

## DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJA – ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMĄ LEMIANTI VEIKSNYS

**Rūta Čiutienė**

Doktorantė Vilniaus universiteto  
Kauno humanitarinio fakulteto  
Verslo ekonomikos ir vadybos katedra  
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas  
Tel. (837) 42 23 44  
El. paštas: ruta.ciutiene@ktu.lt

**Ingrida Šarkiūnaitė**

Socialinių mokslų daktarė  
Vilniaus universiteto  
Kauno humanitarinio fakulteto  
Verslo ekonomikos ir vadybos katedra  
Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas  
Tel. (837) 42 23 44  
El. paštas: ingrida.sarkiunaite@vukhf.lt

*Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Kiekviena organizacija siekdama konkurencingumo turėtų rūpintis darbuotojų kompetencijos ugdymu. Šiame straipsnyje pateikiama keleto autorių kompetencijos interpretacija, apibūdinama kompetencijos svarba, išskiriant vadybinę kompetenciją, organizacijos veikloje, bei plačiausiai paplitę požiūriai į vadybinę kompetenciją. Kompetencijų modelio kūrimas organizacijoje laikomas svarbia personalo valdymo proceso dalimi, kuriai reikia skirti ypatingą dėmesį, norint atlikti modelių koregavimą reikia nuolatinio atnaujinimo atsižvelgiant į aplinkos reikalavimus. Šiame straipsnyje analizuojama kompetencijų modelių kūrimo svarba, esminiai principai pateikiant užsienio kompanijų patirtį. Vakarų šalyse atliekama tyrimų siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojų kompetencijų ugdymas turi organizacijų veiklos rezultatams. Straipsnyje pateikiami šių tyrimų rezultatai ir jų interpretacijos.*

### Įvadas

Nuolat besikeičianti ir sunkiai nuspėjama verslo aplinka sukuria sudėtingas organizacijų konkurencijos sąlygas. Siekdamos išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje organizacijos tobulina, modernizuoja visus veiklos valdymo barus. Paprastai organizacijos įvardija tokius strateginius tikslus: veiklos tobulinimą, organizacijos pokyčių valdymą, efektyvų darbuotojų ugdymą, kaip esmines priemones, naudojamas siekiant išlaikyti konkurencinius pranašumus nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje. Dau-

guma modernių pasaulio organizacijų, siekdamos išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą, taiko kompetencijų modelius, kurie padeda suderinti darbuotojų veiklą ir organizacijos veiklos reikalavimus.

Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą iš darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų.

Lietuvos bendrajame programavimo dokumente (BPD) (2004–2006) pažymima, kad

„Lietuvos darbo jėga yra išsilavinusi, santykinai didesnė jos dalis turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau šiuolaikinės ekonomikos pobūdis, reikalaujantis greitos įgūdžių kaitos, kvalifikacijos kėlimo, anksčiau įgytas žinias daro sunkiai pritaikomomis arba bevertėmis“. Darbo jėgos kompetencijų didinimas nurodomas kaip vienas iš mūsų šalies plėtros prioritetų.

Darbuotojų kompetencijų svarbą organizacijos konkurencingumui nagrinėjo daugelis užsienio (Drucker, 2000; Dubois, 1993; Pearson, 1984; Boyatzis, 1982, 2002 ir kt.) ir lietuvių (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Martinukas, Neverauskas, Sakalas, 2003) autorių, kompetencijų modelių kūrimo sritimi domėjosi R. E. Boyatzis (1982), D. McClelland (1970), Mansfield R. S. (1996).

P. Drucker (2001) teigia, kad didžiausias JAV pranašumas yra tai, kad ši šalis sugeba pritraukti kompetentingiausių darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. Drucker manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus [5; 6].

Pasitelkdamos visų savo darbuotojų kompetenciją organizacijos įgyvendina savo strategiją, o ji yra veiklos sėkmės veiksnys.

**Tyrimo tikslas** – atlikti darbuotojų kompetencijos koncepcijos analizę teoriniu požiūriu, išanalizuoti plačiausiai paplitusius kompetencijos modelius ir jų įtaką organizacijos konkurencingumui.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų kompetencija.

