

ATMINTINĖ PRETENDENTUI, DALYVAUJANČIAM KOMPETENCIJŲ VERTINIME Į ĮSTAIGOS VADOVO, PRIIMAMO KONKURSO BŪDU, PAREIGAS

Atmintinės tikslas – pristatyti pretendentų, siekiančių eiti įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas (toliau – įstaigos vadovo pareigas) kompetencijų vertinimo tikslą, vertinamas kompetencijas, vertinimo užduočių pobūdį, vertinimo eigą ir išvados pateikimą, rekomendacijas, kaip pasiruošti kompetencijų vertinimui.

Ši atmintinė padės Jums suprasti, ko galima tikėtis kompetencijų vertinimo metu, kaip jis vyksta ir kaip tinkamai jam pasiruošti.

Atmintinė parengta vadovaujantis Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „[Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo](#)“, (toliau – Priėmimo aprašas), Pretendentų į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas ir pretendentų į Aukštesniųjų vadovų rezervą kompetencijų vertinimo organizavimo rekomendacijomis, patvirtintomis Viešojo valdymo agentūros direktoriaus 2024 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. V-117 „[Dėl Pretendentų į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas ir pretendentų į aukštesniųjų vadovų rezervą kompetencijų vertinimo organizavimo rekomendacijų patvirtinimo](#)“, (toliau – Rekomendacijos).

KOKS YRA KOMPETENCIJŲ VERTINIMO TIKSLAS

Kompetencijų vertinimas – tai vienas iš konkurso į įstaigos vadovo pareigas etapų. Jis skirtas įvertinti pretendentų tinkamumą eiti įstaigos vadovo pareigas prieš vertinimą komisijoje.

Tinkamumas eiti įstaigos vadovo pareigas suprantamas kaip gebėjimas vadovauti įstaigai, pagrįstas įgytų žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma. Kitaip tariant, pretendentai, siekiantys eiti įstaigos vadovo pareigas, turi turėti kompetencijas, reikalingas vadovauti įstaigos įstaigos veiklai.

Kompetencijų vertinimo tikslas – įvertinti pretendentų į įstaigos vadovo pareigas bendrąsias, vadybines ir lyderystės kompetencijas ir jų raišką.

Kompetencijų vertinimas nepriklauso nuo konkretaus konkurso į įstaigos vadovo pareigas. Vertinamos kompetencijos reikalingos visiems įstaigų vadovams nepriklausomai nuo konkrečios įstaigos specifikos.

KOKIOS KOMPETENCIJOS VERTINAMOS KOMPETENCIJŲ VERTINIMO METU

Kompetencijų vertinimo metu vertinamos 3 bendrosios kompetencijos ir 3 vadybinės ir lyderystės kompetencijos.

Bendrosios kompetencijos:

- *organizuotumas;*
- *analizė ir pagrindimas;*
- *komunikacija.*

Vadybinės ir lyderystės kompetencijos:

- *strateginis požiūris;*
- *veiklos valdymas;*
- *lyderystė.*

Su bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų aprašymais susipažinkite Atmintinės priede ([1 priedas](#)).

ORGANIZUOTUMAS: gebėjimas planuoti einamųjų darbų atlikimą, deleguoti, nusistatyti prioritetus, priimti sprendimus ir veikti neatidėliojant.

ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS: gebėjimas atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinės dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.

KOMUNIKACIJA: gebėjimas bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirenkant įvairias bendravimo priemones, užtikrinant informacijos perteikimą bei supratimą.

STRATEGINIS POŽIŪRIS: tikslų suderinimas su valstybės prioritetais, gebėjimas įvertinti platesnį kontekstą, ateities galimybių numatymas ir gebėjimas jomis pasinaudoti.

VEIKLOS VALDYMAS: tinkamas veiklos prioritetų nustatymas, veiklos organizavimas ir koordinavimas, siekiant užtikrinti nustatytų tikslų įgyvendinimą.

LYDERYSTĖ: gebėjimas būti pavyzdžiu kitiems, perteikti viziją, misiją, tikslus ir įkvėpti jų siekti; gebėjimas suteikti reikiamą emocinę paramą, įtraukti į sprendimų priėmimą, ugdyti, sukurti pozityvią darbo aplinką.

