, stebėjimas, ekspertų grupės diskusijos.

Atlikus dokumentų analizę, nustatyta kad visuose analizuotuose jaunimo politiką įgyvendinančios institucijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose yra apibrėžtos kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatos. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, nustatyta, kad tiriamoje institucijoje kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas yra iš dalies taikomas žmogiškųjų išteklių atrankos, darbuotojų vertinimo ir ugdymo etapuose, tačiau nėra taikomas darbo apmokėjimo etape. Nustačius projektų koordinatoriaus pareigybei reikalingas kompetencijas ir parengus kompetencijų modelį, parengtas projektų koordinatoriaus kompetencijų (įsi)vertinimo klausimynas, kompetencijomis grįstas projektų koordinatoriaus pareigybės aprašymas. Naudojant sukurtą projektų koordinatoriaus pareigybės kompetencijų modelį ir kompetencijų vertinimo klausimyną institucijos darbuotojų atrankos ir darbuotojų vertinimo metu, gali būti priimamas objektyvesnis, duomenimis grįstas sprendimas, ar kandidato kompetencijos yra pakankamo lygio užimti projekto koordinatoriaus pareigas, kokias kompetencijas yra aktualiausia ugdyti ir parinkti tam tinkamas priemones, įtraukti jas į kompetencijų ugdymo planą, priimti pagrįstą sprendimą dėl darbuotojo atlyginimo, atsižvelgiant į pareigybei reikalingų kompetencijų lygį, kompetencijų tobulinimą ir taikymą veikloje. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos institucijai dėl kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo.

Raktiniai žodžiai: kompetencijomis grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, kompetencijų modelis, kompetencijų valdymas, kompetencijų modelio kūrimas, kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių atranka, darbuotojų kompetencijų vertinimas, darbuotojų kompetencijų ugdymo planas, kompetencijomis grįstas darbo apmokėjimas ir skatinimas.

SUMMARY

Aiming to adapt to the rapidly changing economic, social and market conditions, digital and technological changes, the importance and benefits of the competency based human resource management, developing and implementing competency models, is proven by scientists and practitioners from various countries and is recognized by the highest authorities. However, not all public sector institutions apply competency-based human resource management or apply it partially.

The theme of master's thesis - Competency-Based Human Resource Management in the Institution Responsible for Youth Policy Implementation. The aim is to analyse and evaluate competency-based human resource management in institution responsible for youth policy implementation, develop the competency model for a project coordinator position, and prepare recommendations for institution on competency-based human resource management.

Theoretical and practical importance - competency-based human resource management in institutions responsible for youth policy implementation is not previously widely analysed, thus the master's thesis contributes to the study of this theme by presenting the results of qualitative research and improving competency-based human resource management in the institution responsible for youth policy implementation.

The first part of master's thesis presents the review of competency-based human resource management theory. The second chapter provides information about practice of the competency model implementation in EU and Lithuania. The third chapter presents the aim, objectives and methodology of qualitative research. The fourth part presents the analysis and insights of the research results: competency-based human resource management provisions in the documents of institution; application of competency-based human resource management in the institution responsible for youth policy implementation; responsibilities, results and competencies required for the position of project coordinator.

The following methods were used implementing the research: qualitative analysis of the documents' content, semi-structured in-depth interviews, observation, expert group discussion.

It was founded that all the documents regulating the activities of the institution implementing youth policy define the provisions of competency-based human resource management. In the institution competency-based human resource management is partly applied during human resource selection, employee evaluation and training, but is not applied setting the salary. Having identified the competencies required for the position of the project coordinator, the competency model, the assessment questionnaire for evaluation of project coordinator competencies and competency-based job description for the project coordinator position were developed.

Implementing competency model, the assessment questionnaire for evaluation of competencies and competency-based job description, which were developed for the project coordinator position, evidence-based decision can be made selecting the right candidate for the project coordinator position, identifying the most relevant competencies for development and selecting appropriate measures, making reasonable decisions while selecting the salary for employees, taking into account the level of competencies required, developed and applied.

At the end of the thesis, conclusions and recommendations for the institution on competency-based human resource management are presented.

Keywords: competency-based human resource management, competency model, competency model development, competency-based human resource selection, assessment of employees' competencies, competencies development plan.

PRIEDAI

Interviu klausimynas vadovui
(pusiau struktūruotas giluminis interviu)

Nr.	Klausimas	Pagrindimas
<i>Ižanga.</i>	Prisistatymas ir interviu tikslo paaiškinimas. Konfidencialumas. Sutikimas dėl įrašo.	
<i>Interviu.</i>		
	<i>Įvadiniai klausimai</i>	
1.	Prisistatykite prašau save, užimamas pareigas.	Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), klausimai suskirstyti į 3 grupes – įvadininius, pagrindinius ir pabaigos. Pradedama plačiais, padedančiais užmegzti kontaktą, rasti informanto ir tyrimo sąsajas, įvedančiais į temą klausimais. Siekiant įvertinti kompetencijomis grįsto ŽI valdymo apimtį, siekiama gauti informacijos, kokius ŽI valdymo etapus išskiria už šią sritį atsakingas institucijos vadovas.
2.	Papasakokite prašau, kas Agentūroje yra atsakingas už žmoniškųjų išteklių valdymą. Kokius pagrindinius etapus tai apima?	
3.	Projekto koordinatorius – tai viena iš pareigybių Agentūroje. Kokios jūsų nuomone yra pagrindinės šios pareigybės užduotys ir atsakomybės?	Pagal Dubois ir Rothwell (2000), siekiama gauti informacijos apie projektų koordinatoriaus užduotis ir atsakomybes, siekiant apibrėžti tai kompetencijų modelyje.
	<i>Darbuotojų atranka</i>	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama gauti informacijos, ar darbuotojų atrankos etape ir kokia apimtimi yra taikomas kompetencijomis grįstas ŽI valdymas.

1 priedo lentelės tęsinys

4.	Papasakokite prašau apie darbuotojų atrankos planavimą ir kaip jūs ruošiatės projektų koordinatoriaus atrankai?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama sužinoti apie darbuotojų atrankos planavimą ir pasiruošimą atrankai - ar yra nustatomi atrankos kriterijai, planuojami naudoti metodai, leidžiantys įvertinti pretendentų kompetencijas.
5.	Gal galėtumėte prisiminti darbo pokalbio situaciją ir papasakoti, ko įprastai klausiate, į ką atkreipiate dėmesį?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama sužinoti, kokie klausimai naudojami pokalbių metu. Kokių savybių, gebėjimų, patirties, elgsenos patvirtinimo ieškoma pokalbio metu.
6.	Prisiminkite prašau paskutinius į darbą priimtus projektų koordinatorius. Pagal kokius kriterijus jūs juos atsirinkote? Į ką atkreipėte dėmesį, ką įvertinote atrankos metu?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama sužinoti apie kandidatų vertinimo kriterijus (kokios žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, elgsena yra svarbi vadovui), indikatorius, kitus veiksnius, kurie darė įtaką sprendimui priimti ar ne kandidatą į darbą.
	<i>Darbuotojų vertinimas ir ugdymas</i>	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama gauti informacijos, ar darbuotojų vertinimo bei ugdymo etape ir kokia apimtimi yra taikomas kompetencijomis grįstas ŽI valdymas.
7.	Papasakokite prašau, kaip Agentūroje yra vertinami darbuotojai.	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti, kaip vykdomas darbuotojų vertinimas.

1 priedo lentelės tęsinys

8.	Gal galite prisiminti ir papasakoti projektų koordinatoriaus vertinimo pokalbio situaciją? Jei reikia, patikslinantys klausimai: Kokių klausimų klausiate? Kokius aspektus vertinate? Pagal kokius kriterijus?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti ar yra vertinamos kompetencijos, ar yra apibrėžti kriterijai, kokie metodai taikomi.
9.	Įvertinus projektų koordinatorių ar kitą darbuotojų, kaip yra panaudojami vertinimo rezultatai?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti, ar vertinimo metu identifikuojami mokymosi poreikiai, ar jie yra naudojami planuojant darbuotojų kompetencijų ugdymą, darbuotojų skatinimą ar atleidimą.
10.	Gal galite papasakoti, kaip yra sudaromas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planas?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti, kaip yra planuojamas darbuotojų ugdymas, parengiamas ugdymo planas. Interviu metu naudojamas Agentūros Personalo ir žinių valdymo procedūroje naudojama terminologija - „kvalifikacijos kėlimo planas“.
11.	Papasakokite prašau apie kvalifikacijos kėlimo plano įgyvendinimą.	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti apie darbuotojų ugdymo plano įgyvendinimo procesą.

