



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA



MINISTRO  
PIRMININKO  
TARNYBA

# KOKIOS LYDERYSTĖS REIKIA LIETUVOS VIEŠAJAME VALDYME? KOMPETENCIJŲ MODELIS VALSTYBĖS TARNYBOJE

Dr. Virginijus Lepeška  
OVC Consulting



MOKSLAS • EKONOMIKA • SĄGLAUDA



EUROPOS SĄJUNGA  
EUROPOS SĄJUNGOS FONDAS

*Kuriame Lietuvos ateitį*

Tarptautinė konferencija  
Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiams  
2011 m. gegužės 12-13 d. Vilnius

# Kompetencijų apibūdinimas

- **Kompetencijos** – žinios, įgūdžiai bei sugebėjimai, reikalingi sėkmingam valstybės tarnautojo darbui konkrečiose pareigose
  - Pasireiškia tam tikru elgesiu, kurį galime stebėti
  - Nubrėžia tam tikrus elgesio standartus
- **Kompetencijų modelis** – sistema, apimanti visų valstybės tarnautojams reikalingų kompetencijų aprašymus

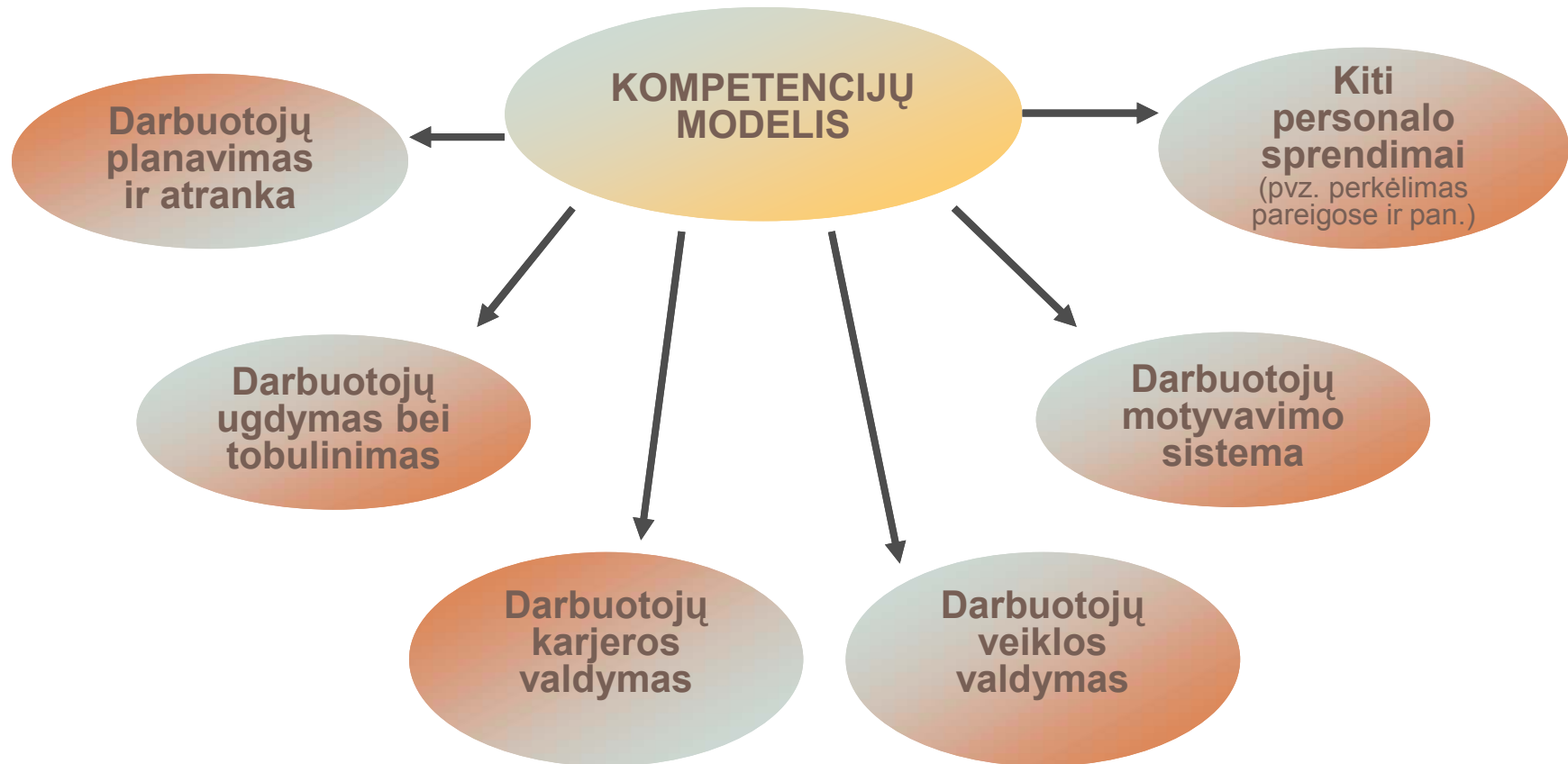
# Ko reikia permainoms valstybinio sektoriaus valdyme pasiekti