**Tyrimo metodas** – mokslinėje literatūroje paskelbtų koncepcijų ir išvadų sisteminė, loginė ir lyginamoji analizė, išvadų formulavimas.

## **Darbuotojų kompetencijų koncepcija**

Šiuolaikiniame pasaulyje pagrindiniais organizacijos plėtros ištekliais tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtos ištekliai, bet darbuotojai ir jų žinios, gebėjimai, kvalifikacija, t. y. kompetencija. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokydamiesi turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai. Konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo veiksnio vertė labai padidėjo: įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas [5]. XXI amžius vadinamas žinių arba informacijos amžiumi. Tai lėmė, kad pagrindiniu ūkio raidos išteklumi tapo darbuotojų žinios, intelektinis kapitalas. Vis daugiau mokslininkų tiria ir analizuoja žinių ir kompetencijų svarbą organizacijų veikloje.

Kompetencijos ugdymo svarbą organizacijoje nagrinėjo ir pateikė jos apibrėžtis A. Pearson (1984), R. E. Boyatzis (1982, 2002), S. C. Schoonover (1998), B. Martinukas, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003). Kompetencijos sąvokų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

Visų autorių pateikti kompetencijos apibrėžimai akcentuoja žmogaus individualias savybes ir gebėjimus atlikti vienokį ar kitokį darbą. Todėl galima daryti išvadą, kad kiekvienas darbuotojas, įnešdamas savo indėlį siekiant organizacijos veiklos rezultatų, tiesiogiai prisideda prie organizacijos konkurencingumo didinimo.

Kalbant apie Lietuvos organizacijų darbuotojų kompetencijos ugdymą, pažymėtina, kad terminas **kompetencija** nebuvo vartojamas itin plačiai. Lietuvių autoriai kompetenciją tapatinę su kvalifikacija. Tačiau įvertinus kompe-

1 lentelė. Kompetencijos apibrėžtys

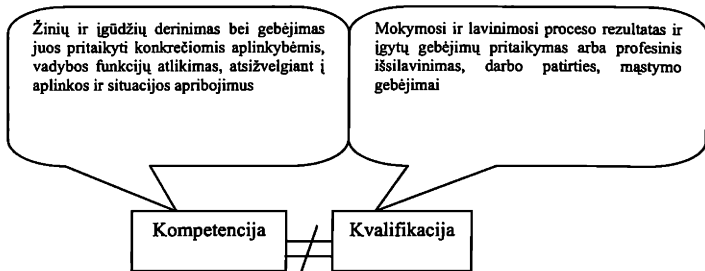
<b>Kompetencijos apibrėžimas</b>	<b>Autorius, šaltinis</b>
Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas	M. Poole, M. Warner (2000)
Kompetencija – buvimas produktyvaus, gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis	Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas, 1997
Kompetencija – teštinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų	A. Pearson (1984)
Pagrindinės asmens savybės, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti	R. E. Boyatzis (1982, 2002)
Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus	B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)
Pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla	S. C. Schoonover (1998)

tencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, aiškiai matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis (1 pav.).

L. Jovaišos (1993) pateikiamoje kompetencijos sąvokoje teigiama, *kad tai yra gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas.*

Efektyviai dirbančios organizacijos savo darbuotojams skiria tuos darbus, kuriuos jie išmano ir gali geriausiai atlikti. Jos paskirsto žmones pagal jų stipriąsias savybes. P. Drucker (2001) nurodo keturis pagrindinius būdus, kaip geriausiai ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

- 1) žinoti jų stipriąsias savybes;
- 2) skirti jiems atlikti tokius darbus, kur jie galėtų daugiausiai prisidėti prie bendrų verslo rezultatų siekimo;



1 pav. Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirtybės

- 3) elgtis su jais kaip su kolegomis;
- 4) leisti jiems patiems susidoroti su kylančiais sunkumais.

### Vadybinė kompetencija

Kompetentingi specialistai yra viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų. Todėl yra itin svarbu ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, reikalingą jų profesijai, darbui. Remiantis šiuolaikinėmis valdymo teorijomis, sprendimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos reguliavimo elementų. Sprendimus priima vadovai, todėl yra svarbu, kad jie turėtų reikiamą teorinę ir praktinę pasirengimą..