1 priedo lentelės tęsinys

12.	Kaip yra vertinamas kvalifikacijos kėlimo efektyvumas?	Remiantis Valstybės departamento parengtu kompetencijų modeliu ir jo taikymo metodika (2014), siekiama išsiaiškinti, ar vertinamas kompetencijų pokytis, kaip vertinamas mokymosi efektyvumas.
	<i>Darbuotojų apmokėjimas</i>	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), Snell ir Bohlander (2010), siekiama gauti informacijos, ar taikomas kompetencijomis grįstas darbo apmokėjimas.
13.	Gal galite papasakoti, kaip yra nustatomas darbuotojo atlyginimas? Kuo remiantis?	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), Snell ir Bohlander (2010), siekiama gauti informacijos, ar nustatant atlyginimą yra atsižvelgiama į turimą darbuotojo kompetenciją, tobulinamą ir darbe taikomą kompetenciją, pasiekiamus rezultatus.
14.	Nuo ko priklauso projektų koordinatoriaus atlyginimas?	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), siekiama išsiaiškinti, ar atlyginimas projektų koordinatoriui mokamas pagal užimamą pareigybę, ar priklauso nuo rezultatų, kompetencijos, kitų veiksnių?
15.	Kokias darbuotojų skatinimo priemones Agentūra taiko, norint paskatinti projektų koordinatorių siekti geresnių rezultatų, tobulinti Agentūrai reikalingas kompetencijas?	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), Snell ir Bohlander (2010), siekiama išsiaiškinti kokios skatinimo priemonės yra taikomos, siekiant skatinti projektų koordinatorius tobulinti organizacijai reikalingas kompetencijas, siekti geresnių rezultatų.
	<i>Pabaigos klausimas</i>	
16.	Gal norėtumėte papildyti interviu, papasakoti tai, kas jums atrodo svarbu, tačiau nebuvo paklausta?	Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), interviu užbaigiamas baigiamaisiais klausimais ir pasiteiraujama, ar tyrimo dalyvis nori papildyti savo interviu.
<i>Interviu pabaiga. Padėkojimas ir apibendrinimas</i>		

Ekspertų grupės diskusijos planas

Planuojama trukmė: 2 - 2,5 val.

	Diskusijos temos, klausimai	Pagrindimas
1.	Dalyvių prisistatymas	Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), klausimai suskirstyti į 3 grupes – įvadinius, pagrindinius ir pabaigos. Pradedama plačiais, padedančiais užmegzti kontaktą klausimais.
2.	Kokios yra pagrindinės projektų koordinatoriaus užduotys ir atsakomybės?	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), vystoma diskusija, siekiant apibrėžti projektų koordinatoriaus pagrindines atsakomybes.
3.	Kokie yra šių atsakomybių veiklos rezultatai ir vertinimo kriterijai?	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), vystoma diskusija, siekiant apibrėžti projektų koordinatoriaus sukuriamus rezultatus, taip pat vertinimo kriterijus, kurie leistų identifikuoti pavyzdinio ir vidutinio darbuotojo rezultatus.
4.	Kokias kompetencijas turi turėti projektų koordinatorius, kad galėtų sukurti numatytus pavyzdinius rezultatus, dirbtų efektyviai? Diskusijoje naudojamas kompetencijų modelis (3 priedas), parengtas remiantis Valstybės tarnybos departamento parengtu valstybės tarnautojų kompetencijų modeliu (2014) ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos aprašu (LR Vyriausybės nutarimas 2018). Diskusijos dalyvių prašoma įvertinti modelyje pateiktų kompetencijų reikalingumą. Taip pat diskutuoti ir išskirti kompetencijas, kurios yra labiausiai reikalingos norint sukurti pavyzdinius rezultatus.	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), Sudnicku ir Ališauskiene (2011), diskutuojama apie kompetencijas, kurias turi turėti darbuotojas, kad galėtų sukurti įvardintus rezultatus.

2 priedo lentelės tęsinys

5.	Pabaigos apibendrinimas ir pasiteiravimas, gal grupės nariai norėtų pasisakyti, papildyti, kas yra svarbu, tačiau nebuvo išsakyta diskusijos metu.	Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), diskusija baigiama pasiteiraujant, ar diskusijos dalyviai nori pasisakyti, papildyti, jei yra svarbių aspektų.
----	--	--

Kompetencijų modelis (pirminis)

parengtas darbo autorės, remiantis Valstybės tarnybos kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014) ir Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašu (LR Vyriausybės nutarimas 2018)

Kaip manote, kokios kompetencijos yra reikalingos, kad projektų koordinatorius galėtų pasiekti pavyzdinius rezultatus, dirbtų labai efektyviai? T.y. jei šių kompetencijų asmuo neturėtų, nedemonstruotų nurodytos elgsenos (kompetencijų indikatorių), jis negalėtų sukurti pavyzdinių rezultatų, dirbtų neefektyviai. (kiekvienoje eilutėje pažymėkite x)

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
1. VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS				
Supranta, kaip jis, dirbdamas įstaigoje, kuria pridėtinę vertę visuomenei				
Priima sprendimus, veikia, vadovaujantis viešuoju interesu				
Atsižvelgdamas į visuomenės poreikius, inicijuoja visuomenei naudingus projektus, veiklą ir užtikrina jų tęstinumą				
2. ORGANIZUOTUMAS				
Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtinges veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).				
Geba organizuoti veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą				
Siekdamas tikslo, veikia atkakliai, nuosekliai, problemas sprendžia neatidėliodamas				
Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją				

3 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
3.PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS				
Prisiimdamas įsipareigojimus, įvertina savo galimybes ir numato realius įsipareigojimo įvykdymo terminus (nežada, ko negalės įvykdyti)				
Prieš veikdamas, įvertina savo veiksmų ir/arba sprendimų poveikį aplinkai, kurioje veikia				
Užtikrina visos aktualios informacijos perdavimą vadovui, suinteresuotoms šalims, net kai informacija yra susijusi su klaida, sudėtinga situacija				
Prisiima asmeninę atsakomybę už klaidas ir nesėkmes bei iš jų mokosi				
4.ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS				
Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvaistydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką				
Seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją				
Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)				
Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti				
Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas, išvadas, atsakymus ir pan.				

3 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
5.KOMUNIKACIJA				
Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas				
Geba išklausyti ir suprasti kitus				
Geba pasirinkti bendravimo stilių, priemones ir aplinką, atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą				
Geba konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo				
Geba įtaigiai kalbėti viešumoje				
Bendraudamas, geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį ryšį				
6.LYDERYSTĖ				
Palaiko ir remia kolegų profesinio tobulėjimo siekius				
Domisi ir vertina kolegų nuomonę				
Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus				
Žino ir supranta savo veiklos indėlį į įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą				
Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje				
Padedą kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė				
Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija				
Siūlo, kaip tobulinti įstaigos veiklą, darbo metodus ir procesus				

3 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
7.INFORMACIJOS VALDYMAS				
Geba planuoti ir vykdyti informacijos paiešką				
Geba susisteminti surinktą informaciją ir jos pagrindu parengti informacinę medžiagą				
8.ORIENTACIJA Į KLIENTĄ				
Su įvairiais klientais bendrauja vienodai pagarbiai, kuria lygiaverčius santykius				
Geba išsiaiškinti ir patenkinti klientų poreikius, atsakyti į užklausas				
Atsisako vykdyti kliento prašymus, kai jie nesuderinami su įstaigos vertybėmis ir/arba teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškindamas klientams priežastis				
Analizuoja ir tobulina klientų aptarnavimo kokybę				
9.RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS				
Geba kurti partnerystę ir bendradarbiavimu grįstą ryšių tinklą, padedantį įstaigai įgyvendinti tikslus				
Užtikrina sukurto ryšių tinklo gyvybingumą				
Sprendžia problemas, pasinaudodamas sukurtu ryšių tinklu				
10.TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA				
Supranta tarpkultūrinius skirtumus ir jų įtaką bendravimui, veiklos efektyvumui				
Pozityviai (neutraliai) vertina kultūrinius skirtumus ir pagarbiai bendrauja su įvairių kultūrų atstovais				
Geba greitai prisitaikyti skirtingoje kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje, efektyviai bendrauti ir dirbti				
Geba išspręsti tarpkultūrinius nesutarimus, konfliktus ir užkirsti kelią jų atsiradimui				
Dirbant su kitų šalių atstovais, konstruktyviai prisideda prie tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumo didinimo				

3 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
11.KONFLIKTŲ VALDYMAS				
Konfliktinėje situacijoje geba išlaikyti savo emocinę pusiausvyrą				
Konfliktinėje situacijoje geba nuraminti kitų konflikto dalyvių emocijas				
Geba išsiaiškinti konflikto priežastis ir rasti sprendimus.				
Geba vykdyti konfliktų prevenciją, užtikrina, kad jie nesikartotų				
12.SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ				
Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti				
Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi daromą pažangą				
Suprantamai paaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai suprastas				
Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises				
Skiria laiko kolegų interesams ir siekiam supraciti				
Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras				
Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio				
13.PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS				
Išmano programų turinį ir tinkamai taiko šias žinias darbe				
Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą				
Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių				
Išmano ir tinkamai taiko projektų administravimo metodus				
Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką				
Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti				

3 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)
14. FINANSŲ VALDYMAS				
Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus				
Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais				
Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius				
15. KITA: _____ (prašome įrašyti)				
_____ (prašome įrašyti)				

Interviu klausimynas darbuotojams
(pusiau struktūruotas giluminis interviu su elgesio klausimais)

Nr.	Klausimas	Pagrindimas
<i>Ižanga.</i>	Prisistatymas ir interviu tikslo paaiškinimas. Konfidencialumas. Sutikimas dėl įrašo.	
<i>Interviu.</i>		
1.	Prisistatykite prašau save, išsilavinimą ir patirtį, kitus svarbius gyvenimo įvykius, kurie darė įtaką jūsų norui tapti projektų koordinatoriumi Agentūroje, padėjo juo tapti?	Gaižauskaite, Valavičiene (2016), klausimai suskirstyti į 3 grupes – įvadininius, pagrindinius ir pabaigos. Pradedama plačiais, padedančiais užmegzti kontaktą, rasti informanto ir tyrimo sąsajas, įvedančiais į temą klausimais. Remiantis Spencer ir Spencer (1993), interviu pradžioje užduodami klausimai apie darbuotojo karjeros kelią - išsilavinimą, patirtį, kitus svarbius įvykius, kurie darė įtaką šios pareigybės pasirinkimui.
2.	Papasakokite prašau, kokios yra jūsų, kaip projektų koordinatoriaus, pagrindinės užduotys ir atsakomybės?	Pagal Spencer ir Spencer (1993), interviu metu siekiama sužinoti apie darbuotojo užduotis ir atsakomybes.