KOKIOS YRA KOMPETENCIJŲ VERTINIMO UŽDUOTYS

Bendrosios, vadybinės ir lyderystės kompetencijos vertinamos taikant 3 skirtingas užduotis:

- *pusiau struktūruotą interviu.*
- *raštu atliekamą praktinę užduotį;*
- *žodžiu atliekamą praktinę užduotį;*

Užduotys ir jų taikymas yra standartizuotas. Kitaip tariant, užduočių taikymas grindžiamas standartizuota procedūra, kai visiems pretendents vienodai pateikiamos užduotys ir vienodai vertinama jų pateikta informacija, pademonstruotas elgesys.

Užduotys viešai neskelbiamos. Jos yra universalios ir nediferencijuojamos pagal įstaigų grupes ir konkrečių įstaigų vadovų pareigybės.

Pretendentui užduočių rinkinį atsitiktiniu būdu parenka atsakingas Viešojo valdymo agentūros (toliau – Agentūros) darbuotojas (–ai) ar Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka atrinktas paslaugų teikėjas, atliekantis (–ys) kompetencijų vertinimą (toliau – vertintojas (–ai)).

Kas svarbu interviu metu? Pusiau struktūruoto interviu metu užduodami pagrindiniai klausimai (*žinių, patirties arba hipotetiniai*) su galimybe užduoti tikslinamuosius klausimus. Siekiama nustatyti, ar pretendentas turi sėkmingos darbo patirties, žinių vertinamoje srityje, ar geba savo elgesį pagrįsti žiniomis.

Pretendentas turi pateikti savo patirties pavyzdžių ir atsakyti į žinių klausimus, susijusius su vertinamomis kompetencijomis. Jei pretendentas neturi tokios patirties ar negali prisiminti konkrečių patirties pavyzdžių, jis nagrinėja hipotetines situacijas.

Patirties klausimai. Pateikdami savo darbo patirties pavyzdį, prisiminkite ir pristatykite konkrečią situaciją ir jos aplinkybes, papasakokite, ką ir kaip darėte, koks buvo rezultatas. Jei situacijoje veikėte kaip grupės narys, aiškiai apibūdinkite, koks buvo Jūsų konkretus indėlis į grupės veiklą. Pateikite konkretų savo darbo patirties pavyzdį, kuris geriausiai atspindėtų Jūsų gebėjimus.

Hipotetiniai klausimai. Nagrinėdami Jums pateiktą hipotetinę situaciją, išsamiai papasakokite, kaip joje elgsitės, kokius veiksmus atliksite, kokio rezultato sieksite.

Žinių klausimai. Atsakydami į žinių klausimą, pateikite išsamų ir tikslų atsakymą. Pavyzdžiui, jeigu klausiama apie tam tikro proceso tikslus, aiškiai ir konkrečiai įvardykite šio proceso tikslus. Nepasakokite visko, ką žinote apie šį reiškinį.

Interviu metu sutelkite dėmesį į klausimus, atidžiai juos išklauskite, perskaitykite hipotetines situacijas, apgalvokite savo atsakymus. Uždavęs klausimą vertintojas leidžia 1 – 2 minutes apgalvoti atsakymą. Atsakymo gaires galite pasižymėti tam skirtuose lapuose. Lapai vertinimo pabaigoje yra surenkami, tačiau į juose užrašytą informaciją neatsižvelgiama, vertinama tik tai, ką pasakysite žodžiu, atsakant į vertintojų pateiktus klausimus.

Kas svarbu atliekant praktines užduotis? Praktinės užduotys panašios į įstaigos vadovo vykdomas užduotis. Jų vykdymo metu pretendento priimti sprendimai, pateikta žodžiu ir/ar raštu informacija ir pademonstruotas elgesys leidžia prognozuoti pretendento elgesį realiose darbo situacijose.

Praktinės užduotys yra atliekamos individualiai. Prieš atlikdami praktines užduotis, atidžiai perskaitykite pateiktas instrukcijas ir tik tada atlikite užduotis. Būtinai įvertinkite darbo apimtį ir užduotims skirtą laiką.

KOKIA YRA KOMPETENCIJŲ VERTINIMO EIGA

Atvykimas. Kompetencijų vertinimas atliekamas Agentūros patalpose Vilniuje, Šventaragio g. 2. (Įėjimas iš Šventaragio g. pusės).