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadybininko kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio. Ūkio ministerijos inicijuotas tyrimas „Smulkiųjų ir vidutinių įmonių verslo sąlygos“ (1998) parodė, kad svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai siejasi su valdymo personalo kompetencija. V. Gronskas (1995), nagrinėdamas vidinius verslo veiksnius, taip pat pabrėžia vadovaujančio personalo kompetenciją. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros (2000) teigimu, vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių varomųjų jėgų. Verslo vadybos teoretikų nuomone, verslo kūrėjas yra žmogus, verslas – tai asmens kūrybinės iniciatyvos kliūčių įveikimo rezultatas. Žmogaus gebėjimą priimti sprendimus, spręsti kilusias problemas lemia ne tik jo profesinės žinios, bet ir asmeninės savybės, socialinė padėtis.

Lietuvos vyresniosios kartos vadybos specialistai buvo ugdomi dar sovietimečiu. Šis laikotarpis paliko tam tikrą žymių tuometinių specialistų ugdymo srityje. A. Sakalas (1996)

skiria tris neigiamus aspektus, susijusius su vadovų ugdymo praktika:

- iškreiptas požiūris į personalo valdymą (netinkama motyvacija, lygiavos principas ir pan.);
- ugdant vadovus svarbiausia buvo praktiniai įgūdžiai. Vadovai stokoja teorinių žinių, neimlūs naujovių;
- pereinamojo laikotarpio problemos (sunki ekonominė padėtis, bankroto grėsmė, silpna įstatyminė bazė ir pan.)

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) analizavo vadybos kompetencijos teorinius ir praktinius aspektus ir nustatė, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybos kompetenciją:

- **funkcinis analitinis**, kurį plėtojamas Didžiosios Britanijos Iniciatyviojoje vadybos chartijoje (*Management Charter Initiative* – toliau MCI),
- **asmeninių charakteristikų**, kurį prapagavo 1982 metais R. E. Boyatzis.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) nurodo esminį R. E. Boyatzis ir MCI vadybos kompetencijos modelių skirtumą. R. E. Boyatzis (1982) pateikia **asmeninių charakteristikų** metodą, išskirdamas asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. MCI modelis orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir tai siejama su darbo vaidmeniu / funkcija.

J. Sokol (2001) pateikia kompetencijos modelių kritiką, įvertindamas tokius aspektus: modelių galimybę keistis, jų lankstumą, metodologiją, informacijos šaltinius, metodų klasifi-

2 lentelė. Neigiami kompetencijos modelių aspektai (Sokol, 2001)

1.	Kompetencijos modeliai yra statiški
2.	Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka aprašyti tokius dalykus – nuomonės, kūryba
3.	Kompetencijos metodologija sutelkia dėmesį į dabartį, bet nenurodo, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms
4.	Požiūris į vadybą iš kompetencijos pozicijų pagrįstas pačių vadybininkų savo veiklos supratimu. Modeliai remiasi informacija, gauta iš pačių vadybininkų, o tai reiškia, kad į geros praktikos normatyvų aprašymus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių, atsitiktinių elgsenos elementų
5.	Kompetencijos modeliuose nėra aprašomųjų ir nurodomųjų metodų takoskyros

kaciją ir identifikacijos rodiklius. Neigiami kompetencijos modelių aspektai pateikiami 2 lentelėje.

Kompetencijos modelių statiškumas neleidžia jiems keistis atsižvelgiant į aplinkos keliamas sąlygas. Tai yra itin svarbu, kadangi ne tik sunku greitai perprasti aplinkos reikalavimus ir nustatyti reikalingas darbuotojų kompetencijas, bet ir gana sudėtinga prognozuoti pačius aplinkos pokyčius. Tai matyti ir naudojamose metodologijose, kur nėra įvertinami būsimi pokyčiai ir būsimos kompetencijos.