4 priedo lentelės tęsinys

3.	Gal galėtumėte prisiminti ir papasakoti 2-3 situacijas darbe, kurių metu jums sekėsi labai gerai, jūs jautėtės, kad dirbate labai produktyviai.	Pagal Spencer ir Spencer (1993), Sanghi (2007), Sudnicką ir Ališauskienę (2011), kompetencijų identifikavimui naudojami interviu su elgesio klausimais (kritinių įvykių interviu). Darbuotojo prašoma pristatyti ne hipotetines, o realias darbine situacijas, kurios parodytų pavyzdinių darbuotojų elgesį kritinių situacijų (sėkmingų ir nesėkmingų) metu.
4.	Gal galite prisiminti ir papasakoti 2-3 situacijas, kurių metu ne viskas sekėsi taip gerai, patyrėte tam tikrus sunkumus, nesėkmę. Jei reikia, prie 3-4 klausimų naudojami patikslinantys klausimai: Kokia tai buvo situacija? Kas joje dalyvavo? Ką jūs galvojote, jautėte, norėjote padaryti tuo metu? Ką jūs darėte tuo metu? Kaip jūs tai padarėte? Ką jūs sakėte? Kas nutiko po to? Kokie buvo rezultatai?	
5.	Kaip manote kokios asmeninės savybės, žinios ir įgūdžiai, gebėjimai yra reikalingi, kad sėkmingai atlikti jūsų darbą? Jei jūs atrinkinėtumėte darbuotoją jūsų pozicijai, ko jūs ieškotumėte? Jei paminima aktuali savybė, žinios ar įgūdžiai, paprašoma prisiminti ir papasakoti situaciją, kurioje ši savybė darė svarbią įtaką veiklos rezultatui. Situacija gali būti detalizuojama, naudojant patikslinančius elgesio klausimus.	Remiantis Spencer ir Spencer (1993), klausiama nuomonės apie savybes, kurias turi turėti darbuotojas, kad galėtų atlikti informanto darbą. Jei paminima aktuali savybė, prašoma papasakoti susijusią darbinę situaciją, kad įvertinti darbuotojo elgseną realios situacijos metu.
6.	Gal norėtumėte papildyti interviu, papasakoti tai, kas jums atrodo svarbu, tačiau nebuvo paklausta?	Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), interviu pabaigoje pasiteiraujama, ar tyrimo dalyvis nori papildyti savo interviu.
<i>Interviu pabaiga. Padėkojimas ir apibendrinimas.</i>		

Kompetencijų, reikalingų projektų koordinatoriaus pareigybei,
vertinimas

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų vidurkis
1. VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS					3
Supranta, kaip jis, dirbdamas įstaigoje, kuria pridėtinę vertę visuomenei		4	1		2,8
Priima sprendimus, veikia, vadovaujantis viešuoju interesu	1	4			3,2
Atsižvelgdamas į visuomenės poreikius, inicijuoja visuomenei naudingus projektus, veiklą ir užtikrina jų tęstinumą	1	3	1		3
2. ORGANIZUOTUMAS					3,85
Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtinės veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).	5				4
Geba organizuoti veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą	4	1			3,8
Siekdamas tikslų, veikia atkakliai, nuosekliai, problemas sprendžia neatidėliodamas	4	1			3,8
Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją	4	1			3,8
3. PATIKIMUMAS IR ATSAKINGUMAS					3,5
Prisiimdamas įsipareigojimus, įvertina savo galimybes ir numato realius įsipareigojimo įvykdymo terminus (nežada, ko negalės įvykdyti)	4	1			3,8
Prieš veikdamas, įvertina savo veiksmų ir/arba sprendimų poveikį aplinkai, kurioje veikia	1	4			3,2
Užtikrina visos aktualios informacijos perdavimą vadovui, suinteresuotoms šalims, net kai informacija yra susijusi su klaida, sudėtinga situacija	3	1	1		3,4
Prisiima asmeninę atsakomybę už klaidas ir nesėkmes bei iš jų mokosi	3	2			3,6

5 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų vidurkis
4.ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS					3,16
Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką	1	4			3,2
Seka informacijos srautus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją	1	4			3,2
Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)	2	1	1		2,6
Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti	2	3			3,4
Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas, išvadas, atsakymus ir pan.	2	3			3,4
5.KOMUNIKACIJA					3,63
Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas	4	1			3,8
Geba išklausyti ir suprasti kitus	4	1			3,8
Geba pasirinkti bendravimo stilių, priemones ir aplinką, atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą	5				4
Geba konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo	2	3			3,4
Geba įtaigiai kalbėti viešumoje	2	2	1		3,2
Bendraudamas, geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį ryšį	3	2			3,6

5 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų suma
6.LYDERYSTĖ					2,63
Palaiko ir remia kolegų profesinio tobulėjimo siekius		3	2		2,6
Domisi ir vertina kolegų nuomonę	1	3	1		3
Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus	1	2	2		2,8
Žino ir supranta savo veiklos indėlį į įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimą		2	3		2,4
Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje	1	2	2		2,8
Padedą kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė		2	3		2,4
Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija		3	2		2,6
Siūlo, kaip tobulinti įstaigos veiklą, darbo metodus ir procesus		2	3		2,4
7.INFORMACIJOS VALDYMAS					3,2
Geba planuoti ir vykdyti informacijos paiešką	1	4			3,2
Geba susisteminti surinktą informaciją ir jos pagrindu parengti informacinę medžiagą	1	4			3,2
8.ORIENTACIJA Į KLIENTĄ					3,4
Su įvairiais klientais bendrauja vienodai pagarbiai, kuria lygiaverčius santykius	3	2			3,6
Geba išsiaiškinti ir patenkinti klientų poreikius, atsakyti į užklausas	3	2			3,6
Atsisako vykdyti kliento prašymus, kai jie nesuderinami su įstaigos vertybėmis ir/arba teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškindamas klientams priežastis	3	2			3,6
Analizuoja ir tobulina klientų aptarnavimo kokybę	1	2	2		2,8

5 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų suma
9.RYŠIŲ TINKLO KŪRIMAS					3,27
Geba kurti partnerystę ir bendradarbiavimu grįstą ryšių tinklą, padedantį įstaigai įgyvendinti tikslus	3	2			3,6
Užtikrina sukurto ryšių tinklo gyvybingumą		5			3
Sprendžia problemas, pasinaudodamas sukurtu ryšių tinklu	1	4			3,2
10.TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA					3,2
Supranta tarpkultūrinius skirtumus ir jų įtaką bendravimui, veiklos efektyvumui	2	3			3,4
Pozityviai (neutraliai) vertina kultūrinius skirtumus ir pagarbiai bendrauja su įvairių kultūrų atstovais	1	4			3,2
Geba greitai prisitaikyti skirtingoje kultūrinėje ir kalbinėje aplinkoje, efektyviai bendrauti ir dirbti	2	3			3,4
Geba išspręsti tarpkultūrinius nesutarimus, konfliktus ir užkirsti kelią jų atsiradimui	1	4			3,2
Dirbant su kitų šalių atstovais, konstruktyviai prisideda prie tarpkultūrinio bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumo didinimo		4	1		2,8
11.KONFLIKTŲ VALDYMAS					3,2
Konfliktinėje situacijoje geba išlaikyti savo emocinę pusiausvyrą	3	2			3,6
Konfliktinėje situacijoje geba nuraminti kitų konflikto dalyvių emocijas	1	3	1		3
Geba išsiaiškinti konflikto priežastis ir rasti sprendimus.	1	4			3,2
Geba vykdyti konfliktų prevenciją, užtikrina, kad jie nesikartotų	1	3	1		3

5 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų suma
12.SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ					3,06
Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti	2	3			3,4
Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi daromą pažangą		5			3
Suprantamai paaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir patikrina, ar buvo tinkamai suprastas	1	4			3,2
Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises		5			3
Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti		5			3
Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras		4	1		2,8
Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio	1	3	1		3
13.PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS					3,4
Išmano programų turinį ir tinkamai taiko šias žinias darbe	4	1			3,8
Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą	3	2			3,6
Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių		5			3
Išmano ir tinkamai taiko projektų administravimo metodus	3	2			3,6
Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką	1	4			3,2
Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti	1	4			3,2

5 priedo lentelės tęsinys

Kompetencijos ir jų indikatoriai	Labai reikalinga (4 balai)	Reikalinga (3 balai)	Retai reikalinga (2 balai)	Nereikalinga (1 balas)	Balų suma
14. FINANSŲ VALDYMAS					3,33
Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus	1	4			3,2
Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais	2	3			3,4
Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius	2	3			3,4