- Vizija, strategijos, tikslai
- Strategijų įgyvendinimas neužtikrinant reikiamų išteklių - neįmanomas
- Vienas pagrindinių išteklių – žmonės, jų kompetencija ir motyvacija
  - Veiksminga lyderystė
- Reikalinga efektyvi viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema

# Kompetencijų modelio diegimo tikslai (kitų šalių patirtis)

- Modernios, lanksčios ir efektyvios valstybės tarnybos sukūrimas (NL, B)
- Kiti tikslai:
  - Užtikrinti kompetentingą, profesionalų ir į rezultatus orientuotą valdymą (S)
  - Gerinti rezultatus, užtikrinti puikų klientų aptarnavimą (IRE)
  - Stiprinti orientaciją į rezultatus, apibrėžti standartus, kurie turi būti pasiekti (GB)
  - Gerinti darbo kokybę ir didinti pasitenkinimą darbu (NL)
  - Didinti vadovų dėmesį personalo vadybai
  - Stiprinti vadybinius/lyderystės gebėjimus

# Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema



# Kompetencijų modelio panaudojimas (1)

- Pareigybei reikalingų kompetencijų patikrinimas yra esminis atrankos elementas. Mažiau dėmesio skiriama išsilavinimui ar stažui/patirties metams
- Kompetencijų vertinimas yra sudėtinė kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo dalis. Šiame vertinime svarbiausia tampa nustatyti tolesnes individualaus tobulinimosi kryptis (pvz., sudaromas Asmeninio tobulėjimo planas)
- Sprendimai dėl paaugštinimo pareigose priimami atsižvelgiant į faktinius valstybės tarnautojo veiklos rezultatus ir turimas kompetencijas.

# Kompetencijų modelio panaudojimas (2)

- Institucinis mokymo planas kuriamas išanalizavus ir apibendrinus mokymo poreikius, nustatytus tarnybinės veiklos vertinimo metu (vertinant kompetencijas)
- Atsiranda praktika, kai kompetencijų vertinimo rezultatai siejami su papildomu atlygiu

# Kompetencijų modelio taikymo privalumai (užsienio šalių patirtis)

- Didesnis žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų Valstybės tarnyboje aiškumas, objektyvumas ir nuoseklumas:
  - padidėja įdarbinimo skaidrumas ir kokybė
  - tiek vadovams, tiek pavaldiniams tampa aiškesni tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai
  - žmonės tampa labiau suinteresuoti tobulėti ir atitikti pareigybių reikalavimus
  - didesnis dėmesys valstybės tarnautojų ugdymui, aiškesnės ugdymo gairės
  - užtikrina didesnį lankstumą karjeros valdyme
- Užtikrina skirtingų personalo valdymo sistemų ir praktikų apjungimą į vieną visumą
- Kuriamas geresnis valstybinių institucijų įvaizdis darbo rinkoje
- Keičiasi organizacinė kultūra
- Kuriamas bendras supratimas apie valstybės tarnautojui svarbius elgsenos standartus