### Kompetencijų ugdymo modeliai kaip darbuotojų kompetencijos ugdymo priemonė

Darbuotojų kompetencijų ugdymą galima priskirti prie organizacijos personalo valdymo funkcijos. Organizacijai svarbu susikurti jai tinkamą ir efektyvų kompetencijų modelį. Kompetencijų modelio kūrimas organizacijoje apima tokius etapus: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas; naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas; darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas; galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis. „Plum“ kompanija pareiškia, kad siekiant efektyvaus kompetencijų

ugdymo būtina tai integruoti į personalo organizacijos valdymo sistemą. Siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo reikia įvertinti tokius aspektus:

- darbuotojų atranką (kaip rasti darbuotojų);
- darbą (kokia turi būti darbų struktūra);
- ugdymą (kokie mokymo ir ugdymo reikalavimai);
- atlygį (kaip turi būti įvertinti darbai);
- veiklos įvertinimą (kokie yra priimtini veiklos standartai).

Anot R. S. Mansfield (1996), *kompetencijų modelis* – detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą.

Pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė D. McClelland (1970). Ši kompetencijų modelių kūrimo metodologija buvo naudojama dar 10–15 metų. Pagrindiniai metodologijos elementai naudojami ir šiandienams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus, elgsenos pavyzdžių interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais.

Kompetencijų modelis skiriasi nuo darbų įvertinimo tuo, kad čia orientuojamasi į aukščiausio lygio veiklą.

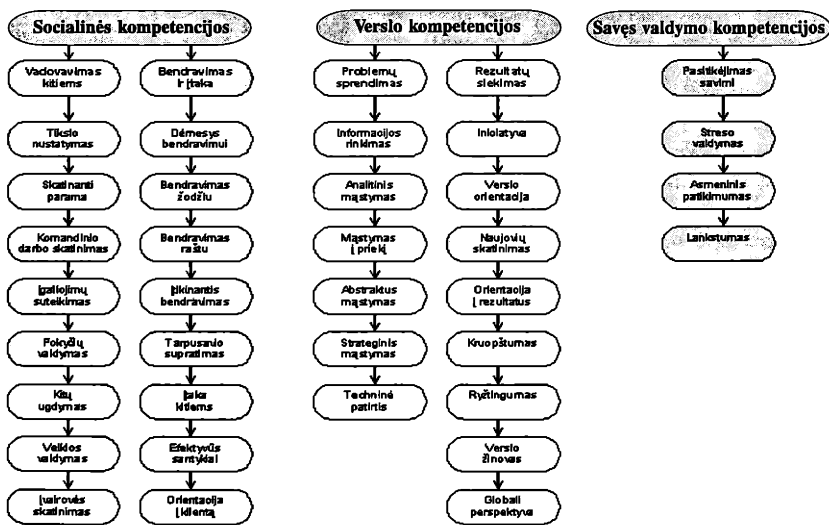
„Plum“ kompetencijų modelis. „Plum International“ – JAV konsultacinė kompanija, besispecializuojanti kurti kompetencijų modelius ir juos taikyti įmonių praktikoje. Įmonės sukurtas kompetencijų modelis laikomas universaliu, kadangi čia esminės kompetencijos skirstomos į tris stambias grupes: kompetencijos, reikalingos dirbant su žmonėmis (socialinės kompetencijos), verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos (savęs valdymo kompetencijos). Šio modelio formavimo pranašumas yra tas, kad jį nesunkiai galima adaptuoti kitoms organizacijoms pagal organizacijos kultūroje, vizijoje, strategijose įvardytus poreikius. „Plum“ kompetencijų modelis vaizduojamas 3 paveiksle.

### Organizacijų darbuotojų kompetencijų ugdymo patirtis siekiant konkurencinio pranašumo


Organizacijos siekia konkurencinio pranašumo integruodamos kompetencijų ugdymo programas į savo strateginius plėtros planus.

Vakarų kompanija „Plum“ atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kaip kompetencijų ugdymas didina įmonės veiklos rezultatus. Tyrimo metu nustatyta, kad aukščiausią kompetenciją ir vidutinę kompetenciją turinčių darbuotojų rezultatyvumas atliekant to paties sudėtingumo darbus buvo skirtingas [10]:

- nesudėtingi darbai: +19%,
- vidutiniškai sudėtingi: +32%,
- labai sudėtingi darbai: +48%.