Sudaryta darbo autorės naudojant kompetencijų modelį, parengtą remiantis Valstybės tarnybos kompetencijų modeliu (Valstybės tarnybos departamentas 2014), Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo aprašu (LR Vyriausybės nutarimas 2018)

Informantų teiginiai, pagrindžiantys projektų koordinatoriaus pareigybės
reikalingas kompetencijas

Kompetencijos ir indikatoriai	Pagrindžiantys teiginiai
ORGANIZUOTUMAS	
Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtinges veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).	I.2: „Mokymai, kur savanoriai jau įpusėjo savo tarnybą, tai juos suorganizuoti yra šiek tiek lengviau (...) esu užsirašiusi, kad savanoris, tarkime, atvyksta rugsėjį, būna čia dešimt mėnesių, tai aš preliminariai pasižymiu, kad jam vasarį, į antrą pusę tarnybos, priklauso „midterm“ (darbo autorės pastaba – vidurio vertinimo mokymai savanoriams) ir kad jis sėkmingai atvyko tuo minėtu laiku ir pradėjo veiklą taip, kaip buvo sakyta, reiškia niekas nenusikelia. Taigi, taip pas mane susistyguoja daug savanorių, kuriems aš preliminariai numačiusi esu vasarį, tarkime, mokymus. Tas datas sužinau, kada atvyksta savanoriai, iš organizacijų (...) prieš keturis mėnesius iki parašyto „vasaris - midterm“ (darbo autorės pastaba: „midterm“ – tai vidurio vertinimo mokymai savanoriams) aš skelbiau mokymų vadovams datą (...) tada daviau savaitę ar dvi laiko mokymo vadovams atsiliiepti kas gali, kas nori dirbti. Užsirašiau į savo kitą lentelę atrinktus mokymų vadovus - kas dirbs pagal jų užimtumą (...) sekantis žingsnis - rašyti atrinktiems dalyviams. (...) Prašau jų rezervuoti laiką ir užsiregistruoti registracijos formoje, kad matyčiau ar tikrai visiems tinka, jeigu netinka, tai galėčiau perdėti į kitus mokymus ar kažką sukeisti. Jeigu matau, kad normaliai visai registruojasi, tai likus kokiems dviem ar dviem su puse mėnesio, kadangi galiu šituos išankstinius planuoti, tai rašau sąmatą ir tvirtinasi, kad tikrai renginys vyksta, nes tada jau turi ieškoti vietos. Tada, jeigu užtvirtinama sąmata, skelbiu viešą pirkimą (...) su vietos paieška ir už kelių savaičių susifinalizuoju kur vyks mokymai. (...) likus apie mėnesį, apie tris savaites sukontaktuoju su mokymų vadovais, kad tiek ir tiek dalyvių užsiregistruo, (...) nusiunčiu jiems dalyvių sąrašą. Penkiolika dalyvių su tokiais lūkesčiais ir klausimais. Vieta tokia ir tokia. Prašau mokymų vadovų per savaitę parašyti ir atsiųsti man programą. (...) Mokymų vadovai parengia programą, o visas kitas instrukcijas rengiu aš. Kontaktuoju su savanoriais aš.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.1: „vietos parinkimas, maistas, dalyvių saugumo užtikrinimas, jų atvykimas, išvykimas, atsiskaitymas už keliones ar kitas patirtas išlaidas. (...) Su mokymo vadovais sutariame, kokia galėtų būti programa ir kokių tikslus keliame šioms mokymo kursams.“ I.2: „Gruodį ar sausį jau skelbiu mokymų datas iki gegužės pradžios. Tai pas mane jau buvo išskaičiuota keturiems, penkiems mėnesiams į priekį. Bent jau „midtermai“ (darbo autorės pastaba – savanorių vidurio vertinimo mokymai). Iš kitos pusės žiūrint, tai kad „midtermus“ išskaičiuoti, tai jau žinojau ten vasarą kada reikia rudenį atvažiuoti. Bet vidurkį galime imti pusę metų“ (darbo autorės pastaba – kalbama apie mokymų organizavimo proceso trukmę) I.2: „didelė mano darbo dalis yra mokymų savanoriams organizavimas (...) organizuoju viską nuo vietos paieškos iki mokymų vadovų suderinimo, iki savanorių atrinkimo, sugeneravimo, kurie į kuriuos mokymus ir kada turėtų patekti.“
Geba organizuoti veiklą, orientuodamasis į dalyvius, žinoti kur jas išduoda ir į ką kreiptis, ir laiku tai atlikti.“ prioritetinių užduočių vykdymą	I.1: „Mokėti kelionės bilietus pirkti ir, galbūt, kažkokias vizas, jeigu reikia“ I.2: „Stengiuosi greitai sutvarkyti apmokėjimus (...) Jeigu man pats viešbutis kelias dienas po renginio nerašo, tai aš jiems primenu, kad laukiu detalizacijos ir apmokėjimo, ir ten viską susižiūrėjus man yra ramu“ I.2: „Šią savaitę vyksta du mokymai. Nežinau ar būtų kažkas užprieštaravę, jeigu būčiau sakius, kad antradienį važiuoju į ten ryte, o ketvirtadienį į ten. Pagalvojau, kad laiko atžvilgiu geriau yra vieną dieną tam paskirti (...) Viena diena oficialiai aš mokymuose, geriau negu kad dvi dienas po pusę dienos, tai tada toks išsiblaškęs: nei tai ofise, nei tai ne ofise.“ I.2: „kai matai, kad ateina raštų ir paraiškų siuntimas už kelių dienų, kur reikės sutarčių pasirašymui ruošti, kur per kelias dienas reikės sutvarkyti kokius raštus organizacijoms. Tai gal tomis dienomis, jeigu nedega, tai nesiplanuoti akredituoti organizacijos vyksti į kitą Lietuvos galą ar ten pusę Lietuvos, kur jie neseniai ten pateikė akreditaciją ir mes tam turime du mėnesius. Kažkaip prioretizuoti kai kuriuos dalykus su laiku.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.3: „Susitelkimas į mažas detales ir nematant viso vaizdo trukdo (...) Aš manau, kad tai yra galvojimas kas būtų, jeigu būtų. Jeigu susikoncentruoji tik ties viena maža detale tame procese, tai tu pameti kitus galus. Jeigu yra žiauriai svarbu, kad vienų mokymų meniu būtų būtent toks arba kaip mes ten dvidešimt žmonių suvažinėsime Taxi iš vieno miesto galo į kitą. Tada tu pamesi visai kitus dalykus kaip sukomunikavimas su kitais jaunimo centrais, kurie bus lankomi (...) Tas užsiciklinimas į vieną detalę, kurią galima išspręsti vietoj ir laiku pakankamai greitai, o galvojimas į priekį, kas bus ir ką čia padarysim, tai užima labai daug laiko, resursų ir nenuveda niekur.“ I.3: „Labai didelis organizuotumas, dėl to, kad darbas vyksta ne tik apie projektus, bet ir kitas sritis. Jeigu tai yra mokymai, tai mokymų vyksta daug vienu metu, per dvi skirtingas programas, per dvejus skirtingus metus, tai yra viso keturi skirtingi biudžetai, tai reikia labai valdyti situaciją ir turėti bendrą vaizdą kas vyksta, kur ir kuriuo metu, kur reikia labiausiai įsitraukti tam tikru metu.“ I.4: „jis (darbo autorės pastaba – projektų koordinatorius) turėtų gebėti daryti kelis dalykus vienu metu“ I.4: „Ar jie turi patirties jaunimo organizacijose, jaunimo veikloje arba kitose nevyriausybinėse organizacijose“ (darbo autorės pastaba – projektų koordinatorių atrankos metu, tokiu būdu ieškoma projektų valdymo ir organizuotumo kompetencijų patvirtinimo).
Siekdamas tikslų, veikia atkakliai, nuosekliai, problemas sprendžia neatidėliodamas	I.3: „Deja, strategija nepasiteisino, nes pasirodo, kad patys mokymų kursai nebebuvo tokie aktualūs. Mes tą supratome per vėlai - kai pamatėm, kad dalyviai nesirenka. (...) bandėme skambinti tiesiogiai dalyviams, kuriems manėme, kad turėtų būti aktualu. Bandėm surinkti žmones taip.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.2: „Man prieš kokias keturias savaites vienas iš mokymų vadovų, kurį siunčiau dirbti tuose mokymuose, tiesiog, elektroniniu paštu parašė iki kada vėliausiai galiu pasakyti, kad nebegaliu dirbti šiuose mokymuose. Tada jau pasireiškė galimas šauktukas, kad mokymai už kelių savačių ir mūsų mokymų vadovai yra gan užimti, yra rizika, kad nerasiu kas kitas ves, jeigu šitas atsisauks (...) Reikėjo greitai pasitikslinti su susisiekiusiu, kas čia per situacija ir kodėl, kaip jis nori atšaukti. Tą perklausiau (...) daviau trumpą terminą, kad žmogus susidėliotų savo planą ir dėl to galėčiau greičiau spręsti man susidariusią kritinę situaciją. Ji man yra kritinė, nes didelis ten renginys (...) pranešė mokymų vadovas, kad nebedirbs šiuose mokymuose. (...) Mėnesį laiko jau yra visas suorganizuota, liko ten tik kelios detalės, kada ten kas atvažiuoja (...) Buvo paskelbtas „urgent“ (darbo autorės pastaba – skubus) kvietimas vesti mokymus mūsų mokymų vadovų vidiniam tinklui (...) Rezultatas buvo ir šiaip išspręsta situacija, kad atsisaukęs buvo rastas kuo pakeisti ir visas išsisprendė – mokymai vyksta šiuo metu sėkmingai su abiem naujais mokymų vadovais.“ I.2: „Mokymų vadovai protokole rašo apie savanorių situacijas, bet jiems yra leista ir prašoma rašyti kitus komentarus, pasiūlymus agentūrai. (...) Jeigu parašo apie viešbutį X, kad tas ir tas nelabai gerai, jeigu ten kažkas nelabai dramatiško, tai neeliminuoju to viešbučio iš galimų būsimų konkursų, bet aš kitą sykį stengiuosi dar kažką pakoreguoti, paderinti. Tą atsaką vieną kartą gavau iš merginų ir tada sakau, ar jūs man galėtumėte plačiau. Aš paprašiau ir jos man visą meniu bandė prisiminti, ką valgė visą savaitę ir atsiuntė su komentarais man Excel forma ir aš tada tam viešbučiui nusiunčiau mūsų komentarus ir pasiūlymus, paklausiau, ar galima būtų atsižvelgti. Ten buvo kažkokių su specialiais poreikiais maisto vegetarų, veganų ir viešbutis sakė, kad perduos virtuvei ir pasistengs. Jie visada yra labai geri, bet lyginant su vadovų nuomone prieš pusę metų ir dabar, tai dabar yra geri. Išmoko, daug daržovių duoda veganams, neduoda makaronų, apsimesdami, kad tai yra veganiški patiekalai.“
--	--