Atvykus į Agentūrą, yra praeinamas apsaugos postas. Apsaugos darbuotojas Jūsų paprašys pasakyti savo pavardę ir parodyti galiojantį asmens dokumentą.

Fojė galėsite palaukti vertinimo pradžios. Informuoti apie atvykimą nėra būtina. Vertintojas Jus pakvies.

Susiplanuokite laiką taip, kad spėtumėte laiku, be įtampos atvykti į vertinimą. Rekomenduojama į vertinimą atvykti 5 – 10 min. anksčiau.

Nepamirškite pasiimti galiojančio asmens dokumento, kuriame yra asmens kodas ir nuotrauka. Dokumento reikia Jūsų tapatybei patvirtinti. Pretendentams, nepateikusiems asmens dokumento, neleidžiama dalyvauti kompetencijų vertinime.

Jei turite specialiųjų poreikių, susijusių su judėjimo negalia, regos ar klausos sutrikimais, prašome informuoti konkursą kuriojantį Agentūros darbuotoją ne vėliau kaip prieš 2 darbo dienas iki kompetencijų vertinimo, kad galėtume tinkamai pasiruošti Jūsų atvykimui, pasirūpinti reikiamomis priemonėmis ir sudaryti Jums geriausias sąlygas dalyvauti kompetencijų vertinime.

Kaip vyks kompetencijų vertinimas? Kompetencijų vertinimo pradžioje vertintojas (-ai) Jums pristatys, kaip vyks kompetencijų vertinimas, ir paprašys pasirašyti pasižadėjimą, laikytis vertinimo procedūros reikalavimų, užtikrinti vertinimo medžiagos ir užduočių neskelbimą.

Trukmė. Kompetencijų vertinimas paprastai trunka 3 – 3,5 val., neįskaitant pertraukų pailsėti. Tarp užduočių daromos 5 – 10 min. pertraukos.

Priemonės. Visos užduočių atlikimui reikalingos priemonės bus suteiktos. Šias priemones privaloma palikti vertinimo patalpoje.

Informacijos fiksavimas. Interviu ir žodžiu atliekamų praktinių užduočių metu daromas skaitmeninis garso įrašas. Vertintojas (-ai) informaciją žymisi savo užrašuose. Savo atsakymus turėsite užrašyti tam skirtuose atsakymų lapuose. Pretendentai visus vertinimo dokumentus (atsakymų lapus, užduočių lapus) privalo palikti vertinimo patalpoje.

Kas vykdys kompetencijų vertinimą? Vertinimą vykdys ne mažiau kaip du vertintojai iš Agentūros arba Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka atrinktas paslaugų teikėjas.

Kokie procedūriniai reikalavimai keliami pretendentams? Pretendentams draudžiama naudotis informacijos perdavimo, priėmimo ar fiksavimo priemonėmis, sudaryti sąlygas tikrinimo procedūroje savo vardu dalyvauti kitam asmeniui, vertinimo metu pateiktų užduočių turinį atskleisti tretiesiems asmenims.

Pretendentai, pažeidę kompetencijų vertinimo procedūrų reikalavimus, šalinami iš vertinimo. Informacija apie kompetencijų vertinimo sąlygas ir tvarką pažeidusius pretendentes skelbiama Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje ir šie pretendentai gali registruotis dalyvauti kompetencijų vertinime ne anksčiau kaip po 6 mėnesių nuo pašalinimo iš kompetencijų vertinimo dienos.

Po kompetencijų vertinimo. Po vertinimo į savo el. paštą gausite pretendentų, dalyvavusių kompetencijų vertinime Agentūroje, apklausos anketą. Užpildę trumpą anketą, galėsite įvertinti kompetencijų vertinimo procedūrą, pateikti savo pastabas ir siūlymus dėl jos tobulinimo.

Apklausa yra anonimiška. Visi atsakymai bus naudojami tik apibendrintoms statistinėms išvadoms, siekiant nustatyti problemines sritis ir ieškant labiausiai pretendentų poreikius atitinkančių sprendimų.

KOKS YRA KOMPETENCIJŲ VERTINIMO REZULTATAS

Kompetencijų vertinimo metu pagal standartizuotas procedūras vertinama pretendento žodžiu ir/ar raštu pateikta informacija, pademonstruotas elgesys, atliekant individualias praktines užduotis, ir žodžiu pateikta informacija, atsakant į pusiau struktūruoto interviu klausimus.