3 pav. „Plum“ kompetencijų modelis [9]

<b>Iki samdos pagal kompetencijas</b>
<b>Darbuotojų kaita:</b> 12 darbuotojų išėjo iš darbo – nuostolis išėjus kiekvienam 20 000 JAV dol.; iš viso: 240 000 JAV dol. <b>Pardavimai:</b> 210 000 JAV dol. per metus vienas darbuotojas
<b>Po samdos pagal kompetencijas</b>
<b>Darbuotojų kaita:</b> 6 darbuotojai išėjo iš darbo – nuostolis išėjus kiekvienam 20 000 JAV dol.; iš viso: 120 000 JAV dol. <b>Pardavimai:</b> 250 000 JAV dol. per metus vienas darbuotojas
<b>NAUDA</b> 
<b>Darbuotojų kaita:</b> Darbuotojų kaitos išvengimas: iš viso 120 000 JAV dol. <b>Pardavimai:</b> +40 000 JAV dol. x 50% marža = +20 000 JAV dol. pajamos / darbuotojui x 30 darbuotojų = 600 000 JAV dol.

4 pav. Prekybos darbuotojų samdos pagal kompetencijas efektas

„Plum“ taip pat tyrė, kaip sumažėja darbuotojų kaita, padidėja darbo rezultatyvumas ir sumažėjo patiriami nuostoliai, kai samdant darbuotojus naudojamas specialiai organizacijai sukurtas kompetencijų modelis. Ekonominis šio projekto efektas pateikiamas 4 pav. [9]:

Padidinus investicijas į darbuotojų kompetencijų ugdymą bendra nauda sudarė 720 000 JAV dol., investicijų grąža = 720 000 JAV dol. – 30 000 JAV dol. / 30 000 JAV dol. = 2300 proc. Taigi organizacijai pavyko darbuotojų kaitą sumažinti iki 50 proc. Parinkti ir pasamdyti atsižvelgiant į kompetenciją prekybos vadybininkai pagal asmeninius pardavimų rezultatus lenkė senuosius darbuotojus net 19 procentų.

F. Pfeffer (1998) tyrė automobilių gamybos įmones. Nustatyta, kad įmonės, kurios įgy-

vendino lanksčius gamybos procesus ir tinkamai organizavo personalo valdymą, pasiekė 47 proc. geresnę kokybę ir 43 proc. padidino produktyvumą, palyginti su tomis įmonėmis, kurios naudojo tradicines masinės gamybos technikas. To paties tyrimo duomenimis, tos įmonės, kurios pagal personalo procesų valdymo efektyvumą buvo įvertintos geriausiai, pasiekė 33 proc. didesnį pelningumą negu kitos tyrime dalyvavusios įmonės.

Apibendrinant straipsnyje analizuojamus teorinius ir praktinius darbuotojų kompetencijos ugdymo aspektus pažymėtina, kad organizacija, ugdydama kiekvieno darbuotojo kompetenciją, pasiekia ne tik geresnių jų veiklos rezultatų, bet ir savo pačios augimo. Nepaisant to, kad kompetencijoms ugdyti reikia didelių finansinių investicijų, organizacijų pelningumas didėja. Analizuojant praktinius tyrimų rezultatus matyti, kad darbuotojų kompetencijos ugdymo efektas pasireiškia darbuotojų kaitos mažėjimu, didėjančiu kiekvieno darbuotojo produktyvumu, gerėja atliekamų paslaugų ar gaminamos produkcijos kokybė.

## Išvados

1. Įvertinus įvairių autorių kompetencijos sąvokos apibrėžimus nustatyta, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo asmeninių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis. Tai galima laikyti esminiu skirtumu nuo darbuotojo kvalifikacijos.

2. Atlikus teorinę vadybos kompetencijos analizę nustatyta, kad darbuotojų kompetencija pasiekiami per organizacijos valdymo personalo kompetenciją, t. y. vadovų gebėjimai apibrėžiami kaip gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą, ir tai yra viena iš svarbiausių organizacijos varomųjų jėgų.

3. Įvertinus kompetencijų modelių turinį nustatyta, kad jie apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka savo darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų. Darbuotojų atrankos, išlaikymo organizacijoje, mokymo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos turi būti integruotos ir specialiai sukurtos turint tiks-

lą pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus.

4. Remiantis užsienio šalyse atliktais tyrimais nustatyta, kad investicijos į darbuotojų kompetencijos ugdymą turi tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatų vumui ir didina konkurencingumą.