6 priedo lentelės tęsinys

Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją	I.3: „Deja, strategija nepasiteisino, nes pasirodo, kad patys mokymų kursai nebebuvo tokie aktualūs. Mes tą supratome per vėlai - kai pamatėm, kad dalyviai nesirenka. (...) bandėme skambinti tiesiogiai dalyviams, kuriems manėme, kad turėtų būti aktualu. Bandėm surinkti žmones taip. Prisijungę minimalus dalyvių skaičius, tai visgi buvo nuspręsta mokymus trumpinti, mažinti, bet juos vykdyti ir visiškai neatšaukti, nes tada pačio projekto, kurio didelė dalis yra mokymai, kokybė labai kristų.“
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS	
Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvaistydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką	I.1: „tada aiškinamės problemą iš pradžių: kodėl neįvyko, kas atsitiko, kokios yra priežastys. Nustačius priežastis, kažkaip sprendžiame problemą programos ribose, ką mes galime pagal taisykles.“ I.2: „Per mokymus su manim šnekėjo savanorė, kurios netenkino veiklos organizacijoje, kolektyvas (...) Grįžusi pradėjau aiškintis (...) Savanorė (...) man skundėsi ieškodama pagalbos, kad aš noriu, kad jūs komunikuotumėt su organizacija arba aš noriu pakeisti projektą, ką iš to galiu padaryti. Mes tada aiškinomės su organizacija ir išgirdome visiškai kitą pusę iš organizacijos. Kadangi ten buvo radikalūs skirtumai ir situacijų pavaizdavimas, tai susiplanavome lankymą organizacijos, kad gyvai susitiktume ir su koordinuojančia organizacija, ir su priimančia organizacija, ir su savanore. Ten vėl kitaip „apsišvietė“ vaizdas savanorės nenaudai, nors ji buvo nupiešusi kitokią situaciją, bet ten tikrai buvo, mes dviese su kolege sprendėme, kad organizacija gerai dirba ir daug stengiasi dėl savanorės - keitė mentorius ir veiklas, visaip adaptavosi. Savanorė piktybiškai vėluodavo, ieškodavo kitų veiklų, neateidavo ir taip toliau. Mes galiausiai priminėt organizacijoms, kad jos irgi gali nustatyti ribas, jeigu jiems tai yra žala ir nei pagalbos, nei džiaugsmo, nei vertės, o tik vargas ir sunkumas. (...) Įvertiname, kad organizacijos tikrai nieko blogo nedaro ir nepadarė, visus reikalavimus atitinka. Mes palikome organizacijai spręsti pačiai, ką ji daro su savanore. Paskui buvome informuoti, kad veikla yra nutraukiama ir savanorė po mėnesio išvyko namo.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.1: „jeigu, tarkime, dalyvis užstrigo oro uoste, tai mes galime su pačiu dalyviu susisiekti, išsiaiškinti situaciją ir nuspręsti. Jeigu, jis susirgo, tai, galbūt, mes jam pasakysim, kad jis geriau nevyktų į mainus, atsiųstų savo ligos pažymą ir mes po to jam kompensuosim išlaidas.“ I.3: „Aš jam norėjau atsiųsti atgal ir paprašyti perteikti iš naujo, susitvarkyti šitą nesąmonę (darbo autorės pastaba – netvarkingą ataskaitą). Ką aš padariau, tai tam skyriau laiko ir viską patikrinau (...) stengiuosi ataskaitų neatmetinėti, o palaikyti kuo geresnį santykį su projektų teikėjais. Teisingą, bet gerą santykį. Manau, kad tokiu atveju jie nebijos kreiptis ir kai turi problemų. Tai “preventins” (darbo autorės pastaba – leis išvengti ateityje) problemas ateityje.“ I.3: „man paskambino projekto organizatoriai, kad pas juos veikloje yra dalyvis, kuris elgiasi neadekvačiai, jis yra pavojingas ne tik sau, bet ir kitiems dalyviams. Bendru pokalbiu nuraminau projekto koordinatore, kad visko pasitaiko ir tokie dalykai atsitinka. (...) Bendru su organizacija sutarimu nusprendėme, kad gal tam dalyviui yra verta keliauti namo. Manau, kad sėkmė šioje istorijoje yra ta, kad projektas nenutrūko, projekto veikla nenutrūko, kitiems dalyviams nesusidarė jokių pavojingų situacijų ir pats dalyvis saugiau grįžo namo.“
Seka informacijos šaltus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją	I.1: „pasitariame su kolegomis ką daryti, paaiškinus visą situaciją“
Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas, išvadas, atsakymus ir pan.	I.2: „ataskaitas reikia parašyti renginių, tada vėl pargrįžti, įsijungiu Excel lentelę, kur yra suvesti savanorių renginio vertinimai balais ir kažkokius komentarus, jeigu buvo iš mokymų vadovų. Tai turiu juos „atsikasti“ protokoluose ir susisteminti kiekvieno renginio mini ataskaitą: kas patiko ar nepatiko dalyviams.“