Apibendrinus kompetencijų vertinimo rezultatus, gautus taikant individualias praktines užduotis ir pusiau struktūruotą interviu, nustatomas pretendento turimų bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų, reikalingų vadovauti įstaigai, raiškos lygis:

- *silpnas* – kompetencijos išreikštumas žemesnis nei vidutinis, t. y. pretendento pateikti atsakymai įvertinti kaip nepagrindžiantys ar nepakankamai pagrindžiantys vertinamą kompetenciją;
- *vidutinis* – kompetencijos išreikštumas vidutinis, t. y. pretendento pateikti atsakymai įvertinti kaip pakankamai pagrindžiantys vertinamą kompetenciją;
- *aukštas* – kompetencijos išreikštumas aukštesnis nei vidutinis, t. y. pretendento pateikti atsakymai įvertinti kaip gerai pagrindžiantys vertinamą kompetenciją.

Pagal apibendrintus kompetencijų vertinimo rezultatus yra parengiama pretendento į įstaigos vadovo pareigas kompetencijų vertinimo išvada, kurioje grafiškai pateikiamas pretendento turimų bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų, reikalingų vadovauti įstaigai, raiškos profilis, jų įvertinimo pagrindimas (Rekomendacijų 3 priedas).

Kompetencijų vertinimo rezultatai (kompetencijų raiškos lygiai), vadovaujantis Priėmimo aprašo 41 punktu, yra naudojami atliekant pirminį privalomą pretendentų vertinimą konkursuose į įstaigos vadovo pareigas.

Laimėjus konkursą į įstaigos vadovo pareigas, kompetencijų vertinimo išvada yra naudojama planuojant darbui reikalingų kompetencijų ugdymą.

Iš karto po kompetencijų vertinimo jokia su vertinimo rezultatais susijusi informacija nėra teikiama. Išvadą gausite per 5 darbo dienas nuo kompetencijų vertinimo pabaigos per VATIS ar elektroniniu paštu.

Pretendento į įstaigos vadovo pareigas kompetencijų vertinimo išvada galioja 3 metus. Pakartotinį pretendento į įstaigos vadovo pareigas kompetencijų vertinimą galima atlikti ne anksčiau nei po 6 mėnesių nuo ankstesnio kompetencijų vertinimo pabaigos. Atlikus pakartotinį kompetencijų vertinimą, galioja paskutinė atlikto kompetencijų vertinimo išvada.

KAIP PASIRUOŠTI KOMPETENCIJŲ VERTINIMUI

Pirmiausia perskaitykite šią atmintinę. Joje pateikiama informacija padės nusiteikti ir pasirengti vertinimui.

Susipažinkite ir išanalizuokite kompetencijų vertinimo kriterijus (pateikti [1 priede](#)). Ši informacija padės suprasti, kokios kompetencijos yra vertinamos kompetencijų vertinimo metu.

Ruošiantis vertinimui, naudinga prisiminti ir apgalvoti konkrečius savo vadovaujamojo darbo patirties pavyzdžius, kurie geriausiai pagrįstų vertinamas bendrąsias, vadybines ir lyderystės kompetencijas.

Siekdami pagilinti teorines vadovavimo žinias, galite naudotis įvairia literatūra (lietuvių ir užsienio autorių knygomis, publikacijomis, informacija internete ir pan.) apie lyderystę ir vadybą, vadovo darbą ir jo atliekamas funkcijas. Pretendentams yra paliekama laisvė apsispręsti, kokią literatūrą skaitydami jie įgis vadovavimui reikalingų žinių. Turėkite omenyje, kad pokalbio metu nereikalaujama pristatyti viename ar kitame vadovėlyje pateiktos informacijos – yra tikrinamas pretendento supratimas vertinamomis bendrosiomis, vadybinėmis ir lyderystės kompetencijomis.

Pasiruoškite vertinimui emociškai. Apgalvokite, kas Jums gali padėti suvaldyti įtampą. Pavyzdžiui, atvykę anksčiau, galite skirti laiko susikaupimui, pokalbio metu galite paprašyti padaryti pauzę.

Linkime Jums sėkmės!

1 priedas.

Bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų, vertinamų pretendentų į įstaigos vadovo, priimamo konkurso būdu, pareigas kompetencijų vertinimo metu, aprašymas*.