# Kompetencijų modelio kūrimo iššūkiai

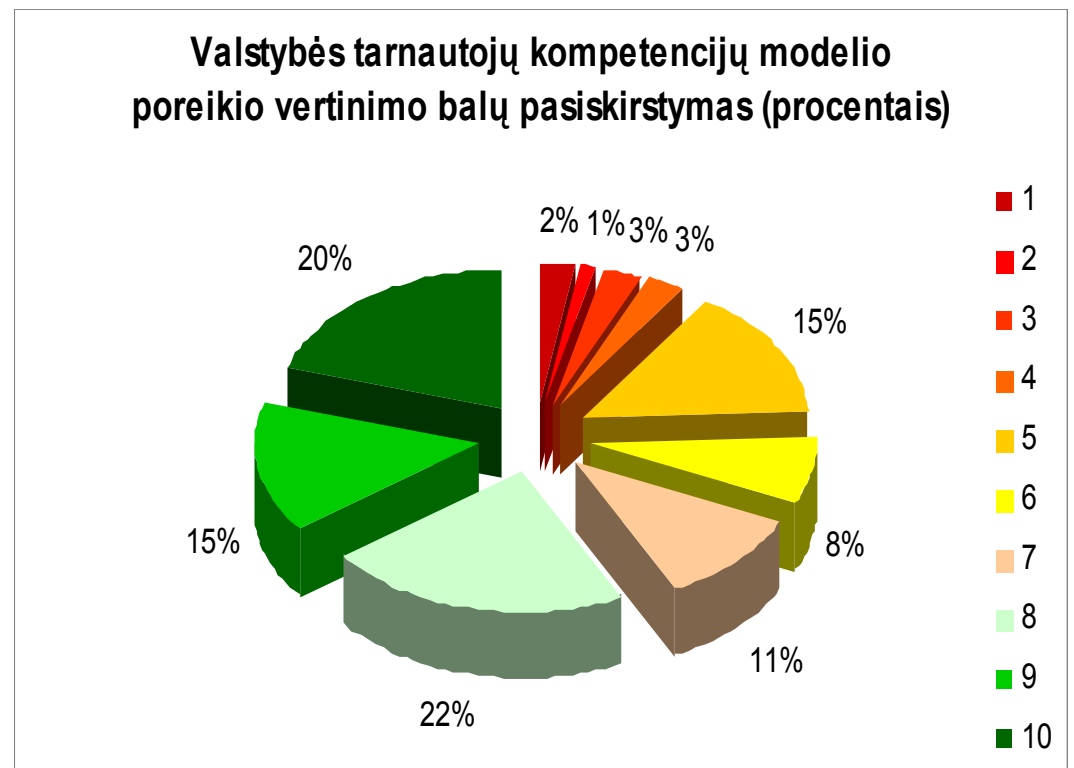
- Sudėtinga rasti balansą tarp kompetencijų bendrumo ir tinkamo dėmesio atskirų įstaigų specifiškumui
- Detalizavimo laipsnis:
  - Kuo detalesnis modelis, tuo sudėtingiau ir sunkiau naudoti
  - Kuo paprastesnis ir abstraktesnis – tuo sunkiau užtikrinti kompetencijų vertinimo skaidrumą ir objektyvumą

# Kompetencijų modelio reikalingumo vertinimas

*(Lietuvos valstybės tarnautojų apklausos rezultatai)*

**Respondentų vertinimu  
kompetencijų modelis yra  
reikalingas:**

- kompetencijų modelio reikalingumo vertinimų vidurkis – 7,35 (10 balų skalėje)



# Lūkesčiai dėl valstybės tarnautojų kompetencijų modelio (KM) naudos (apklausos rezultatai)

- KM taps prielaida stiprinti personalo valdymą valstybės tarnyboje, daryti jį kryptingesnį
- Bus nustatyti aiškūs kriterijai personalo valdymo sprendimams (kandidatų pasirinkimui, mokymų planavimui, karjeros sprendimams, etc.)
- Skaidresnis personalo valdymo sprendimų priėmimas ir didesnė personalo valdymo sprendimų kokybė
- Leis peržiūrėti vadovų grandį
- Bus suformuotas valstybės tarnyboje svarbių žinių, įgūdžių bei sugebėjimų standartas
- Didės valstybės tarnybos efektyvumas ir veiklos kokybė, nes kompetencijos susieja institucijos strategiją su reikalavimais darbuotojams bei jų veiklai,

# Nuomonių skirtumai dėl valstybės tarnautojų kompetencijų modelio turinio

## *Lietuvos valstybinio sektoriaus atstovų nuomonė:*

1. Specifinės žinios, įgūdžiai ir patirtis, reikalingi darbui atlikti
2. Profesionalumas
3. Komunikaciniai gebėjimai

## *Akademinės bendruomenės ir kitų ekspertų nuomonė:*

1. Orientacija į rezultatą, gebėjimai siekti užsibrėžtų tikslų, iniciatyvumas
2. Komunikaciniai gebėjimai
3. Vadovavimo gebėjimai

# Tyrimo išvados

- Pagrindinė išvada - kompetencijų modelis reikalingas Lietuvos valstybės tarnybai
- Klausimas- koks jis bus ir kaip bus diegiamas
- Atsakymai dar ieškomi