6 priedo lentelės tęsinys

KOMUNIKACIJA	
Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti suprastas	I.1: „labai daug darbo skiriame ir darbui su tiesioginiais pareiškėjais, jaunais žmonėmis, organizacijomis, tai labai svarbu sklandžiai dėstyti mintis tiek raštu, tiek žodžiu“ I.1: „Jeigu iš karto galiu pasakyti atsakymą, tai priimu greitą sprendimą, pasakau organizacijai ir kažką darom.“ I.2: „derinome skelbimo tekstą ir reikėjo dar koreguoti kai kuriuos punktus“ I.2: „Man buvo toksai darbo tvarkos (darbo autorės pastaba – mokymų vadovų tinklo darbo tvarka) ruošimas, kur vos ne kiekvienas žodis gali kažką reikšti. Tai tas užtruko (...) kad būtų aiškiai ir konkrečiai parašyta, kad ir agentūra, ir būsimas mokymų vadovas suprastų vienas kito atsakomybes ir ribas, pareigas.“ I.2: „Tada parašiau bendrą laišką buvusiam stabiliam mokymų vadovui ir naujam, kad greitai susidarė nauja komanda. Pristačiau trumpai naujajam (darbo autorės pastaba – mokymų vadovui), kad yra tas ir tas aišku, kad yra tiek ir tiek žmonių, kad programa turi derinti su...“ I.2: „kaip tik mokymų vadovams rašiau užsakymą dėl kitų kelių mokymų, tai tada sudėlioju tokią pastabą ir pasvarstymą, priminimą, bet be vardų, kad tiesiog buvo kelios situacijos ir primename, kad jūs turite ten taip ir taip daryti.“ I.2: „šiandien rašiau: savanoriai mes kalbėjom prieš dvi savaites, tu man žadėjai parašyti, kokia situacija, bet iš tavęs aš negavau žinių, tai klausiu.“ I.2: „sugebėti atsakyti, kad tiek yra ir dirbam su tiek, kiek turime informacijos šiuo metu“ I.2: „komunikuoju, kai paskelbiu viešųjų pirkimų rezultatus, su laimėjusiu viešbučiu“ I.3: „Tarpinėje ataskaitoje yra pridedama šimtas sąskaitų-faktūrų, kurias tu turi patikrinti ir matai, kad jie yra nuo skirtingų projektų arba jie yra blogi (...) Papildomo reikėjo ir konsultavimo tiek iš manęs, tiek iš kolegijų buhalterių.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.3: „žmogaus konsultavimas apie galimą paraišką, tada yra žmogaus su paraiška konsultavimas, kas toje paraiškoje yra gerai, kas toje paraiškoje yra blogai“ I.4: „Projektų koordinatorius yra tas asmuo, kuris turi daugiausiai kontakto tiesiogiai su pareiškėjas, jis natūraliai konsultuoja, suteikia žinių, informacijos pareiškėjams ir tada kartu, jeigu pagal jo kuriojamą sritį projektai yra finansuojami, tai tada užsiima visu to projektu administravimu pažingsniui: palaiko ryšį su organizacija (...) Tai ta yra viena dalis jo ryšio, su pačiu pareiškėju ir su tiksline auditorija (...) projektų koordinatorius yra tas centrinis asmuo tarp agentūros reikalavimų ir pareiškėjų, kuris perduoda tą visą ryšį.“
Geba išklaudyti ir suprasti kitus	I.1: „Kreipiasi dažniausiai telefonu ir labai dažniausiai emocionaliai, jeigu būna kažkokia tai krizinė situacija, tarkime, dalyvis užstrigo arba negali atvykti į sutartą vietą sutartu laiku prieš projektą. Tada agentūros klausia, ką daryti. Na, tada aiškinamės problemą iš pradžių: kodėl neįvyko, kas atsitiko, kokios yra priežastys.“ I.2: „jeigu konsultuoju vieną žmogų, tarkime, pusę valandos, jam kartais nereikia net kažkokio sprendimo, jam tik reikia būti išklaustam, jie tada pasako, kad jie labai laimingi, kad dabar jiems geriau. Tai būna toks ir žodinis ačiū, kad suprato, kad žino ir kad galės kreiptis.“
Geba pasirinkti bendravimo stilių, priemones ir aplinką, atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą	I.2: „Parašiau į Facebook grupę, nes galvojau, kad tokia bus greitesnė reakcija.“ I.2: „turime daug kontaktų ir su jaunais žmonėmis, ir su organizacijomis. Ne su visais taip pat pašnekėsi ten kokiais kodais ar kažkokiais dalykais, kaip tau parašyta tavo darbo instrukcijoje ar kažkokių žingsnių tvarkoj. Reikia būti kantriam ir mokėti kažkaip užmegzti kontaktą ne tokį biurokratinį ar formalų. Toks lūkestis. Man atrodo, kad tas atsiperka ir veikia. Organizacijos draugiškai bendrauja, niekas nesistengia eiti prie konflikto ar eiti iškart į ginčus, jeigu kažkokia situacija iškyla, tai visi bendru tikslu nori ją gražiai išspręsti.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.2: „anksčiau su paruošta prezentacija naudojom tokį „quiz’ą“ (darbo autorės pastaba: „quiz“ – viktorina) savanoriams ir atsiliepimai buvo nelabai kokie, tai tada pakeičiau formatą (...) Niekada nedarau to „quiz’o“, priėjome kitą, tokį gyvesnį be jokių kompiuterių metodą, kaip aptarti tuos pačius klausimus“
Geba įtaigiai kalbėti viešumoje	I.2: „Su merginomis pasiskirstėme po svarbiausias prezentacijas. Vienai kolegei - apie agentūros veiklą, kad ypač nauji nariai susipažintų. Kitai kolegei davėme pasibandyti pristatyti programą mūsų naujo korpuso (darbo autorės pastaba – ES programą „Europos Solidarumo Korpusas“). Aš, kaip atsakinga už tinklą, paskutinei dienai pasilikau pristatyti apskritai atnaujintą viso tinklo tvarką.“ I.2: „Vieną iš dienų aš nuvažiuoju tenai (darbo autorės pastaba – į mokymus), atstovauju agentūros pusę, atsakau į klausimus, konsultuoju.“ I.2: „sklaida, renginiai kažkokie, tai programos pristatymas, informavimas ir elektroniniu būdu ar kažkokiuose didesniuose renginiuose“
INFORMACIJOS VALDYMAS	
Geba planuoti ir vykdyti informacijos paiešką	I.1: „Gerai ir šaunu, jeigu viską gali atsakyti iš karto ir jiems (darbo autorės pastaba – klientams) padėti, bet taip vyksta ne visada. Kartais reikia kitų žmonių pagalbos ir, jeigu, kolegų nėra - pas ką galėčiau kreiptis pagalbos, greitai pasiteirauti, tai reikia atsakymo greitai ieškoti pačiai“ I.1: „nebuvo tikra ir bijojau suklysti, kad nenukreipčiau ne ten kur reikia. Tada vis tiek bandžiau susisiekti su kitu kolega, pasiklausti jo nuomonės“ I.2: „Buvo, pavyzdžiui, iš koordinuojančių organizacijų metinio susitikimo, kad ten pateikia klausimų ir prašo, kad agentūra sužinotų kažką apie draudimą ar panašiai. Aš jiems pažadėjau, nes buvau protokoluojanči tą susitikimą, kad, tarkime, po mėnesio aš jiems pateiksiu atsakymus, kuriuos įmanoma gauti. Tai ir ieškojau tada (...) ką galima atsirinkti, tai atsirinkau.“

6 priedo lentelės tęsinys

Geba susisteminti surinktą informaciją ir jos pagrindus parengti informacinę medžiagą, atsakymą	I.1: „reikia atsakymo greitai ieškoti pačiai (...) atsakymą yra sunkiau surasti ir jis nebūna toks aiškus, koks galėtų būti“ I.1: „bandžiau susisiekti su kitu kolega, pasiklausti jo nuomonės ir tada bendru sutarimu priėmėme sprendimą ir tada nusiunčiau organizacijai atsakymą ar perskambinau“ I.2: „gauti protokolą iš išorinio moderatoriaus ir paruošti galutinį protokolą iš mūsų pusės mokymų vadovams. Kadangi turėjome daug diskusijų ir reikėjo priimti sprendimus, tai mes užsirašinėjome. Kai kuriuos atsakymus reikėjo gauti iš mūsų agentūros ir iš programos vadovo, tuomet patikslinti protokolą.“ I.2: „dirbant su nauja programa - projektų koordinavimu, labai stiprus dalykas yra išmokyti dirbti su nekonkrečia informacija, su neapibrėžtumu (...) mokėti atsiriboti, kad ne tavo galioje išgauti tą dalyką ir sugebėti atsakyti, kad tiek yra ir dirbam su tiek, kiek turime informacijos.“ I.3: „Aš pagalvojau, „pagooglinau“ (darbo autorės pastaba – paieškojau), atskambinau jiems atgal ir pasakiau, ką manau, kad būtų galima tokiu atveju daryti.“ I.3: „Su buhalterė mes aptarėme, kokios to dalyvio kelionės į priekį ir atgal finansavimo galimybės yra (...) Tada perskambinau organizacijai, nuraminau koordinatorių, papasakojau, ką galima daryti. Pasakiau, kaip reikės pildyti ataskaitą Mobility tool+ sistemoje, kuri yra skirta ataskaitos teikimui ir pasakiau, kad jeigu dar turėtų kokių klausimų, tai tegul kreipiasi.“
ORIENTACIJA Į KLIENTĄ	
Su įvairiais klientais bendrauja vienodai pagarbiai, kuria lygiaverčius santykius	I.2: „turime daug kontaktų ir su jaunais žmonėmis, ir su organizacijomis (...) Reikia būti kantriam ir mokėti kažkaip užmegzti kontaktą ne tokį biurokratinį ar formalų (...) Man atrodo, kad tas atsiperka ir veikia. Organizacijos draugiškai bendrauja, niekas nesistengia eiti prie konflikto ar eiti iškart į ginčus, jeigu kažkokia situacija iškyla, tai visi bendru tikslu nori ją gražiai išspręsti.“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.3: „Aš jam norėjau atsiųsti atgal ir paprašyti perteikti iš naujo, susitvarkyti šitą nesąmonę (darbo autorės pastaba – netvarkingą ataskaitą). Ką aš padariau, tai tam skyriau laiko ir viską patikrinau (...) stengiuosi ataskaitą neatmetinėti, o palaikyti kuo geresnį santykį su projekto teikėjais. Teisingą, bet gerą santykį.“ I.1: „Tai dažniausiai būna kalbant su žmonėmis ir (...) administruojant jų projektus. Kartais pateikia tokių keistų klausimų (...). Arba, pavyzdžiui, atakuoja žinutėmis, laiškais ir skambučiais...“ I.1: „Tie patys žmonės turintys panašų arba vieną klausimą, jo paklausia kartą ir gauna atsakymą ir tada paklausia dar porą kartų, tačiau sukeisdami, galbūt, kažkokius esminius dalykus, nu ta prasme, tarsi klausimas iš kitos pusės būtų pateiktas, bet realiai tai yra tas pats klausimas (...) Tada ta tolerancija reikalinga, kad sklandžiai būtų atliktas kliento aptarnavimo darbas.“
Geba išsiaiškinti ir patenkinti klientų poreikius, atsakyti į užklausas	I.1: „aiškinamės problemą iš pradžių: kodėl neįvyko, kas atsitiko, kokios yra priežastys.“ I.1: „Jeigu iš karto galiu pasakyti atsakymą, tai priimu kažkokį greitą sprendimą, pasakau organizacijai ir kažką darom. Arba pasitariame su kolegomis ką daryti, paaiškinus visą situaciją.“ I.1: „jeigu, tarkime, dalyvis užstrigo oro uoste, tai mes galime su pačiu dalyviu susisiekti, išsiaiškinti situaciją ir nuspręsti.“ I.1: „kreipiasi organizacija į mane telefonu ir prašo greitai, per kiek įmanomą trumpą laiką, atsakyti. Tarkime, tuo metu kiti kolegos yra komandiruotėje išvykę (...) Tada tas atsakymas nėra ir greitas, ir kokybiškas.“ I.2: „kai išgirstam, kad organizacija piktnaudžiauja savanorio veikla, nori daugiau iš jo, negu yra sutarę ar, tarkime, veiklos neatitinka programos idėjų ir principų (...) tai tikrinam“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.2: „Buvo vienas savanoris nepatenkintas, nes kitas savanoris yra ypatingas ir jį demotyvuoja (...) aš su organizacija susisiečiau, išsiaiškinau situaciją. Tada parašiau tam savanoriui, su kuriuo kalbėjau per mokymus, kad tą ir tą sužinojau, dabar planas toks ir toks, jeigu kas, kreipkis.“ I.3: „projekto organizatoriai skambino sakdami, kad jie niekur neranda vietos, kur galėtų vykdyti projektą. Bendromis pastangomis mums pavyko surasti vietą, kuri atitiktų specifinius lūkesčius“ I.3: „projekto rengėjai turėjo problemų atrenkant dalyvius. Jie nežinojo, kaip geriausiai pasirinkti dalyvius. Kadangi jiems reikėjo atviro projekto dalyvių atrankos būdo, tai man pavyko juos pakonsultuoti ir visiems kartu tikrai pavyko sudaryti gerą dalyvių atrankos būdą“
Atsisako vykdyti kliento prašymus, kai jie nesuderinami su įstaigos vertybėmis ir/arba teisės aktais, suprantamai ir argumentuotai paaiškindamas klientams priežastis	I.2: „Per mokymus su manim šnekėjo savanorė, kurios netenkino veiklos organizacijoje, kolektyvas (...) Grįžusi pradėjau aiškintis (...) Savanorė (...) man skundėsi ieškodama pagalbos, kad aš noriu, kad jūs komunikuotumėt su organizacija arba aš noriu pakeisti projektą, ką iš to galiu padaryti. Mes tada aiškinomės su organizacija ir išgirdome visiškai kitą pusę iš organizacijos. Kadangi ten buvo radikalūs skirtumai ir situacijų pavaizdavimas, tai susiplanavome lankymą organizacijos, kad gyvai susitiktume ir su koordinuojančia organizacija, ir su priimančia organizacija, ir su savanore. Ten vėl kitaip „apsišvietė“ vaizdas savanorės nenaudai, nors ji buvo nupiešusi kitokią situaciją, bet ten tikrai buvo, mes dviese su kolege sprendėme, kad organizacija gerai dirba ir daug stengiasi dėl savanorės - keitė mentorius ir veiklas, visaip adaptavosi. Savanorė piktybiškai vėluodavo, ieškodavo kitų veiklų, neateidavo ir taip toliau. Mes galiausiai priminėt organizacijoms, kad jos irgi gali nustatyti ribas, jeigu jiems tai yra žala ir nei pagalbos, nei džiaugsmo, nei vertės, o tik vargas ir sunkumas. (...) Įvertiname, kad organizacijos tikrai nieko blogo nedaro ir nepadarė, visus reikalavimus atitinka. Mes palikome organizacijai spręsti pačiai, ką ji daro su savanore. Paskui buvome informuoti, kad veikla yra nutraukiama ir savanorė po mėnesio išvykdoma.“