BENDROSIOS KOMPETENCIJOS:

1. ORGANIZUOTUMAS. Planuoja veiklą ir laiką, nusistato prioritetus, veikia neatidėliodamas.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Geba taikyti veiklos planavimo principus (išskaido tikslus, užduotis į sudėtinges veiklos dalis, numato jų trukmę, eiliškumą, terminus ir pan.).	Geba susiplanuoti sudėtingas ir (arba) didelės apimties užduotis, taikydamas veiklos planavimo principus.
2. Geba organizuoti veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą.	Geba organizuoti sudėtingą ir (arba) didelės apimties veiklą, orientuodamasis į prioritetinių užduočių vykdymą, ir (arba) veiklą, apimančią ir kitų asmenų indėlį (dalyvavimą veikloje).
3. Siekdamas tikslų veikia atkakliai, nuosekliai („žingsnis po žingsnio“ artėja prie rezultatų, suranda įvairių būdų ir kelių numatytiems tikslams pasiekti).	Siekdamas tikslų veikia atkakliai, nuosekliai, atlikdamas sudėtingas ir (arba) didelės apimties užduotis.
4. Veiklai trukdančias problemas sprendžia neatidėliodamas.	Operatyviai geba išspręsti sudėtingas ir (arba) didelės apimties problemas.
5. Analizuoja veiklos organizavimo procesą ir siūlo pagrįstus sprendimus, kaip jį tobulinti.	Geba analizuoti veiklos organizavimo procesą ir siūlo pagrįstus sprendimus, kaip jį tobulinti, atlikdamas sudėtingas ir (arba) didelės apimties užduotis.
6. Geba pakeisti veiklos prioritetus, atsižvelgdamas į besikeičiančią situaciją (t. y. analizuoja pokyčius ir į juos reaguoja laiku).	Geba analizuoti situaciją įstaigos viduje ir išorėje, ir, atsižvelgdamas į esamus pokyčius, geba pakeisti veiklos prioritetus; prognozuoja pokyčius ir jiems pasirengia iš anksto.

2. ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS. Geba atlikti situacijos analizę – išskaidyti ją į sudėtinges dalis, nustatyti dalių tarpusavio ryšius, išskirti esminę informaciją, parengti pagrįstus sprendimus.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Geba išskaidyti situaciją (problema, užduotį ar pan.) į atskiras sudėtinges dalis.	Geba išskaidyti situaciją (problema, užduotį ar pan.) į atskiras sudėtinges dalis, atlikdamas sudėtingą ir (arba) didelės apimties veiklą.
2. Analizuodamas situaciją (problema, užduotį ar pan.) geba išskirti esminę informaciją.	Geba išskirti esminę informaciją, atlikdamas sudėtingą ir (arba) didelės apimties situacijų (problema, užduočių ar pan.) analizę.
3. Geba nustatyti tarpusavio (priežasties ir pasekmės) ryšius tarp atskirų situacijos (problemos, užduoties ar pan.) dalių.	Geba nustatyti tarpusavio (priežasties ir pasekmės) ryšius tarp atskirų situacijos (problemos, užduoties ar pan.) dalių, analizuodamas sudėtingas ir (arba) didelės apimties situacijas (problemas, užduotis ar pan.).
4. Pasirenka analizės būdus, priemones atsižvelgdamas į situacijos (problemos, užduoties ar pan.) pobūdį.	Geba pasirinkti analizės būdus, priemones, atsižvelgdamas į situacijos (problemos, užduoties ar pan.) pobūdį, atlikdamas sudėtingą ir (arba) didelės apimties situacijų (problema, užduočių ar pan.) analizę.
5. Įvertina kiekvieną pasiūlymo, idėjos aspektą, užtikrindamas, kad, prieš priimanč galutinį sprendimą, būtų įvertintos jų galimos pasekmės.	Geba įvertinti pasiūlymus, idėjas, kaip spręsti sudėtingas ir (arba) didelės apimties situacijas (problemas, užduotis ar pan.), užtikrindamas, kad, prieš priimanč galutinį sprendimą, būtų įvertintos jų galimos pasekmės.
6. Remdamasis analizės rezultatais, geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas (išvadas, sprendimus, atsakymus ar pan.).	Geba parengti išsamias ir tikslias ataskaitas (išvadas, sprendimus, atsakymus ar pan.) apie sudėtingas ir (arba) didelės apimties (problemas, užduotis ar pan.).