## LITERATŪRA

1. Athey T. R., Michael S. O. *Emerging Competency Models of the Future*. New York: Human Resources Management, 1999.
2. Bendrasis programavimo dokumentas. 2004–2006. [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2004 m. birželio 3d.]. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt>
3. Boyatzis R. E. *Core Competencies in Coaching Others*. Case Western rezerve University, 2002.
4. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982.
5. Drucker P. F. *Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader*. 2000, No. 16, Spring. p. 8–10.
6. Dobojs D. D. *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc., 1993.
7. Gronskas V. *Verslas, pseudoverslas ir antiverslas*. Kaunas: Technologija, 1995.
8. *Competency portfolio [interaktyvus]*. 2004 [žiūrėta 2004 m. birželio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pluminternational.com/pdf/Portfolio.pdf>. >
9. *Institucinės infrastruktūros stiprinimo programa. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektų poreikio institucijoms, remiančioms smulkų ir vidutinį verslą, ir jų teikiamoms paslaugoms nustatymo paprograma [interaktyvus]*. 2004 [žiūrėta 2004 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.svv.lt/dn/tyrrez.html>. >
10. Jovaiša L. *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, 1993. P. 264.
11. Mansiels R. S. *Practical Questions for Building Competency Models*. Insight Informatikon Company Conference, Ottawa, November 6–7, 2000.
12. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija, 2002.
13. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. 2003 [žiūrėta 2004 m. liepos 22 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2003\\_1/petkeviciute.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf). >
14. Pearson A. *Competence: A Normative Analysis*. Washington. D.C.: University Press of America, 1984.
15. Pfeffer J. *The Real Keys to High Performance // Leader to Leader*. 1998, No.8, Spring. p. 23–29.
16. Poole Michael, Warner Malcolm. *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson learning, 2000. P. 945.
17. Sakalas A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija, 1996.
18. Schoonover S., Schoonover H., Nemerov D., Ehly C. *Competency Based HR Applications*, 2000.
19. Schoonover S.C. *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-Up Call*. Society for Human Resource Management, 1998.
20. Sokol J. *Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis*. 2001, Nr. 9, p. 4–10.



Rūta Čiutienė, Ingrida Šarkiūnaitė

Summary

Constantly changing and not easily predictable business environment creates complicated conditions for organizations competitiveness. In order to obtain in the competitiveness environment organizations improve, modernize all management areas. In the strategic aims organizations indicate improvement of their activity, organizational changes management, effective development of workers as essential tool to reach competitiveness. In the world practice, modern organizations are seeking for supply and increase competitive advantage applying models of competence. These models help to balance the employees' activity and the requirements of organization activity.

**The objective of the research** is to analyse the competencies conception in the theoretical viewpoint, to analyse the models of competence and their influence on organization competitiveness.

**Object of the research** is personnel competence.

**Methods of the research** – analysis and synthesis of the scientific literature, logical and comparative analysis.

**Keywords** – employee, competence.

The importance of the competence development in the organization accentuated its definition of competence analyzed by Pearson, (1984), Boyatzis (1982, 2002), S.C.Schoonover, (1998), Martinkus B., Sakalas A., Neverauskas B. (2003), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003).

This article focuses on the competence concep-

tion, manager competence and widespread attitudes towards it, the importance of the development of competence models. The author presents the results of research carried out in foreign countries, which show that competence stimulates competitiveness and effectiveness of the organization activity.

Generalising the ideas provided in the paper, the following conclusions can be made:

1. Competence involves not only the results of learning and applying them in practice, but also integrating individual features of the employees in concrete working situations. This can be treated as essential difference between competence and qualification.

2. Employees' competence is obtained via managers' competence, i. e., the abilities of managers to find new information, to get knowledge and working experience, to implement new technologies, to choose proper personnel. It is one of the general thrusts of organization activity.

3. Competence models describe, how the best employees do their work reaching the best results. The systems of the recruiting, keeping in the organization, learning, career planning and evaluation of the activity must be integrated and created in order to attract, develop and keep the best employees.

4. Investment to the development of employees' competence directly influences effectiveness of the organization activity and at the same time increases competitiveness.

*Įteikta 2004 m. birželio mėn.*