6 priedo lentelės tęsinys

Ryšio tinklo kūrimas	
Geba kurti partnerystę ir bendradarbiavimą grįstą ryšių tinklą, padedantį įstaigai įgyvendinti tikslus	I.2: „susitikimas su visu tinklu (darbo autorės pastaba – mokymų vadovų tinklu), trukęs porą dienų, kur apžvelgta nauja programa ir atsakomybės ir dar sykais aiškinimas, kaip tinklas dirba ir kam, kodėl, kokie mūsų susitarimai, klausimai“ I.2: „Nutarta sekančio pusmečio susitikimo data rugsėjo mėnesį, kur susitikimo gale dauguma sakė, kad išvažiavo su atsakymais ir patenkinti. Tas buvo svarbu, kad išvažiuotų su žiniomis, nes pasiryžę žmonės dirbti du metus su mumis.“ I.2: „Visa tvarka, kaip jie dirba yra aprašyta mokymų vadovų darbo tvarkos dokumente, patvirtintame direktorės“
Užtikrina sukurtą ryšių tinklo gyvybingumą	I.2: „Tada mes planavomės rudenį su kolege tų naujų vadovų atranką, nenukrypome nuo plano. Tai sėkmingai atsirinkome ten per porą mėnesių naujus narius (...) iškomunikavom apie būsimą metinį susitikimą.“ I.2: „Tai tas susitikimas su naujais mokymų vadovais ir senais, ir metų susiplanavimas, ir susitikslinimas naujienų apie korpuso programą“ I.2: „Tai rezultatas (darbo autorės pastaba – mokymų vadovų atrankos) visų pirma yra atnaujintas mokymų vadovų tinklas esamiems 2019 ir būsimiems 2020 metams imtinai, tai dviejų metų kadencijai.“
Sprendžia problemas, pasinaudodamas sukurtu ryšių tinklu	I.2: „Jis (darbo autorės pastaba – mokymų vadovų tinklas) labai daug turi įtakos, kokią žinią mes skleidžiame apie programą.“ I.2: „Jis (darbo autorės pastaba – mokymų vadovų tinklas) paliečia tiek savanorius, tiek ir organizacijas iš kažkokios pusės, nes mes gauname informacijos iš jų ir galime kažką sužiūrėti, pagerinti kai kurių projektų kokybę ar kažkam pagelbėti.“

6 priedo lentelės tęsinys

PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS	
Išmano programų turinį ir tinkamai taiko šias žinias darbe	I.1: „Jaučiuosi nepakankamai kompetentinga kalbėti apie visus tris programos veiksmus: KA1, KA2 ir KA3, ir dar solidarumo korpusą.“ I.1: „Kartais dar kai reikia kažką daugiau papasakoti (...), tai jaučiuosi prastai, nes ne viską žinau ir ne viską galiu pasakyti dabar.“ I.1: „norėjosi gilesnio turinio (darbo autorės pastaba – mokymų metu), bet mums tas nepavyko, nes viena kolegė negalėjo kalbėti, o kita tiesiog perskaitė skaidres. Mano požiūriu žmonės nesijautė gavę daugiau negu galėtų atvažiuavę į mokymus (...) Nelabai ką galėjau daryti, nes pati tos programos 100 procentų nežinau.“ I.1: „mokymosi medžiagos parengimas, kažkokių informacinių žinučių ir skaidrių parengimas apie naujoves programoje“ I.1: „programa yra ganėtinai lanksti pati iš savęs. Paliekama daug vietos interpretacijai, kūrybiškumui netgi sakyčiau. Tiek kalbant apie pačios veiklos turinį, tiek apie taisykles, nes tam tikros taisyklės leidžia tam tikrą lankstumą.“ I.2: „Su merginomis pasiskirstėme po svarbiausias prezentacijas. Vienai kolegei - apie agentūros veiklą, kad ypač nauji nariai susipažintų. Kitai kolegei davėme pasibandyti pristatyti programą mūsų naujo korpuso (darbo autorės pastaba – ES programą „Europos Solidarumo Korpusas“).“ I.2: „vykstu į organizaciją ir kalbuosi, vertinu jų pajėgumą, supratimą apie programą ir galimybę įsitraukti į programos veiklą“
Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą	I.3: „projektų vykdytojams kartais yra sudėtinga suvokti dokumentacijos svarbą. Tai yra dokumentacija, kurią jie siunčia mums su galutinėmis ataskaitomis, ji būna dažniausiai ne pilna. Kas yra labai svarbu, kad kai vienu metu yra teikiamos kelios ataskaitos, tai tuo pačiu metu jau gal yra ir nauji projektai, tai labai svarbu nepasimesti dokumentų skaičiuje ir nepraleisti kažkokių ataskaitų be dokumentų“