3. KOMUNIKACIJA. Geba bendrauti su asmeniu ir grupėje, pasirinkdamas įvairias bendravimo priemones, užtikrindamas informacijos perteikimą bei supratimą.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Geba aiškiai reikšti mintis, perteikti informaciją ir siekia būti supastas.	Mintis reiškia aiškiai ir nuosekliai įvairiose bendravimo situacijose (nesudėtingose, neįtemptose ir sudėtingose, įtemptose), patikslina savo mintį, reaguodamas į klausytojo tiesioginį ir netiesioginį grįžtamąjį ryšį (tiesioginį – kai klausytojas prašo patikslinti ar sako, kad neišgirdo, nesuprato; netiesioginį – kalbėdamas atidžiai stebi pašnekovo reakcijas ir, į jas atsižvelgdamas, tikslina mintį, teiginį ir (arba) papildomai tikslinasi, ar suprantamai kalba, ką reikia papildyti ir pan.).
2. Geba išklausyti ir suprasti kitus.	Geba išklausyti pašnekovą įvairiose bendravimo situacijose (nesudėtingose, neįtemptose ir sudėtingose, įtemptose) ir, siekdamas geriau suprasti pašnekovą (jo atvirai sakomas mintis ir paslėptus lūkesčius, prasmes ar pan.), geba taikyti aktyvaus klausymosi metodus (tikslinamuosius klausimus, suprasto turinio pakartojimą, perfrazavimą, jausmų supratimo parodymą, apibendrinimą ir pan.).
3. Geba pasirinkti bendravimo stilių (dalykinį, draugišką ar pan.), priemones ir aplinką (pokalbį telefonu ar tiesiogiai, formalų pranešimą raštu ar žinutę elektroniniu paštu, viešą ar individualų pokalbį ir pan.), atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą.	Savarankiškai geba pasirinkti bendravimo stilių, priemones sudėtingose bendravimo situacijose (bendraudamas su nepažįstamais pašnekovais, naujose ar neįprastose (nestandartinėse) situacijose, sprendžiant sudėtingus klausimus ir pan.), atsižvelgdamas į situacijos ir pašnekovų charakteristikas, bendravimo tikslą.
4. Geba konstruktyviai prisidėti prie grupės diskusijų, susirinkimų vedimo.	Geba vadovauti diskusijoms, susirinkimams: aiškiai ir tiksliai formuluodamas diskusijos, susirinkimo tikslą, užtikrindamas, kad visos šalys turėtų galimybę išsakyti savo mintis, teiginius, argumentus ir būtų išgirstos, stabdydamas nekonstruktyvų dalyvių elgesį (dominavimą, nutraukimą, nekonstruktyvią ar per ankstyvą idėjų kritiką ir pan.), padėdamas suderinti skirtingas nuomones ir pasiekti visoms šalims priimtina susitarimą.
5. Geba įtaigiai kalbėti viešumoje.	Geba įtaigiai kalbėti sudėtingose situacijose (temą pristato pirmą kartą ir (arba) tema yra „jautri“ (pvz., apie nepalankius pokyčius, nustatytus nusižengimus), dauguma klausytojų yra priešiška nusiteikę, nemotyvuoti ar pan.); geba tiksliai ir aiškiai atsakyti į auditorijos klausimus, kritiką ir valdyti problemines, konfliktines situacijas, provokacijas bei nekonstruktyvų auditorijos elgesį.
6. Bendraudamas geba sukurti ir išlaikyti dalykišką ir pozityvų emocinį santykį.	Geba išlaikyti savo emocinę pusiausvyrą (atrodo ramus, susitvardęs) ir nuraminti kitus kritinėse situacijose (aplinkiniai nusiteikę kraštutinai nemaloniai, pikti), geba daryti teigiamą poveikį kitų emocinei būsenai, sumažinti įtampą.

VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS:

1. STRATEGINIS POŽIŪRIS. Tikslus suderina su valstybės prioritetais, įvertina platesnį kontekstą, numatydamas ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Žino su įstaigos veikla susijusius valstybės prioritetus, strateginius tikslus ir programas bei įstaigos indėlį juos įgyvendinant.	Žino ir geba paaiškinti, kaip įstaigos tikslai yra susiję su valstybės prioritetais, strateginiais tikslais ir programomis, pagrįsdamas konkrečiais įstaigos veiklos, projektų ir jų rezultatų (parodančių konkretų indėlį) pavyzdžiais.
2. Geba suderinti padalinio ir (arba) įstaigos tikslus su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais.	Geba suderinti tikslus, susijusius su didelės apimties veikla, su valstybės, kitų susijusių institucijų prioritetais, strateginiais tikslais.
3. Siekdamas didesnio efektyvumo, rezultatų, geba pritaikyti naujoves įstaigos veikloje (domisi gerąja kitų organizacijų patirtimi, naujovėmis už įstaigos ribų).	Žino viešojo administravimo ir verslo sektoriuose Lietuvoje ir užsienyje įdiegtas naujoves, gerosios praktikos pavyzdžius ir pan., geba juos pritaikyti savo įstaigoje, atsižvelgdamas į įstaigos veiklos specifiką, užtikrindamas didesnę efektyvumą, rezultatus, ir (arba) geba sukurti gerosios praktikos pavyzdžius – mokslo, technologijų ir kt. naujoves pritaiko pirmasis, tampa sektinu pavyzdžiu kitoms įstaigoms.
4. Inicijuoja pokyčius, siekdamas geresnio įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimo.	Inicijuoja didelės apimties pokyčius (įstaigos lygiu ir (arba) darančius teigiamą poveikį už įstaigos ribų (regioniniu, nacionaliniu lygiu ir pan.)); geba parengti pagrįstus jų įgyvendinimo planus bei užtikrinti jų įgyvendinimą.
5. Įgyvendindamas įstaigai naudingus pokyčius (naujoves), geba užtikrinti jų tęstinumą.	Geba parengti sudėtingų ir (arba) didelės apimties pokyčių (naujovių) tęstinumą užtikrinančių priemonių planus ir juos įgyvendinti.
6. Atsižvelgdamas į įstaigos vidaus ir išorės veiksnius, iš anksto numato įstaigai naudingas ateities galimybes ir inicijuoja susijusius strateginius sprendimus.	Geba įvertinti įstaigos vidaus ir išorės veiksnius ir, į juos atsižvelgdamas, geba numatyti įstaigai naudingas ateities galimybes; inicijuoja susijusius strateginius sprendimus ir geba parengti pagrįstus jų įgyvendinimo planus ir užtikrinti jų įgyvendinimą.

2. VEIKLOS VALDYMAS. Nustato veiklos prioritetus, organizuoja ir koordinuoja veiklą taip, kad užtikrintų tikslų įgyvendinimą.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Planuodamas kasdienę padalinio ir /arba įstaigos veiklą, prioritetus nustato atsižvelgdamas į įstaigos strateginius tikslus, darbuotojų veiksmus nukreipia į prioritetus ir veiklą, kurie lemia nustatytų strateginių tikslų pasiekimą.	Geba planuoti sudėtingą ir (arba) didelės apimties veiklą, nustatydamas su įstaigos strateginiais tikslais susijusius prioritetus; kai darbuotojai kreipiasi dėl neaiškių prioritetų, geba jų veiksmus nukreipti į prioritetus ir veiklą, kurie lemia nustatytų strateginių tikslų pasiekimą; darbuotojams primena, kas svarbiausia, kokie prioritetai, ne tik, kai pastebi, kad jų veiksmai nukreipti neteisinga kryptimi, bet ir prevenciškai – reguliariai (susirinkimų, veiklos aptarimų metu ir pan.) kalbėdamas apie prioritetus ir jų svarbą.
2. Numato veiklos būdus, metodus, užtikrinančius padalinio ar įstaigos tikslų pasiekimą ir užduočių atlikimą.	Geba numatyti veiklos būdus, metodus, užtikrinančius sudėtingų ir (arba) didelės apimties užduočių atlikimą, jų rezultatus.
3. Geba organizuoti veiklą – paskirstyti užduotis, atsakomybę, darbo krūvį, išteklius.	Geba organizuoti sudėtingą ir (arba) didelės apimties veiklą, kai dalyvauja kelių įstaigos padalinių darbuotojai ir (arba) kelių institucijų atstovai.
4. Geba koordinuoti atskirų veiklų vykdymą, užtikrindamas užduočių atlikimo, komunikacijos ir kitų veiksmų suderinimą.	Geba koordinuoti sudėtingų ir (arba) didelės apimties veiklos vykdymą, kai dalyvauja kelių įstaigos padalinių darbuotojai ir (arba) kelios institucijos.
5. Geba įvertinti tikslų pasiekimo progresą, atlikdamas veiklos stebėseną ir vertinimą.	Geba atlikti sudėtingos ir (arba) didelės apimties veiklos stebėseną ir vertinimą, įvertinti tikslų pasiekimo progresą ir prireikus numatyti koreguojamuosius veiksmus ir užtikrinti jų įgyvendinimą.
6. Su darbuotojais organizuoja veiklos aptarimo susitikimus, kuriuose apžvelgiami pasiekti rezultatai ir problemos, siekiant tobulinti esamus procesus.	Prognozuoja neatitiktis ir taip užkerta kelią jų atsiradimui: susitikimus organizuoja reguliariai, užtikrindamas aktualią informaciją apie rezultatus (tikslų pasiekimo progresą).