# Kompetencijų modelių palyginimas

Šalis	Kompetencijų skaičius
Olandija	Visai VT - 35 bendrosios, 3 valdymo Vadovų kompetencijų modelis - 42 (7 grupės x 6)
Belgija	Bendrosios ir techninės. 40 bendrųjų kompetencijų (5 klasteriai)
Didžioji Britanija	Lyderystės -4 Bendrosios – 6-9 Profesinės - 22
Airija	17 kompetencijų (4 grupės)

# Kompetencijų pavyzdžiai

- Bendrosios kompetencijos (NL)
  - Drąsa
  - Energingumas
  - Lankstumas
  - Iniciatyvumas
  - Atsižvelgimas į kliento poreikius
- Lyderystės kompetencijos (GB)
  - Rezultatų užtikrinimas
  - Sąžiningumas
  - Vadovavimas komandai/organizacijai
  - Organizacijos pajėgumų kūrimas sprendžiant esamus ir būsimus iššūkius
- Techninės kompetencijos (S)
  - Profesinės
  - pagalbinės

# Kompetencijų aprašymas (pavyzdys)

Aprašant kompetencijas, yra įvardinama pati kompetencija, kuri apibūdinama elgesio pavyzdžiais, iliustruojančiais, kaip ši kompetencija įgyvendinama valstybės tarnautojo veikloje

Kompetencija	Gebėjimas bendrauti, pagarba (vienas kitam ir interesantui)
<b>Elgesio pavyzdžiai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>/noras ir gebėjimas bendrauti su interesantais, klientais, kolegomis</li><li>/mandagumas, diplomatiškumas, pagarbus elgesys su aplinkiniais</li><li>/gebėjimas dalykiškai formuluoti mintis žodžiu bei raštu</li><li>/geranoriškumas, pastangos padėti kitiems, nesivadovaujant požiūriu „tai ne mano funkcija“</li><li>/taktiškumas, sugebėjimas nepasiduoti emocijoms ir konstruktyviai spręsti sudėtingesnes bendravimo situacijas</li><li>/bendravimo kultūra, tvarkinga išvaizda darbe (dalykinio etiketo reikalavimų laikymasis)</li></ul>

# Koks laukia darbas kuriant kompetencijų modelį

- Išskirti kompetencijų grupes
- Sudaryti kompetencijų sąrašą bei detalų kiekvienos kompetencijos aprašymas
- Išskirti ir aprašyti kompetencijų lygius
- Sukurti kompetencijų profilius, t.y., nustatyti kompetencijų reikalavimus (standartus) atskiroms pareigybių grupėms

# Kompetencijų modelio kūrimo ir diegimo sėkmės prielaidos (1)

- VISYBIŠKUMAS, PALAIPSNIS DIEGIMAS. Kompetencijų modelis turi apimti visą valstybės tarnybą, bet gali būti diegiamas palaipsniui
  - gali būti pradėtas nuo vadovų grandies
  - Taikomas viename ar keliuose personalo valdymo procesuose, pvz., tarnybinės veiklos vertinime
  - Kompetencijų detalizavimas aprašant konkrečius elgesio indikatorius gali būti atliekamas palaipsniui
- ĮTRAUKIMAS. Profesionalų bei pačių valstybės tarnautojų įtraukimas į kompetencijų modelio kūrimą
- KOMUNIKACIJA IR MOKYMAS. Kompetencijų valdymo prasmės ir naudos (pirmiausiai - vadovų lygmenyje) supratimo didinimas ir kompetencijų valdymui reikalingų įgūdžių ugdymas
- INTEGRAVIMAS. Kompetencijų modelio integravimas į atrankos, tarnybinės veiklos vertinimo, valstybės tarnautojų ugdymo, karjeros valdymo sistemas
- ĮRANKIAI. Tinkamai paruoštos kompetencijų naudojimo metodinės priemonės (atrankos, veiklos vertinimo ir kt.)
- „VIENAS ŠEIMININKAS“. Kompetencijų modelio ir jo taikymo palaikymo ir priežiūros užtikrinimas (tą turėtų atlikti reikiamą kompetenciją ir įgaliojimus turinti institucija)

# Kompetencijų modelio kūrimo ir diegimo sėkmės prielaidos (2)

- Lietuvos ekspertų nuomonė
  - Diegiamų kompetencijų valdymo praktikų tęstinumo užtikrinimas
  - Mentaliteto, vyraujančios “orientavimosi į procesą” kultūros pokyčiai (diegti supratimą, kad rezultatas yra svarbiau nei procesas)

Děkui už děmesj