6 priedo lentelės tęsinys

	I.3: „Koordinatorė (...) išėjo iš darbo neapmokiusi manęs ir paslėpė sutartis. Padėjo ne ten, kur turėtų būti laikomos. Tai yra: ne prie visų dokumentų, sutarčių, o kažkur dokumentų krūvoj (...) nuodugniai ieškojau per visas įmanomas krūvas, per visus įmanomus senus popierius, kur gali būti padėtos sutartys. Labai pasisekė, kad sutartys buvo rastos.“ I.3: „aš labai griežtai žiūriu į savo dokumentaciją, tai visų pirma dokumentacija turi būti sudėta savo vietose pagal nurodymus, kurie yra mūsų vidinėse tvarkose ir nurodymus iš Europos Komisijos, tai yra viskas turi būti idealiai tvarkingai sudėta, nes kuo aiškiau viskas sudėta ir kuo aiškiau viskas padaryta, tuo mažiau problemų ir darbo yra sukuriama ateičiai.“ I.3: „kiti sunkumai būna su projektų vykdytojais, kurių dokumentacija neatitinka mūsų keliamų standartų ir mūsų taisyklių (...) Pavyzdys yra vienas projektas, kur teikdamas tarpinę ataskaitą pridėjo labai daug sąskaitų-faktūrų, kurios buvo negaliojančios (...) visas tas procesas, sutvarkymas, sužiūrėjimas užtruko labai daug laiko. Papildomo reikėjo ir konsultavimo tiek iš manęs, tiek iš kolegijų buhalterių. Reikėjo papildomo projekto lankymo, papildomų patikrų.“ I.3: „Aš jam norėjau atsiųsti atgal ir paprašyti perteikti iš naujo, susitvarkyti šitą nesąmonę (darbo autorės pastaba – netvarkingą ataskaitą). Ką aš padariau, tai tam skyriau laiko ir viską patikrinau (...) stengiuosi ataskaitų neatmetinėti, o palaikyti kuo geresnį santykį su projekto teikėjais. Teisingą, bet gerą santykį. Manau, kad tokiu atveju jie nebijos kreiptis ir kai turi problemų. Tai “preventins” (darbo autorės pastaba – leis išvengti ateityje) problemas ateityje.“
Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių	I.2: „darbas apima paraiškų sužiūrėjimą (...) įvairių raštų siuntimą apie finansavimą, nefinansavimą, sutarčių rengimą, sužiūrėjimą, pasirašymą ir tada jau, kai projektas vyksta, tai visą projektą (...) pakeitimai, savanorių atvykimo sužiūrėjimas“

6 priedo lentelės tęsinys

Išmano ir tinkamai taiko projektų administravimo metodus	I.1: „raštų rengime, sutarčių rengime naudojame vieną įrenginį (...) Tai Microsoft paketas pagrinde ir Epluslink’as - mūsų duomenų bazė projektams administruoti.“ I.1: „pavyzdžiui, formos, paraiškos, jų vertinimai, kažkokie biudžetai, raštai. Tai juos reikia mokėti kaupti, saugoti. Aišku mes turime palengvinimą, turime programą projekto administravimo, mes ten ir sukeliame visus dokumentus, susijusius su konkrečiu projektu“ I.1: „programa yra ganėtinai lanksti pati iš savęs. Paliekama daug vietos interpretacijai, kūrybiškumui netgi sakyčiau. Tiek kalbant apie pačios veiklos turinį, tiek apie taisykles, nes tam tikros taisyklės leidžia tam tikrą lankstumą.“ I.2: „kaip agentūra administruoja projektus ar panašiai yra gan aiškus, tai tada reikia ir mokėti dirbti pagal tam tikrus žingsnius (...) mokėti pagal tam tikrą nurodytą tvarką atlikti darbus.“ I.3: „asmeniškai naudoju kelias administracines sistemas. Tai yra Epluslink’as, kuriame galima matyti, kokios yra procedūros ir konkrečiai kokios turi būti atliekamos. Tai yra pagal mūsų vidines tvarkas nustatyti „checklistai“, pagal kuriuos mes matome kokie dokumentai turi būti pridėti bei mano asmeniškai naudojamas Excel’is.“ I.3: „vieno projekto sutartys buvo dingusios dėl to, kad buvusi koordinatorė neperdavė, kur yra padėtos projekto sutartys ir kitokie dokumentai. Tai čia yra viena sunki situacija, kurią išspręsti galima palaikant taisykles, žiūrint į vidinius dokumentus, tai yra kas ir kur turi būti laikoma, kaip turi būti perduodama informacija ir nepraleidžiant nė vieno iš nurodytų žingsnių.“ I.4: „jeigu pagal jo (darbo autorės pastaba – projektų koordinatoriaus) kuriojamą sritį projektai yra finansuojami, tai tada užsiima visu to projektu administravimu pažingsniui: palaiko ryšį su organizacija, tvirtina ataskaitas, peržiūri (...) jis užtikrina, kad visi dokumentai, visos procedūros, kurias agentūra nustato, būtų jų laikomasi ir jos būtų įgyvendinamos didžiąja dalimi.“
--	---

6 priedo lentelės tęsinys

	I.4: „Ar jie turi patirties jaunimo organizacijose, jaunimo veikloje arba kitose nevyriausybinėse organizacijose“ (darbo autorės pastaba – projektų koordinatorių atrankos metu, tokiu būdu ieškoma projektų valdymo ir organizuotumo kompetencijų patvirtinimo).
Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti	I.3: „aš labai griežtai žiūriu į savo dokumentaciją, tai visų pirma dokumentacija turi būti sudėta savo vietose pagal nurodymus, kurie yra mūsų vidinėse tvarkose ir nurodymus iš Europos Komisijos, tai yra viskas turi būti idealiai tvarkingai sudėta, nes kuo aiškiau viskas sudėta ir kuo aiškiau viskas padaryta, tuo mažiau problemų ir darbo yra sukuriama ateičiai.“ I.3: „kiti sunkumai būna su projektų vykdytojais, kurių dokumentacija neatitinka mūsų keliamų standartų ir mūsų taisyklių. Tai, pavyzdžiui, sąskaitos faktūros yra neteisingos, praleidžiami ataskaitų teikimo terminai ir taip toliau (...) Pavyzdys yra vienas projektas, kur teikdamas tarpinę ataskaitą pridėjo labai daug sąskaitų-faktūrų, kurios buvo negaliojančios, kurios buvo išankstinės sąskaitos faktūros (...) Papildomo reikėjo ir konsultavimo tiek iš manęs, tiek iš kolegijų buhalterių. Reikėjo papildomo projekto lankymo, papildomų patikrų.“
FINANSŲ VALDYMAS	
Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus	I.2: „sąmata, viešbutis (...) Finansai...“ I.2: „visas sąskaitas žymiuosi SV renginių finansiniame žurnale, prie kurio prieinu aš ir buhalterės (...) papildomas toks susitikinimas, kad nenukryptume nuo sąmatų (...) Tas labai padeda. Pernai per metus nė cento nepametėm.“ I.3: „Projektų koordinatorius tvirtina labai daug dalykų savo parašu. Renginių organizatorius ypač labai daug dalykų tvirtina savo parašu. (...) Jeigu projektų koordinatorius nesupranta, kaip turi atrodyti sąskaita ir jis ją praleidžia tolyn, kažkas jau pamatęs, kad ji yra pasirašyta, pasitiki tuo parašu ir nebepertikrina kiekvienos smulkmenėlės - gali nuvesti prie blogos sąskaitos apmokėjimo, visiems sugadinti labai daug nervų ir laiko“
Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais	I.3: „Su buhalterė mes aptarėme, kokios to dalyvio kelionės į priekį ir atgal finansavimo galimybės yra.“

6 priedo lentelės tęsinys

Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius	I.1: „vietos ir maisto užsakymas (...) atsiskaitymas už keliones ar kitas patirtas išlaidas“ (darbo autorės pastaba – organizuojant mokymus) I.2: „Pasižiūriu, ar tie patys įkainiai, kurie buvo skelbti viešajame pirkimo konkurse, kurie dalyvavo jų paraiškoje. Būna viešbučių, kad atsiunčia ne tą sąskaitą, ne to mėnesio ar ne tiek žmonių paskaičiuota. Tai aš stengiuosi atidžiai peržiūrėti ir paprašau, kad pataisytų, jeigu kažkas būna blogai ir atsiųstų iš naujo. Neduodu perduoti mokėjimui sąskaitos ir detalizacijos prieš tai nepatvirtinus.“ I.3: „Būtų finansiniai nuostoliai, dėl to, kad yra užsakyti viešbučiai ir užsakyti restoranai, o tu turi mažiau žmonių, o visko negalima atšaukti (darbo autorės pastaba – atšaukus mokymus). Pagrindė tai finansiniai nuostoliai iš mano pusės, už kurią buvau atsakinga.“
Turi finansinio raštingumo gebėjimus ir tinkamai taiko juos darbe*	I.2: „esu atsakinga už visą mokymų organizavimo biudžetą, tai reiškia su viešbučiu „finalizuojusi“ sąskaitas ir detalizaciją bei paslaugų priėmimo ir perdavimo aktą.“ I.2: „Savo lentelėje pasižymiu, kad ta sąskaita gauta, kad su originaliais parašais priduta (...) Jas irgi sutikrinu ir jei reikia (...) paprašau, kad išsitaaisytų. Jeigu viskas gerai, tai pridodu apmokėjimui“ I.3: „Tarpinėje ataskaitoje yra pridedama šimtas sąskaitų-faktūrų, kurias tu turi patikrinti ir matai, kad jie yra nuo skirtingų projektų arba jie yra blogi (...) Pavyzdys yra vienas projektas, kur teikdamas tarpinę ataskaitą pridėjo labai daug sąskaitų-faktūrų, kurios buvo negaliojančios (...) visas tas procesas, sutvarkymas, sužiūrėjimas užtruko labai daug laiko. Papildomo reikėjo ir konsultavimo tiek iš manęs, tiek iš kolegų buhalterių. Reikėjo papildomo projekto lankymo, papildomų patikrų.“

* suglaudinus interviu metu gautus duomenis, kurie buvo priskirti prie finansų valdymo kategorijos, dalis jų neatitiko pirminiame modelyje išskirtų kompetencijos indikatorių, tad buvo pridėtas papildomas jų turinį atitinkantis indikatorius.