3. LYDERYSTĖ. Vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, suteikia reikiamą emocinę paramą, įtraukia į sprendimų priėmimą, ugdo, sukuria pozityvią darbo aplinką.

Kompetencijos indikatoriai	Kompetencijos indikatorių pasireiškimo aprašymas
1. Vadovas yra tinkamo elgesio pavyzdys (elgesys atitinka valstybės tarnybos vertybes, dirbdamas siekia maksimaliai atitikti veiklos standartus ir tikslus, kelia pasiekimų, rezultatų „kartelę“, korektiškai bendrauja ir pan.).	Vadovas yra tinkamo elgesio pavyzdys, esant ne tik įprastoms ar sudėtingoms, bet ir kritinėms aplinkybėms (pvz., sumažinus išteklius, restruktūrizacijos ar kt. kritiniais laikotarpiais pats siekia ir darbuotojus skatina siekti nustatytų veiklos tikslų, netoleruoja „vidutiniškumo“ ir pan.).
2. Perteikia darbuotojams misiją, viziją, tikslus ir įkvepia jų siekti.	Pristato darbuotojams misiją, viziją ir įtraukia juos į tikslų formulavimą, taip užsitikrindamas darbuotojų pritarimą tikslams ir įsitraukimą, motyvaciją jų siekiant.
3. Suteikia darbuotojams reikalingą emocinę paramą, sukuria pozityvų psichologinį klimatą.	Geba sukurti pozityvų psichologinį klimatą įstaigos mastu, suteikdamas darbuotojams individualią emocinę paramą sudėtingose jų veiklos ar asmeninio gyvenimo situacijose ir inicijuodamas, organizuodamas bendrus renginius, veiklą, tradicijas, skatinančius gerus visų įstaigos darbuotojų tarpusavio santykius, bendradarbiavimą, pagalbą ar pan.
4. Darbuotojus įtraukia į padaliniui, įstaigai svarbių sprendimų priėmimą.	Geba įtraukti pavaldinius į sudėtingų ir (arba) didelės apimties sprendimų priėmimą; prireikus į darbo grupės veiklą geba įtraukti kitas institucijas ar asmenis.
5. Ugdo darbuotojus sukurdamas įvairių mokymosi ir tobulėjimo galimybių.	Geba ugdyti darbuotojus ne tik sudarydamas jiems sąlygas mokytis ir tobulėti, sukurdamas įvairių mokymosi galimybių veikloje, bet ir kurdamas mokymuisi palankią aplinką, inicijuodamas naujas mokymosi formas (inicijuoja, remia dalijimąsi gerąja patirtimi, žiniomis, klaidų analizę ir veiklos tobulinimo sprendimų paiešką ir pan.).
6. Geba motyvuoti darbuotojus, formuodamas į įstaigos misijos ir tikslų įgyvendinimą orientuotą įstaigos kultūrą.	Geba užtikrinti, kad kiekvieno tiesiogiai pavaldaus darbuotojo indėlis būtų įvertintas teisingai (pagal indėlį į padalinio, įstaigos rezultatus) ir, atsižvelgiant į jo indėlį, teisingai būtų parenkamos įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės, inicijuoja naujas motyvavimo priemones, pritaikomas įstaigos lygmeniu, ir individualiais darbuotojų poreikiais bei įstaigos galimybėmis.
